

XXIV

REUNION ANUAL

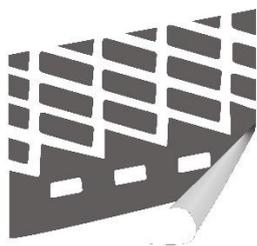
RED PYMES MERCOSUR

Lecturas seleccionadas de la XXIV Reunión Anual Red Pymes Mercosur

“Gestión Empresarial y organización del trabajo en Pymes”

Editores:

Juan Federico, Paula Báscolo, Ma. Florencia Secreto, Sonia Roitter,
Franco Chiodi



RED PYMES

2019

ISBN: 978-987-3608-47-6

ISBN: 978-987-3608-51-3

Lecturas seleccionadas de la XXIV Reunión Anual Red Pymes

Mercosur : gestión empresarial y organización del trabajo

en PyMEs / Juan Federico ... [et al.]. - 1a ed . - Rafaela :

Asociación Civil Red Pymes Mercosur, 2019.

Libro digital, PDF

Archivo Digital: descarga y online

ISBN 978-987-3608-51-3

1. Gestión. 2. Innovaciones. 3. Empresas. I. Federico, Juan.

CDD 338.642

CONTENIDO

INTRODUCCIÓN.....	105
Franco Chiodi	
COMITÉ DE EVALUADORES.....	10
COMITÉ ORGANIZADOR.....	11
COMITÉ ORGANIZADOR LOCAL.....	11
VICENTE CARRILLO, UNA EMPRESA FAMILIAR CENTENARIA EN UN MOMENTO CRÍTICO PARA SU CONTINUIDAD.	12
Gabriela Lagos y Juan J. Jiménez	
LA FRANQUICIA DE LA EMPRESA FAMILIAR DESDE LA PERSPECTIVA DEL FAMILINESS. ESTUDIO DE CASO.	27
Silvia Corral, Claudia D’Annunzio y Alfredo Rébora	
CAPACIDADES DE LOS PEQUEÑOS PRODUCTORES AUDIOVISUALES ARGENTINOS: DISCUSIÓN PRELIMINAR Y ALGUNOS RESULTADOS EMPÍRICOS A PARTIR DE UNA ENCUESTA RECIENTE.....	49
Noelia Barberis, José A. Borello y Rubén Ascúa	
CARACTERIZACIÓN DE LOS PROCESOS DE MEJORA CONTINUA EN EMPRESAS DE LA PROVINCIA DE SAN LUIS.....	74
Lía Bedatou, Matías De Vitta, Gonzalo Olmos, Adrián Priano, Leandro Priotti, Mauricio Sabio, Adriana Villegas y Ricardo Víctor Silvera	
MODELOS DE MARKETING SENSORIAL PARA PYMES DE SERVICIOS DE SALUD HUMANA	84
Rosa María González López, Pedro Macario García Caudillo y Gabriel Vázquez Espinosa	
FINANCIAMIENTO PYMES EXPORTADORAS DE LA CIUDAD DE RAFAELA, SANTA FE.....	101
Facundo Curbelo, Hernán Revale y Rubén Ascúa	

ESTUDIO DE LOS MODELOS MENTALES EN LOS DIRECTIVOS DE LAS EMPRESAS AGROINDUSTRIALES DE LA REGIÓN DE AZUL. ENFOQUE DE COMPORTAMIENTOS DIRECTIVOS DE ACUERDO AL MANEJO DE DATOS, SEGUIMIENTO E INDICADORES EN RELACIÓN A LA CONFORMACIÓN DE ESCENARIOS FUTUROS. 114

Rubén José Reina, María Natalia Lorenzo, Héctor Ricardo Díaz y Mario Omar Durante

LA MUDEZ MORAL EN LA PEQUEÑA Y MEDIANA EMPRESA. ESTUDIO DE CASO..... 141

Carlos David Simonetta, María Natalia Lorenzo, Daniel José Vinsennau y Lautaro Daniel Vinsennau

EQUIPOS DE TRABAJO EN EL ACTUAL CONTEXTO DE CAMBIO TECNOLÓGICO. IMPLICANCIAS SOBRE LA ORGANIZACIÓN DEL TRABAJO Y LA CALIDAD DEL EMPLEO..... 165

Sonia Roitter, Martín Rodríguez Miglio y Marcelo Delfini

HABILIDADES Y CONOCIMIENTOS PARA EL MUNDO DEL TRABAJO DE LOS LICENCIADOS EN ADMINISTRACIÓN: ESTUDIO DE CASOS..... 195

Patricia L. Rábago, Carlos D. Rábago y María A. Fariña

INTRODUCCIÓN

Franco Chiodi

La Red PyMEs Mercosur es un espacio de articulación que nuclea actores clave para pensar el desarrollo en nuestros territorios. Así, participan investigadores y profesionales para la generación y vinculación permanente entre el conocimiento y la práctica concreta en el ámbito de la pequeña y mediana empresa, desempeñando un nexo entre academia, sectores productivos y espacios de políticas públicas. Una de las actividades centrales de la Red es la realización de una Reunión Anual.

La Reunión Anual es la principal actividad académica realizada por la Red PyMEs MERCOSUR. Allí, cada año se desarrollan conferencias con expositores nacionales e internacionales en las que los participantes presentan trabajos estructurados en diferentes ejes temáticos. El objetivo central de la Reunión Anual es estimular y promover un espacio de intercambio, debate, información y construcción de saberes en el campo de las Ciencias Sociales y, particularmente, de la Administración, de la Economía y de disciplinas que discuten problemas del desarrollo. El ámbito de la Reunión ha sido, tradicionalmente, una gran oportunidad para académicos, empresarios, responsables políticos, agentes de apoyo y otros actores del ecosistema empresarial, de unirse y reflexionar acerca de las experiencias compartidas.

Desde 1996 a la actualidad existieron varios hechos que marcaron el crecimiento, la internacionalización y la evolución de las actividades realizadas por esta Red. Recientemente, se fortalecieron vínculos con la Red LALICS (Red Latinoamericana para el Estudio de los Sistemas de Aprendizaje, Innovación y Construcción de Competencias) y el Young Scholar Initiative – Institute for New Economic Thinking (YSI-INET) a partir de los cuales, se articularon actividades complementarias a la Reunión Anual. Además, no puede dejar de mencionarse que desde el año 2010 la Asociación Civil Red PyMEs se constituyó en filial argentina de la International Council for Small Business (ICSB), la cual promueve la generación y difusión mundial del conocimiento vinculado con las pequeñas y medianas empresas y que, en 2017, la ciudad de Buenos Aires fue sede de su 62º Conferencia Mundial.

También como parte de ese desarrollo, se presenta este libro cuyo objetivo es difundir los trabajos de investigación seleccionados en el marco de la XXIV Reunión Anual Red PyMES MERCOSUR “Dilemas y desafíos para las Pymes en el actual contexto económico, tecnológico y social” coorganizada con la Universidad Nacional de Rosario. Esta XXIV Reunión Anual tiene lugar en la ciudad de Rosario (Argentina), localidad que por segunda vez, desde el inicio de las reuniones de la Red, sirve de sede para estimular y promover un espacio de intercambio, debate, información y construcción de saberes en el campo de la Administración y la Economía.

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 de la Red PyMEs 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, político, social.

En este libro se exponen los trabajos debatidos en el marco del Eje Temático **“Gestión Empresarial y organización del trabajo en Pymes”**. Se trata de estudios que reflexionan sobre diversos tópicos que se pueden agrupar en cuatro grandes ejes: la empresa familiar como caso particular de estudio, los recursos y capacidades organizacionales para la gestión y finalmente el recurso humano para componente diferencial en la pyme.

Los diez trabajos de investigación se han dividido en tres grupos conforme a las distintas temáticas abordadas. El primer grupo contiene investigaciones que ponen el foco en la empresa familiar como un tema con entidad científica propia; un segundo conjunto de trabajos abordan estudios sobre los recursos y capacidades organizacionales, y finalmente un tercer grupo de trabajos profundiza su mirada en el recurso humano desde diferentes perspectivas.

Gabriela Lagos y Juan J. Jiménez, en su artículo “Vicente Carrillo, una empresa familiar centenaria en un momento crítico para su continuidad”, presentan un estudio de la trayectoria de una empresa familiar centenaria que ha logrado un excelente posicionamiento estratégico a lo largo de siete generaciones y ahora se enfrenta a un momento crítico para su continuidad. Los autores analizan el perfil de la empresa, su

dimensión familiar, su estrategia de desarrollo y las particularidades del momento presente que dificultan la sucesión en el negocio.

Otro trabajo de este grupo es el llamado “La franquicia de la empresa familiar desde la perspectiva del familiness. Estudio de caso”, de los autores Silvia Corral, Claudia D’Annunzio y Alfredo Rébora, donde se pretende interpretar el impacto de la familia en el comportamiento empresarial desde la perspectiva del familiness. Para ello, los autores exponen un estudio de caso destinado a mostrar empíricamente las ideas principales del trabajo, sus contribuciones, y limitaciones. La unidad de estudio es una PYME de propiedad familiar ubicada en la localidad de Tandil (Argentina), dedicada a la producción semi industrial de cremas heladas, en cuya dirección hay miembros de la segunda y tercera generación, y que ha logrado expandirse mediante el modelo de Franquicia.

Noelia Barberis, José A. Borello y Rubén Ascúa, en el trabajo denominado “Capacidades de los pequeños productores audiovisuales argentinos” pretenden construir un modelo conceptual identificando los elementos centrales que aportan a la construcción de capacidades de las personas y de los pequeños productores audiovisuales, y luego analizar los datos recogidos en una encuesta a pequeños productores audiovisuales desde la perspectiva de las capacidades a partir de datos cuali y cuantitativos de diferentes dimensiones de estudio.

El artículo “Caracterización de los procesos de mejora continua en empresas de la Provincia de San Luis”, formulado por el equipo de investigación liderado por Ricardo V. Silvera, estudia diferentes experiencias en la aplicación de herramientas y conceptos de Mejora Continua en empresas industriales medianas en esta provincia argentina, con el fin de conocer principalmente los avances en su implementación, los resultados obtenidos y las mejores prácticas.

Los investigadores Rosa María González López, Pedro Macario García Caudillo y Gabriel Vázquez Espinosa abordan los modelos de marketing sensorial, en un sector altamente específico, como lo es empresas de servicios para la salud humana. En esta investigación se analizaron las encuestas realizada y aplicadas en los consultorios médicos de grandes consorcios y pymes del sector salud privados de la ciudad de Puebla.

En su trabajo “Financiamiento Pymes Exportadoras de la ciudad de Rafaela, Santa Fe”, de los autores Facundo Curbelo, Hernán Revale y Rubén Ascúa, tiene como objetivo conocer y describir la toma de decisiones de las empresas exportadoras de la

ciudad mencionada durante el 2018, respecto al financiamiento en las operaciones de exportación y los proyectos de inversión vinculados a la exportación, con foco particular en las condiciones de acceso al crédito en los mercados y otras particularidades. Esta ciudad cuenta con un total de 40 empresas exportadoras activas.

En el trabajo “Estudio de los Modelos Mentales en los directivos de las empresas agroindustriales de la región de Azul. Enfoque de comportamientos directivos de acuerdo al manejo de datos, seguimiento e indicadores en relación a la conformación de escenarios futuros”, los investigadores *Reina, Lorenzo, Díaz, y Durante* plantean como finalidad de su estudio comprender la dinámica de los modelos mentales existentes en los directivos de las organizaciones agroindustriales de la región de Azul en la interpretación de la constitución de escenarios futuros en relación al manejo de datos, seguimiento e indicadores. A continuación, algunos resultados. En lo referente a la utilización de datos; se ha detectado que son habitualmente empleados por los directivos y son elementos de importancia en la formación de escenarios futuros, principalmente de mediano plazo. En lo relativo al seguimiento e indicadores, en general se observa que los directivos hacen un seguimiento, control y ajuste de escenarios, en forma mayormente difusa e informal.

El trabajo titulado “La mudez moral en la pequeña y mediana empresa. Estudio de caso”, de autoría de los investigadores Ma. Natalia Lorenzo, Carlos David Simonetta, Daniel Vinsennau y Lautaro Vinsennau, aborda el concepto de la mudez moral a través del análisis de una pyme, examinando de forma descriptiva como mínimo 3 situaciones que hayan significado un dilema entre beneficios económicos y desempeños éticos.

Por otro lado, los investigadores *Analia Erbes, Sonia Roitter, Martín Rodríguez Miglio y Marcelo Delfini* presentan el trabajo “Equipos de trabajo en el actual contexto de cambio tecnológico. Implicancias sobre la organización del trabajo y la calidad del empleo”. Su objetivo es reflexionar sobre la relación existente entre cambio tecnológico y la conformación, dinámica y relevancia de los equipos de trabajo, en tanto esta última es una dimensión central en la organización del proceso productivo y del trabajo al interior de la firmas. La importancia de este análisis se enmarca en la nueva etapa de cambio tecnológico en curso, la cual genera hoy importantes modificaciones en las relaciones de trabajo al interior de la empresa y, por lo tanto, en la calidad del empleo, tanto en el plano objetivo como en el percibido por los trabajadores.

Los investigadores Patricia L. Rábago, Carlos D. Rábago y María A. Fariña exponen en su artículo “Habilidades y conocimientos para el mundo del trabajo de los licenciados en administración: estudio de casos”, aquellos conocimientos y habilidades que los licenciados en administración ponen en práctica en sus diferentes roles como trabajadores en una empresa de la región o en el desarrollo de su propia empresa. Aplicando una metodología cualitativa de estudio de 4 casos, se analizan esos conocimientos y habilidades puestos en práctica durante la trayectoria laboral de los licenciados en administración, mostrándose en los resultados aquellos en los que discrepan y en los que se encuentran similitudes entre los casos.

COMITÉ DE EVALUADORES

Aggio, Carlos	Franco, Silvia
Andrés, María Fernanda	Garcia, Renato
Ascuá, Rúben	Gonzalez, Natalia
Bacic, Miguel Juan	González, Victoria
Benegas, Miguel	Gonzalo, Manuel
Bezchinsky, Gabriel	Guercio, M. Belén
Blugerman, Leopoldo	Ibarra Garcia, Sabrina
Botelho, Marisa	Izquierdo, Silvia Irene
Bricker, Alejandro	Jung, Andrés
Briozzo, Anahi	Kataishi, Rodrigo
Calá, Carla Daniela	Landriscini, Susana Graciela
Calamari, Marina Laura	Marino, Jorgelina
Camio, Maria Isabel	Martinez, Lisana Belén
Camprubi, Germán Edgardo	Mauro, Lucía Mercedes
Cantero, Javier	Menéndez, Cecilia
Carattoli, Mariela	Miles, John
Chiodi, Franco	Milesi, Dario
Chosco, Diaz Cecilia	Pereira, Mariano
Delfini, Marcelo	Rebori, Alfredo
Diaz, Daiana	Roiter, Sonia
Dupleix, María Dolores	Rodríguez, María Candela
Durán, Laura	Rodriguez, Miglio Martin
Erbes, Analía	Romano, Silvina
Federico, Juan	Valle, Judith
Fidmay, Paloma	Verre, Vladimiro
Formento, Héctor Ricardo	

COMITÉ ORGANIZADOR

Báscolo, Paula

Bricker, Alejandro

Calá, Daniela

Castagna, Alicia

Federico, Juan

Roitter, Sonia

Véntola, Verónica Andrea

COMITÉ ORGANIZADOR LOCAL

Báscolo, Paula Julieta

Castagna, Alicia Inés

Estrella, Mónica Graciela

Lapelle, Hernán Claudio

Secreto, María Florencia

Véntola, Verónica Andrea

Yoya, María Alejandra

Zabala, Pablo Andrés



VICENTE CARRILLO, UNA EMPRESA FAMILIAR CENTENARIA EN UN MOMENTO CRÍTICO PARA SU CONTINUIDAD.

Gabriela Lagos

Universidad de Castilla-La Mancha

Gabriela.Lagos@uclm.es

Juan J. Jiménez

Universidad de Castilla-La Mancha

Juan.Jimenez@uclm.es

Este trabajo presenta el caso de una empresa familiar centenaria, Guitarrería “Vicente Carrillo”, que ha logrado un excelente posicionamiento estratégico a lo largo de siete generaciones y ahora se enfrenta a un momento crítico para su continuidad. El trabajo se enmarca en un proyecto Erasmus+ de la Unión Europea, cuyo propósito es la generación de condiciones, en miembros jóvenes y maduros de empresas familiares, que permitan la transmisión y continuidad generacional de pequeñas empresas artesanas que preserven el legado socio-cultural de actividades tradicionales que conforman el acervo europeo. Uno de los objetivos era identificar pequeñas empresas familiares emblemáticas que sirvieran de referencia de sucesión, como ejemplo de buenas prácticas. Para ello, seleccionamos empresas de nuestro entorno, que cumplieran determinados requisitos, y seguimos un patrón común para los equipos de los países participantes en el proyecto (Alemania, España, Chipre, Francia, Italia y Portugal). Empleando el protocolo establecido, abordamos diferentes aspectos relativos al perfil de la empresa, su dimensión familiar, su estrategia de desarrollo y, en este caso, las particularidades del momento presente que dificultan la sucesión en el negocio, extrayendo una serie de lecciones y conclusiones. El resultado son 20 casos y 20 vídeos y una plataforma formativa. Éste es uno de los casos, especialmente significativo porque responde a la común problemática de muchas pequeñas empresas familiares artesanas europeas, que representan un importante legado comunitario que está en peligro de perderse, en su doble condición de pequeña empresa familiar y de preservación de valores culturales y patrimoniales identitarios, debido a problemas en la sucesión. En el caso que nos ocupa, la sucesión todavía no está resuelta. Los resultados del proyecto pueden ayudar a abordar y resolver satisfactoriamente esta problemática. Este trabajo también puede usarse como caso docente.

Palabras Clave: empresa familiar; sucesión; continuidad; estrategia

Perfil de la empresa familiar

En la actualidad VICENTE CARRILLO, S.L.U. (Sociedad Limitada Unipersonal) es una empresa familiar española que se dedica a la fabricación, distribución y venta de instrumentos de cuerda (guitarras, bandurrias y laudes) –NACE Rev. 2: 3220, *Manufacture of musical instruments*–. Se localiza en el municipio de Casasimarro, en la comarca de La Manchuela conquense, en la provincia de Cuenca, en la Comunidad autónoma de Castilla-La Mancha (España).

Desde la Edad Media, España tiene una larga tradición de música e instrumentos de cuerda. Son conocidos prestigiosos guitarristas, músicos, intérpretes, compositores y concertistas tanto de música clásica, como de flamenco, *rock* y *pop*. Algunos son muy famosos como Francisco Tárrega, Andrés Segovia, Narciso Yepes, Agustín Castellón Campos (“Sabicas”), Ramón Montoya, Paco de Lucía, Manolo Sanlúcar, Raimundo Amador, etc. Esta tradición se ha acompañado de la fabricación de guitarras y otros instrumentos de cuerda cuyos productos más conocidos internacionalmente son la guitarra clásica española y la guitarra flamenca, quizás la más popular.

Tradicionalmente ha habido talleres de fabricantes de guitarras en Andalucía, Comunidad de Madrid y Comunidad Valenciana. Pero era raro que se localizasen en otros lugares. Los orígenes de la empresa actual se remontan al Siglo XVIII, en el que los antepasados de Vicente Carrillo (las familias Alarcón, Carrillo y Leal) comenzaron la fabricación de guitarras. Según se sabe, la actividad fue traída por un maestro que regresó al pueblo tras pasar, por motivos familiares, una larga temporada en Granada, donde aprendió a fabricar guitarras. A su vuelta, enseñó a algunos jóvenes el proceso de fabricación. En Casasimarro, un pequeño pueblo de 3.000 habitantes, llegó a haber hasta 500 artesanos, de los que actualmente han sobrevivido unas tres familias artesanas. Prueba de la importancia de la actividad guitarrera es que el escudo del municipio, cuyo origen se remonta tradicionalmente a la época de la Reconquista y la repoblación subsiguiente, se ve recreado para incluir, en su parte izquierda –es un escudo partido-, una guitarra, un elemento moderno, no habitual en heráldica¹.

Los productos que elabora Vicente Carrillo son: guitarra clásica, guitarra flamenca, guitarras especiales y otros instrumentos de cuerda como archilaúd, laúd, contralto, mandolina y bandurria. Fabrica por encargo y vende a todo el mundo, siendo algunos de sus clientes más conocidos: Paco de Lucía, Josemi Carmona, José Fernández

¹ Escudo del municipio de Casasimarro: <http://www.casasimarro.es/>

Torres (“Tomatito”), Juan José Heredia (“Niño Josele”), Alejandro Sanz, Pablo Alborán, Juan Manuel Cañizares, el dúo Montes-Kircher, Scott Tennant, Mike Olfied o Keith Richards, entre otros.

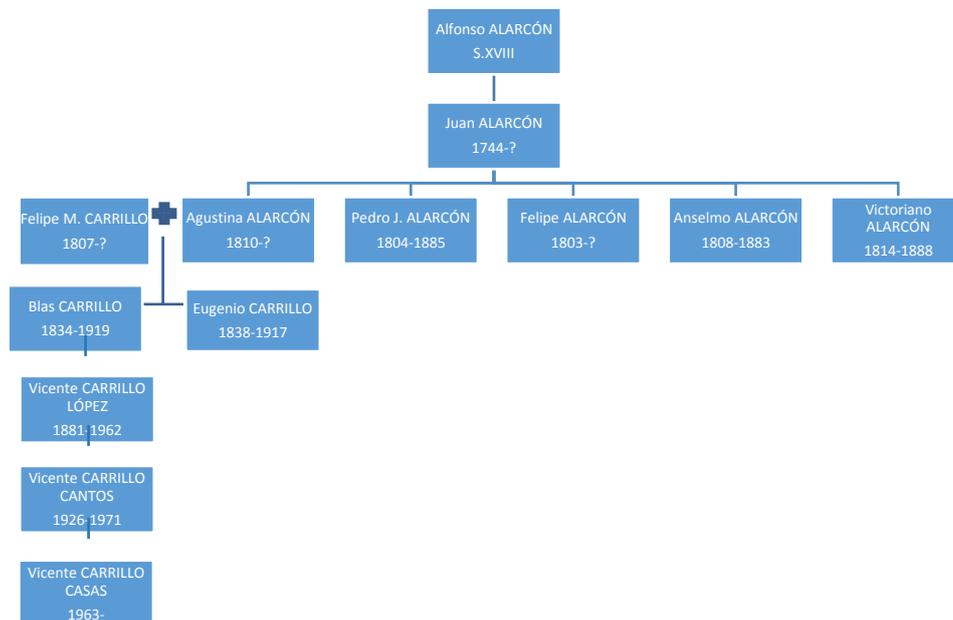
Dado que es un producto artesano, cada guitarra es única y está totalmente hecha a mano. Los materiales se seleccionan por su calidad y su belleza. Lo más importante es la elección de las maderas, labor que corresponde al Maestro Artesano Vicente Carrillo. Siempre maderas nobles, como el cedro, el ciprés, el ébano, el palosanto, o el abeto, de las que se provee a través de una empresa importadora valenciana. Los orígenes son India, Madagascar, Brasil, Camerún o Alemania. Los accesorios provienen de Japón y Alemania, las cuerdas son francesas y el resto de los productos (barnices, colas y lacas) son nacionales. La madera es un producto “vivo” que tiene que secar al aire durante años (no emplea secaderos artificiales, que podrían afectar a las características buscadas en las maderas), lo cual requiere un almacén y una inversión importante en inmovilizado material.

Cada guitarra está compuesta básicamente por la caja, la tapa, los aros, el fondo, el mástil, el zoque, el mango, el clavijero, el puente, el diapasón, la roseta, las cuerdas y la cabeza, hasta 200 piezas. La cabeza del mástil es el signo distintivo único de cada artesano, pues éste le da su propia forma al igual que el mosaico. Vicente Carrillo considera que un 60% del sonido de una guitarra se debe al tipo de madera que se utiliza en su fabricación. Y la pieza más importante es la tapa, que representa un 70% de la guitarra. En su interior se colocan las barras armónicas que diferencian el sonido de una guitarra a otra y de un artesano a otro (éste es un secreto celosamente guardado que se transmite de generación en generación y es el resultado de la tradición y sucesivas pruebas de innovación incremental o radical). En el proceso de fabricación intervienen tanto conocimientos de Física acústica como de Matemáticas, así como las manos expertas del maestro artesano, quien determina si la madera ha secado correctamente, el tacto y la sonoridad que ésta tiene. El proceso es meticuloso, cuidadoso y lento, de modo que se fabrican de 12 a 15 guitarras al mes. El precio oscila entre 3.000€ y 6.000€ cada pieza, aunque alguna de sus guitarras ha alcanzado precios superiores, como sucede con las guitarras especiales y los encargos personalizados, en los que cada instrumento se fabrica al gusto del usuario.

La dimensión familiar del negocio

Vicente Carrillo Casas es la séptima generación de artesanos guitarreros (Figura 1), saga que se inicia con Alfonso Anselmo Alarcón, el primer guitarrero de la familia del que se tienen noticias y se continúa con Juan de Mata Alarcón y Felipe Manuel Carrillo, del que proviene esta rama familiar. La tradición se mantiene y es en 1929 cuando las guitarras Carrillo logran su mayor difusión hasta ese momento, cuando el abuelo de Vicente Carrillo Casas (Vicente Carrillo López, 5ª generación) lleva sus guitarras a la Feria Internacional de Sevilla y es conocido a nivel nacional. Pero será el padre de Vicente Carrillo Casas (D. Vicente Carrillo Cantos, 6ª generación) el que amplíe el mercado y difunda la marca a nivel nacional e internacional, siendo tanto su prestigio que en 1970 es reconocido con el título nacional de “artesano distinguido”. Un año más tarde, fallece, a la temprana edad de 44 años, y su esposa, D^a. Gabriela Casas Fornier, se hace cargo del taller con los 17 empleados que trabajan en él y cambia la etiqueta a “Viuda de Vicente Carrillo”. Se mantiene la fama de sus productos y nuevamente es reconocido su prestigio con el título de “maestro artesano”.

Figura 1. Antecedentes guitarreros de la familia Carrillo



Fuente: Elaboración propia

Imagen 1. Vicente Carrillo Casas en su taller²



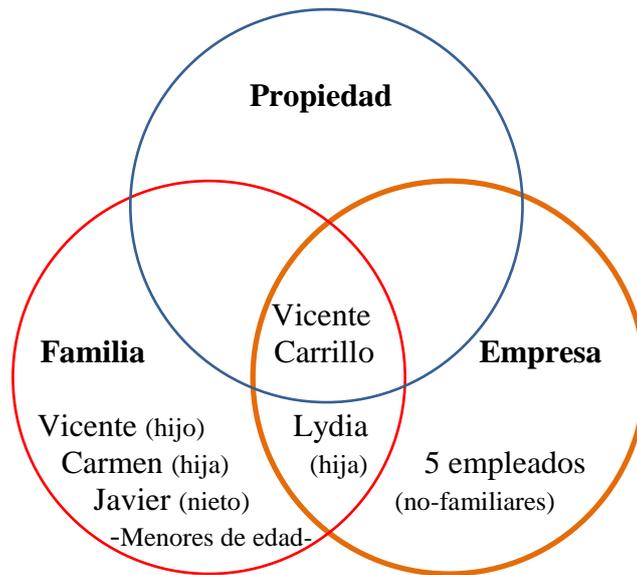
Vicente Carrillo Casas (Imagen 1) se incorpora al negocio familiar en 1983, aprende de otros maestros artesanos guitarreros madrileños amigos de la familia, dada la desaparición de su padre. Perfecciona el proceso de fabricación hasta imprimirle ese sello personal que cada artesano tiene con sus productos, llegando su reconocimiento con el Premio Nacional de Artesanía, que recibe en 2010, otorgado por el Ministerio de Industria, Turismo y Comercio del Gobierno del Reino de España, por su amplia trayectoria profesional y por la excelente calidad técnica de sus guitarras. Vicente Carrillo Casas ha recibido prestigiosos premios como profesional, empresario y artesano y siempre ha

promocionado la actividad artesana de su gremio, hasta el punto que, con ocasión de la recogida del premio del Ministerio, pide a las autoridades que se declare a la artesanía como Patrimonio Material de la Humanidad.

Vicente Carrillo Casas tiene una hermana, Petra Gabriela, que no tiene vinculación con el negocio familiar, tres hijos: Lydia (28), Vicente (17) y Carmen (15), fruto de dos matrimonios, y un nieto: Javier (4), hijo de Lydia. Lydia se ha establecido recientemente creando su propio negocio “Guitarrería de Guitarras Carrillo” en la ciudad de Albacete, en la que comercializa estos instrumentos musicales. Es la más vinculada al negocio familiar y posiblemente suceda a su padre en el futuro al frente del mismo. La situación actual de la empresa, según el Modelo de los tres círculos de Davis y Tagiuri (1982), puede verse en la Figura 2.

² Fuente: <http://vicentecarrillo.com/es/>

Figura 2: Modelo de los tres círculos de la empresa familiar Vicente Carrillo



Fuente: elaboración propia, basado en Davis y Tagiuri (1982)

Desafíos y Oportunidades

Vicente Carrillo Casas no solo mantiene la tradición familiar, sino que amplía el mercado a nivel internacional, dando a conocer sus productos en ferias y certámenes especializados en música e instrumentos musicales en el Meese Musik de Frankfurt (Alemania), en Namm Music de Los Ángeles (Estados Unidos), en Meese Shangai (China) y Dubai (Emiratos Árabes Unidos). De manera que recibe pedidos de clientes de diferentes países, además de España: Alemania, Francia, Italia, Reino Unido, Japón, Estados Unidos, Australia o países árabes, por ejemplo.

El crecimiento del sector a nivel internacional, debido a la gran demanda de países asiáticos, ha supuesto la aparición de nuevos competidores imitadores, fundamentalmente fábricas de China, con productos de precios y calidades muy reducidas. Mientras tanto, la oferta nacional se mantiene con talleres fabricantes de guitarras en la Comunidad de Madrid, la Comunidad Valenciana y Andalucía. Afortunadamente, el producto de estos artesanos es un producto muy diferenciado, bien valorado y muy apreciado por su público objetivo. Los guitarristas profesionales prefieren instrumentos personalizados, cuya altísima calidad está garantizada por el maestro artesano, con quien mantienen contacto directo durante el proceso de fabricación, para ajustar las características del producto a sus necesidades y gustos particulares. Los músicos aficionados buscan instrumentos de una alta calidad

garantizada a precios razonables. Los distribuidores internacionales especializados siguen demandando este tipo de instrumentos para un cliente final que conoce la reputación y la calidad de estos fabricantes artesanos. De modo que la consolidación de su estrategia de diferenciación (un producto muy diferenciado) y segmentación (para un cliente muy específico), basada en la alta calidad de sus productos y el prestigio de la marca, han garantizado a Vicente Carrillo la pervivencia del negocio en los últimos años en un subsector estable.

Como hemos indicado, Vicente Carrillo tiene tres hijos, pero no tiene un sucesor directo fuertemente vinculado al negocio. Su hija Lydia (28) -la mayor de los tres hermanos- ha comenzado a implicarse mediante una iniciativa comercial (de integración vertical parcial hacia adelante), con la apertura de la citada tienda (“Guitarrería de Guitarras Carrillo”), lo que le permite tratar directamente a los clientes que demandan su producto, conocido y de prestigio. Lydia no descarta incrementar su grado de implicación con el negocio principal, la fabricación. El maestro Carrillo señala que podría formar adecuadamente a su sucesor, a lo largo de dos o tres años, para que conociera también los procesos artesanos de fabricación de guitarras. De manera que así podría transmitir sus conocimientos y habilidades y asegurar la continuidad del negocio, arropado por la calidad del producto y el prestigio de la marca.

En este punto, Vicente Carrillo, S.L.U. se puede considerar una empresa familiar pues, aunque actualmente tiene un solo propietario, Vicente Carrillo Casas, que tiene el 100% de la propiedad, el negocio proviene de su familia, con una larga tradición empresarial familiar, él fija la estrategia y dirige la empresa, y tiene la voluntad de transferir la propiedad, el control y la gestión a sus sucesores, de modo que cumple las tres condiciones para ser considerada una empresa familiar: a) propiedad y, por tanto, control familiar; b) gobierno y dirección familiar; y c) continuidad familiar, ha recibido la empresa de sus padres y tiene la intención de darle continuidad generacional en sus hijos. Si bien, presenta dificultades e incertidumbre en el momento actual para abordar la transferencia y darle continuidad al negocio de manera inmediata, como después comentaremos.

La dimensión empresarial

Dada la personalizada atención a los clientes, el reducido volumen de producción, la especialización de los trabajadores en las diferentes y meticulosas tareas del proceso, el necesario conocimiento en la selección de las maderas, así como su proceso de

secado, el tacto adquirido y la sonoridad asociada deseada, junto con la ubicación de las barras armónicas –elemento distintivo de cada artesano- y los conocimientos de Física acústica y de Matemáticas, el papel del Maestro Artesano es determinante y no delegable, salvo que su conocimiento y su experiencia sean transferidos íntegra y explícitamente. Al ser además una empresa de muy reducida dimensión, la estructura organizativa es ‘simple’ (Mintzberg, 1997), cuenta con ‘ápice estratégico’ (Vicente Carrillo) y un ‘núcleo de operaciones’ (los cinco trabajadores especializados). Encargándose el empresario de todas las funciones no productivas (aprovisionamiento, comercialización y venta, administrativas, etc.) y participando lógicamente también de todas aquéllas que requieren su personal e indelegable intervención como Maestro Artesano que personaliza todas y cada una de sus producciones.

El análisis de la empresa muestra una clara estrategia de diferenciación segmentada, muy bien asentada. Su negocio se centra en fabricar guitarras clásicas (70%), flamencas (20%) y otros instrumentos (10%) para un cliente muy definido: músicos profesionales y guitarristas aficionados que demandan guitarras de máxima calidad y otros instrumentos musicales específicos. Vicente Carrillo cuenta con su saber hacer artesanal, fruto de la herencia familiar, y con unos conocimientos y habilidades que ha ido incrementando, inicialmente aprendiendo de otros grandes maestros artesanos del sector, y, posteriormente, de manera autodidacta, en constante aprendizaje. El resultado es que mantiene la elaboración artesanal de guitarras, pero innovando en el uso de materiales nobles, técnicas y diseños únicos y originales que mejoran el resultado final. Ello le ha supuesto el reconocimiento a su labor por parte de diferentes instituciones públicas y entidades privadas, entre otras: a) Colaborador de la Federación Española de Guitarra e Instrumentos de Plectro, en la Comisión de Expertos como *luthier*; b) Colaborador con el Instituto Nacional de Cualificación Profesional (INCUAL), para elaborar el Real Decreto 565/2011, que regula la Enseñanza y Formación de Cualificación Profesional de Guitarrero; c) Nombramiento de ‘Castellano Manchego del año’ 2005, por la Casa de Castilla-La Mancha en Madrid; d) Título de ‘Empresario Artesano’, 2008; e) Reconocimiento como ‘Empresa Artesana’, 2009; f) ‘Premio Regional de Artesanía’, 2009; g) Presidente del Gremio de Maestros Artesanos de Guitarra Española (GMAGE) 2009-2013; h) ‘Premio Nacional de Artesanía’, 2010 -premio también logrado por su padre varias décadas antes-; i) ‘Medalla de Oro’ de la Cámara de Comercio e Industria de Cuenca, 2011; j) ‘Premio de Diseño e Innovación en Artesanía’ del periódico Expansión-El Mundo, 2017.



“GESTIÓN EMPRESARIAL Y ORGANIZACIÓN DEL TRABAJO EN PYMES”

En mayo de 2011 tiene la oportunidad de que una guitarra fabricada por él sea tocada por el guitarrista Juan Manuel Cañizares, interpretando el concierto de Aranjuez, del Maestro Joaquín Rodrigo, junto con la Orquesta Filarmónica de Berlín, dirigida por Sir Simon Rattle, en el palacio real de Madrid. Éste es uno de los hitos de los que se siente más orgulloso³.

En el Cuadro 1 se recoge el modelo CANVAS de negocio, en el que resaltan los fundamentos de su estrategia y las fuentes de su ventaja competitiva. Su negocio se orienta hacia un cliente profesional muy definido, que busca un producto exclusivo de muy alta calidad, dado su gran prestigio como maestro artesano. Esto atrae además a otros clientes que, sin ser profesionales, igualmente demandan sus guitarras. Este modelo hace fácil el contacto con sus clientes y lograr precios superiores. Su maestría radica en su saber hacer de generaciones, su hábil manejo de materiales nobles y su constante innovación.

Cuadro 1: Modelo de negocio CANVAS de “Vicente Carrillo”

Alianzas	Actividades Clave	Creación de Valor	Relación con clientes	Segmentos de clientes
<ul style="list-style-type: none"> • Guitarristas muy famosos • Guitarristas profesionales • Músicos aficionados • Profesionales de la cultura • Colaboradores y amigos 	<ul style="list-style-type: none"> • Gran prestigio internacional • Diseños únicos • Innovación constante • Uso de materiales nobles 	<ul style="list-style-type: none"> • Especialización intergeneracional • Diseños exclusivos personalizados • Cuidado trabajo con materiales especiales • Premio Nacional de Artesanía (2010) 	<ul style="list-style-type: none"> • Excelente relación con guitarristas profesionales que aportan gran prestigio a la marca al realizar encargos personalizados • Directa con otros clientes que buscan su producto 	<ul style="list-style-type: none"> • Músicos profesionales • Guitarristas aficionados • Distribuidores internacionales
	Recursos clave <ul style="list-style-type: none"> • Empleados especializados • Maderas exóticas 		Canales <ul style="list-style-type: none"> • Encargos directos • Venta directa en 	

³ Juan Manuel Cañizares, Concierto de Aranjuez (Joaquín Rodrigo), Orquesta Filarmónica de Berlín, dir. Sir Simon Rattle: https://youtu.be/4N-8ZJOse_w



	<ul style="list-style-type: none"> Barnices Complementos 		taller <ul style="list-style-type: none"> Distribuidores Nueva tienda Redes sociales 	
Estructura de costes <ul style="list-style-type: none"> Materiales de muy alta calidad Salarios de los empleados Participación en ferias internacionales 			Fuentes de Ingresos <ul style="list-style-type: none"> Venta de guitarras clásicas, flamencas y otros instrumentos 	

Fuente: elaboración propia

El perfil financiero de la empresa, para los últimos cinco años registrados, se recoge en la Tabla 1. Aunque los resultados no son significativos al tratarse de una microempresa familiar de un único propietario, sí son orientativos de la evolución, niveles financieros, rentabilidad, liquidez y endeudamiento del negocio.

Tabla 1: Perfil financiero de Vicente Carrillo, S.L.

Perfil financiero (Año)	20XZ	20XY	20XX	20XW	20XV
					estimado
Ingresos de explotación	206.061 €	191.016 €	207.321 €	148.750 €	116.082 €
Resultados ordinarios antes Impuestos	6.092 €	4.434 €	11.739 €	3.819 €	6.332 €
Resultado del Ejercicio	4.569 €	5.267 €	8.217 €	2.674 €	4.433 €
Total Activo	292.346 €	257.875 €	207.456 €	80.705 €	45.450 €
Fondos propios	47.971 €	22.862 €	17.595 €	9.378 €	8.045 €
Perfil financiero (Año)	20XZ	20XY	20XX	20XW	20XV
Rentabilidad económica (%)	2,08	1,72	5,66	4,73	13,93
Rentabilidad financiera (%)	12,70	19,39	66,72	40,72	78,72
Liquidez general	0,64	0,57	1,33	1,42	1,60
Endeudamiento (%)	83,59	91,13	91,52	88,38	82,30

Fuente: Base de datos Sabi, Bureau van Dijk (2019)

Lecciones y conclusiones

Vicente Carrillo Casas ha sabido, desde que se hizo cargo del negocio familiar, no solo mantenerlo y preservar el prestigio acumulado, sino mejorarlo. Las claves de su éxito se pueden resumir en: a) en primer lugar, la decisión de su madre, D^a Gabriela Casas, de **continuar con el negocio familiar**, pese a la temprana muerte de su esposo, dando oportunidad a que su hijo, Vicente Carrillo, pudiera hacerse cargo del negocio.

b) En segundo lugar, la constante actitud de Vicente Carrillo de **aprender y mejorar**, no solo replicando el saber hacer de generaciones, acumulado en el taller de su padre, sino, siendo joven, aprendiendo de otros maestros artesanos. Una vez logrado el nivel requerido, se hace cargo del negocio familiar y continúa aprendiendo, de forma autodidacta, viendo, ensayando, probando con nuevos materiales y técnicas, que, sin desmerecer la labor artesana realizada hasta el momento, la mejoran, gracias a la **constante innovación** que incorpora a sus productos. c) La cuidada selección de **los mejores materiales** que incorpora a sus guitarras, desde la selección de las maderas nobles, hasta los últimos elementos instrumentales y las piezas decorativas, que hacen **únicos y exclusivos sus diseños**. Su experiencia profesional le permite seleccionar los mejores materiales y a los mejores proveedores. d) Su producción es reducida y muy cuidada, totalmente artesanal, trabajada manualmente, cuidando todos los detalles. e) Su estrategia es de **diferenciación y segmentación** (un producto muy diferenciado para un cliente muy específico). f) La orientación a un cliente tipo muy bien definido, **guitarristas profesionales** que demandan su producto por su altísima calidad. Esto redundo en reforzar el **prestigio de su marca**, conocida nacional e internacionalmente. La consecuencia es que otro tipo de cliente especializado no profesional también demanda sus productos, por tener una calidad garantizada y un gran prestigio, clientes que también representan una parte importante de sus ventas. g) Su principal mercado es **internacional**, que atiende directamente o a través de **distribuidores internacionales** muy especializados y bien seleccionados, lo cual le permite llegar a un cliente final que conoce la calidad y reputación de sus productos, sin tener que hacer esfuerzos de comercialización, ni comunicación (pese a que se preocupa por tener presencia en **redes sociales**: Facebook®, Twitter®, YouTube® y Vimeo®, para difundir sus actividades)⁴.

El principal reto al que se enfrenta actualmente la empresa es cómo dar continuidad al negocio familiar, dado que su hija mayor todavía no se ha integrado en el proceso de fabricación artesanal de guitarras, en el que radica una parte muy importante del éxito del negocio y del buen posicionamiento estratégico de sus productos. Sus dos hermanos son menores de edad y están desvinculados del negocio. El problema fundamental es decidir si darle continuidad o no en un miembro de la familia y cómo transmitir el conocimiento acumulado (saber hacer). Ante esta situación se plantean algunas de las diferentes soluciones habituales en el ámbito de la sucesión en empresas familiares.

⁴ VICENTE CARRILLO: <http://vicentecarrillo.com>

Una de ellas es la venta del negocio a otro empresario, a una entidad o institución a los propios trabajadores. Respecto a la primera opción, es difícil que otro empresario quiera ser propietario del negocio, dado el grado de especialización de los productos, del mercado, de la experiencia artesanal requerida y del prestigio de la marca. Es muy difícil que un empresario ajeno al sector desee comprar la empresa para entrar en una actividad rentable, pero que desconoce y que es muy especializada. Cabe la posibilidad de que otro empresario del propio sector pudiera adquirir el negocio con el propósito de ampliar su mercado, captar nuevos clientes e integrar sus procesos productivos, incorporando una marca competidora y/o los conocimientos de los trabajadores. Éste es un método de desarrollo típico en sectores maduros de países con economías avanzadas, ‘crecimiento externo’ mediante adquisición, participación o control de empresas existentes, con el que no se generan nuevos factores productivos, ni se incrementa la capacidad productiva instalada en el sector, sino que se produce un cambio de propiedad de los activos existentes y se reduce la competencia. Se podrían conseguir sinergias mediante economías de escala o alcance e incremento del poder de mercado. Por otro lado, existe la posibilidad de financiar el crecimiento, obtener beneficios fiscales y contar con el apoyo institucional para no perder una actividad artesana ni sus puestos de trabajo. Estaríamos, mercantilmente, ante una fusión por absorción. Pero no parece que exista en el entorno más cercano ningún empresario con estas pretensiones.

Otra posibilidad es la adquisición del negocio por parte de los propios trabajadores, una alternativa relativamente común ante la jubilación del propietario sin dejar un sucesor al frente del negocio. Normalmente se suele constituir una sociedad cooperativa, con apoyo institucional, que permite la continuidad del negocio. En este caso, dada la especificidad del rol del maestro artesano, es muy complicado que los trabajadores puedan mantener la actividad en las mismas condiciones. Requeriría la formación y/o incorporación de una persona especialista que asuma las funciones del actual propietario y supondría también la incorporación de otra persona en tareas productivas. Se tendrían que dar dos circunstancias, el deseo de todos los trabajadores de mantener la actividad y la intención institucional de preservar tanto la labor artesana, el prestigio, el conocimiento acumulado y el valor sociocultural que supone, como los puestos de trabajo. Institucionalmente parece más importante la primera circunstancia que la segunda, pero para lograrlo se necesita contar con los actuales trabajadores (por su conocimiento acumulado) y suplir la figura del actual empresario. Es un planteamiento igualmente complicado. Por otro lado, todavía no se

ha desarrollado institucional y socio-económicamente una cultura que haga que entidades ad hoc adquieran este tipo de empresas, en esas circunstancias de retiro del empresario sin continuidad en sus sucesores, a través de la figura de una fundación o asociación para la preservación del patrimonio artesanal y socio-cultural. En todo caso, el problema sería el mismo que hemos comentado anteriormente, la incorporación de una persona muy experta, para realizar la función del empresario.

Otra de las opciones es ser sucedido al frente del negocio, temporal o definitivamente, por una persona no miembro de la familia. Esto supone las mismas dificultades comentadas para encontrar a una persona con las capacidades del actual empresario, para que, de manera provisional (hasta que un sucesor se hiciera cargo) o permanente, desempeñe esa labor. Se puede dar una situación intermedia y es que el maestro artesano deja las tareas netamente productivas para mantener solo la dirección, supervisando el trabajo de aquella persona que le sustituya. La empresa dejaría de ser una empresa de trabajo y dirección familiar para ser solo de dirección familiar. Esta situación se podría mantener hasta que los sucesores estuvieran suficientemente formados para incorporarse al negocio familiar, asumiendo el control de la empresa. Pero si la situación de ser sustituido por una persona no miembro de la familia se mantuviese y el empresario decidiera retirarse, sus sucesores podrían heredar la propiedad y controlar la labor del directivo no familiar, pasando a ser una empresa de inversión familiar, en la que ni en tareas productivas ni en la dirección del negocio estaría ningún miembro de la familia, pero sí mantendrían el control ejerciendo la propiedad.

Otra opción es la liquidación del negocio, asumiendo el despido de trabajadores y la venta de los activos. Obviamente ésta es la menos deseable, supondría la desaparición de la empresa familiar conforme se concibe históricamente como fabricante de guitarras.

La opción más deseable, obviamente, es la incorporación de un sucesor miembro de la familia, que sustituya al empresario y que asuma sus funciones directivas, que adquiera el conocimiento acumulado generacionalmente y la experiencia artesana necesaria. En esta línea se está trabajando. Todavía faltan algunos años para la retirada de Vicente Carrillo (56) al frente del negocio. Por otro lado, el maestro artesano puede jubilarse a los 65 años, como estipula la legislación laboral española actualmente, dejando de realizar tareas productivas, pero manteniendo la dirección y el control de la empresa, en tanto que su hija Lydia (28), adquiere el conocimiento

necesario del negocio y se forma para lograr la experiencia artesana de su padre. Los próximos años son cruciales para la supervivencia del negocio y su continuidad o no como empresa familiar.

Referencias

BETTINELLI, C., FAYOLLE, A., & RANDERSON, K. (2014). Family entrepreneurship: a developing field. *Foundations and Trends® in Entrepreneurship*, 10(3), 161-236.

CARLOCK, R., & WARD, J. (2001). Strategic planning for the family business: Parallel planning to unify the family and business. Springer.

CRUZ, C., & NORDQVIST, M. (2012). Entrepreneurial orientation in family firms: A generational perspective. *Small Business Economics*, 38(1), 33-49.

DE MASSIS, A., CHUA, J. H., & CHRISMAN, J. J. (2008). Factors preventing intra-family succession. *Family Business Review*, 21(2), 183-199.

EUROPEAN COMMISSION (2009). Final Report of the Expert Group: Overview of Family-Business-Relevant Issues: Research, networks, Policy Measures and Existing Studies.

GRANT, R. M. (2016). *Contemporary Strategy Analysis: Text and cases Edition*. John Wiley & Sons.

HADJIELIAS, E. (2013). *Cooperation & Collective Entrepreneurial Learning in Family Business Organizations*. Unpublished Doctoral Thesis. Lancaster University, UK.

HILL, C. W., JONES, G. R., & SCHILLING, M. A. (2014). *Strategic Management: Theory: an Integrated Approach*. Cengage Learning.

HOWORTH, C., ROSE, M., & HAMILTON, E. (2006). Definitions, diversity and development: Key debates in family business research. *The Oxford Handbook of Entrepreneurship*, 225-47.

HOY, F. & SHARMA, P. (2010). *Entrepreneurial Family Firms*. New York: Pearson.

MINTZBERG, H. (1980). Structure in 5's: A Synthesis of the Research on Organization Design. *Management Science*, 26(3), 322-341.



“GESTIÓN EMPRESARIAL Y ORGANIZACIÓN DEL TRABAJO EN PYMES”

PORTER, M. E. (2008). *Competitive strategy: Techniques for analyzing industries and competitors*. Simon and Schuster.

Sabi (base de datos), Bureau van Dijk. Vicente Carrillo S.L. Informe. 30 julio, 2019, <https://sabi.bvdinfo.com/CID=565&context=1TF6B816WRFBPP3&SeqNr=1>

SHARMA, P. (2004). An overview of the field of family business studies: Current status and directions for the future. *Family Business Review*, 17(1), 1-36.

TAGIURI, R., & DAVIS, J. (1996). Bivalent attributes of the family firm. *Family Business Review*, 9(2), 199-208.

ZELLWEGER, T. and SIEGER, P., (2012) Entrepreneurial orientation in long-lived family firms, *Small Business Economics*, 38: 67-84.

Este trabajo se enmarca en el *Intellectual Output 2* del proyecto Erasmus+ ARTISAN (*Aspiring Entrepreneurial Families to Perpetuate Cultural Business Across Generations* 2016-1-CY01-KA204-017335, de la Unión Europea.

LA FRANQUICIA DE LA EMPRESA FAMILIAR DESDE LA PERSPECTIVA DEL FAMILINESS. ESTUDIO DE CASO.

Silvia Corral

*Centro de Estudios en Administración (CEA), Facultad de Ciencias Económicas-
UNICEN*

corral@econ.unicen.edu.ar

Claudia D'Annunzio

*Centro de Estudios en Administración (CEA), Facultad de Ciencias Económicas-
UNICEN*

dannunzio@econ.unicen.edu.ar

Alfredo Rébora

*Centro de Estudios en Administración (CEA), Facultad de Ciencias Económicas-
UNICEN*

decano@econ.unicen.edu.ar

Resumen

Este trabajo se centra en el análisis de las razones en que se fundamenta la decisión de franquiciar la Empresa Familiar. En estas organizaciones, la adopción de una estrategia empresarial requiere identificar el punto de encuentro entre razones, recursos y valores orientadores de las elecciones y, en este marco, no es posible desconocer el impacto de la influencia de la familia sobre las mismas. En tal sentido, este estudio es abordado desde la perspectiva de la familiaridad - o *Familiness* - concepto relacionado de modo exclusivo con los negocios familiares (Pearson, Carr & Shaw, 2008). Aunque de reciente utilización en las investigaciones sobre Franquicias, se acepta como enfoque válido para su aplicación en este contexto, ya que se parte del supuesto de que esta dotación particular afectaría esta decisión y, en relación, permitiría la interpretación del impacto que tiene la influencia familiar en el comportamiento empresarial.

Palabras clave: Empresa Familiar; Franquicia; *Familiness*

1. INTRODUCCIÓN

La dificultad que presentan las empresas familiares para subsistir de generación en generación suele atribuirse a un inadecuado conocimiento de las fuerzas o dimensiones que la componen y que resultan determinantes de las conductas empresariales: familia, empresa y propiedad. Sin embargo, algunas firmas argentinas

han logrado hacer transiciones exitosas y crecer a partir de la modalidad de Franquicia, dado que resulta una forma atractiva de organización empresarial al permitir una rápida expansión con una inversión baja de capital y un control adecuado de sus procesos de distribución (Erramilli, Agarwal y Dev, 2002). No obstante, en el contexto de estas organizaciones los motivos que promueven la adopción de esta estrategia presentan cierto grado de complejidad para su análisis, en particular si se tiene en cuenta el peso de la familia en las decisiones empresariales.

Desde este trabajo se trata de facilitar una mirada abarcativa del tema mediante la aplicación de una metodología cualitativa, en el intento de ampliar la comprensión de las razones que impulsan a las empresas de naturaleza familiar a adoptar el modelo de Franquicia. De modo específico, se buscará identificar, analizar y describir los particulares motivos que conducen a la implementación de esta estrategia.

Para dar cumplimiento a estos objetivos el resto del trabajo se organiza en base a una estructura que presenta cinco puntos o apartados. En el siguiente a esta introducción se realiza una breve revisión de la literatura sobre las cuestiones centrales que hacen a la elección de esta estrategia. Seguidamente, se describen las principales características de las organizaciones familiares como resultado de la interacción familia-empresa, para abordar luego la decisión de franquiciar el negocio familiar. Concretamente, se pretende interpretar el impacto de la familia en el comportamiento empresarial, influencia que es estudiada desde la perspectiva del *familiness*, concepto relacionado de modo exclusivo con la investigación enfocada a este tipo de empresas (Pearson et al., 2008; Frank, Lueger, Nosé & Suchy, 2010). El tercer apartado describe la metodología utilizada en el estudio de campo y en el siguiente se expone un estudio de caso con la finalidad de mostrar las ideas principales del trabajo empírico, como resultado del análisis y la interpretación de los discursos de los entrevistados. Por último, se presentan las conclusiones que se derivan del estudio, sus contribuciones y limitaciones.

2. MARCO TEÓRICO DE REFERENCIA

2.1. Franquicia: concepto, partes intervinientes; razones: enfoques.

La Franquicia puede definirse como un acuerdo contractual, a largo plazo, entre dos partes: el franquiciador, quién ha reconocido una oportunidad en el mercado y ha creado una nueva empresa para explotarla; y el franquiciado, que ha visto el valor en esa oportunidad y compra al franquiciador el derecho a replicar el emprendimiento en

un nuevo mercado (Combs, Ketchen & Short, 2011). Michel (2003, citado en Baena Graciá 2009) sostiene que toda empresa que cuente con el posicionamiento adecuado y con claras perspectivas de crecimiento, a pesar de sus ventajas e inconvenientes, observará la Franquicia como una de las alternativas más rentables y eficaces para alcanzar el objetivo de cobertura de nuevos mercados. No obstante, la mayor cantidad de estudios en relación a la adopción de esta estrategia han tenido lugar en países desarrollados y, en particular, es reducido el número de los realizados en el contexto latinoamericano (Sigué y Rebolledo, 2004; Baena y Cerviño, 2011).

Las investigaciones en este campo han permitido determinar y explicar diferentes motivos que impulsan a un empresario a franquiciar su negocio (entre otros, Díez de Castro y Rondán Cataluña, 2004; Baena Graciá, 2009; Gillis y Castrigiovanni, 2010), los que se resumen a continuación:

- Conocimiento del mercado: la Teoría de los Costos sostiene que si la decisión de franquiciar es impulsada por la posibilidad de reducir los costos asociados al monitoreo de la información requerida para ingresar a un nuevo mercado - los que se serán mayores si mayor es la ambigüedad de la misma - es posible que esta información sea obtenida a partir de lograr un mayor conocimiento del sector y permita la subsistencia, en las mismas zonas geográficas, de establecimientos franquiciados y de propiedad de la compañía. Es decir, desde esta Teoría se explica la adopción de un sistema dual donde conviven unidades propias y franquiciadas. Finalmente, la adopción de este sistema permitiría una mejor adaptación a los mercados locales, mantener cierta uniformidad entre los establecimientos y, además, optimizar la gestión por los impactos positivos que se generan.
- Aprendizaje organizacional: desde este enfoque, la Franquicia se aprecia como la forma en que se obtiene y transfiere conocimiento en todo el sistema; en tal sentido, se advierte una relación positiva entre el aprendizaje organizacional y la propensión de las empresas a expandirse mediante esta estrategia.
- Señales de calidad empresarial: algunos franquiciados prefieren iniciar su expansión mediante la apertura de negocios propios con la finalidad de emitir signos de solvencia y rentabilidad hacia el mercado y de esta forma atraer e incrementar el número de interesados en convertirse en franquiciadores de la empresa. Este enfoque también aporta una posible explicación de por qué las empresas recurren a una mezcla de Franquicia y propiedad.

“GESTIÓN EMPRESARIAL Y ORGANIZACIÓN DEL TRABAJO EN PYMES”

- Institucionalidad del esquema: desde la Teoría Institucional es posible argumentar la existencia de una tendencia general o presión externa que favorece el uso de la franquicia, lo que explica cierta propensión a institucionalizar este modelo.

No obstante esta síntesis presentada como resultado de las revisiones citadas, cabe aclarar que los autores coinciden en que los enfoques teóricos más utilizados para explicar el porqué de la adopción del sistema de franquicia han sido la “Teoría de la Agencia” y la de la “Escasez de Recursos” (Baena Graciá, 2010; Gillis y Castrigiovanni, 2010). Para la Teoría de la Agencia, el propietario y el directivo de una organización -principal y agente, respectivamente- tienen diferentes intereses y preferencias de riesgo, los que darían lugar al surgimiento de conflictos de agencia (Jensen y Meckling, 1976). Desde este marco, dónde el franquiciador es el principal y el franquiciado el agente, para el principal resultará difícil o costoso controlar el comportamiento del agente; no obstante, optará por franquiciar el negocio si dispone de información cierta y los costos de supervisión son bajos, y si las rutinas de funcionamiento pueden ser estandarizadas mientras las habilidades de gestión se vuelven menos importantes (Baena Graciá, 2010). Desde la Teoría de Escasez de Recursos, se admite que para las empresas jóvenes y pequeñas la Franquicia se convierte en un medio de desarrollo que les permitiría mitigar la carencia de ciertos recursos propios (Sigué y Rebolledo, 2004), tales como financieros, capital humano, y el conocimiento del mercado local (Ketchen, Combs y Upson, 2006). En este sentido, este enfoque explicaría mejor la decisión inicial de implementar la Franquicia, mientras que la Teoría de la Agencia revelaría aspectos asociados a su adopción y continuidad una vez que la empresa logra una escala mínima eficiente; sin embargo, no explicaría un patrón de comportamiento a largo plazo (Gillis y Castrogiovanni, 2010).

Estudios más recientes -aunque aún insuficientes- han explorado otros argumentos para dilucidar el motivo que impulsa la adopción de la Franquicia, enfocándose en la identidad de los franquiciados y en los recursos del franquiciador. Lawrence y Kaufmann (2011), en el marco de la Teoría de la Identidad y coincidiendo con Dadá y Watson (2012), señalan que los franquiciadores buscarían reclutar aquellos potenciales franquiciados capaces de alinearse con los valores que identifican a la organización del franquiciador. Desde la Teoría de Recursos, también con soporte teórico y empírico escaso (Rau, 2014), Chien (2014) afirma que los recursos con que cuenta el franquiciador desempeñan un papel importante para facilitar la implementación de esta estrategia, ya que es probable que se convierta en la fuente insustituible de aquellos nuevos y especiales que requeriría un franquiciado que

cuenta con menor experiencia y conocimiento del negocio e, incluso, el rendimiento de este último podría depender de los mismos (Michael & Combs, 2008; Chien, 2014).

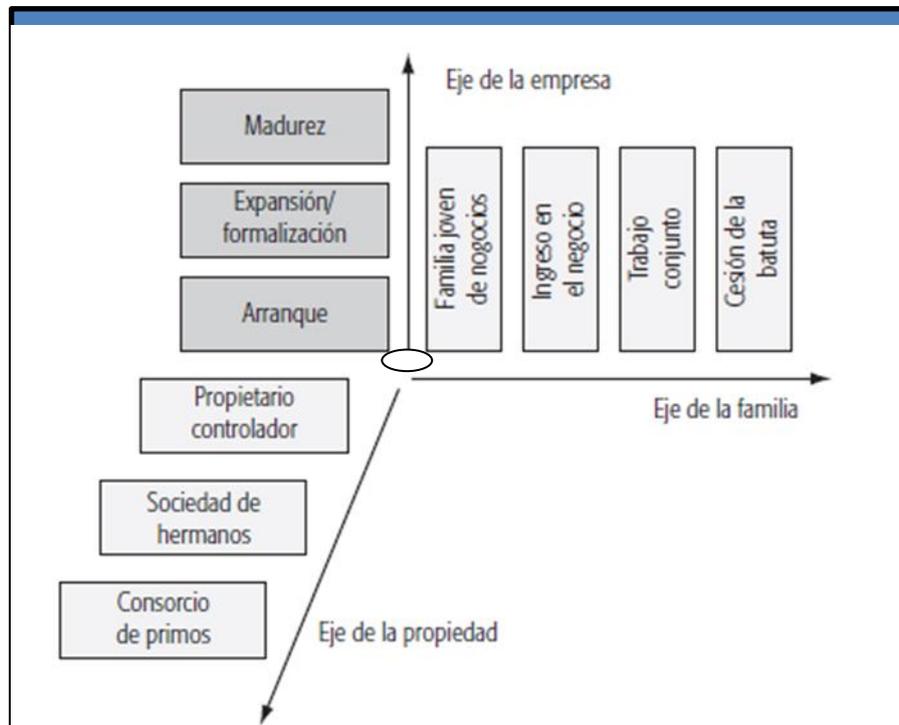
De modo específico, en este trabajo adoptamos esta última perspectiva planteada para ahondar en el estudio del porqué de la adopción de la Franquicia en una empresa de naturaleza familiar.

2.2. Empresa familiar: concepto y particularidades.

Los primeros trabajos realizados en el contexto de la Empresa Familiar se abocaron a buscar un concepto común de modo de delimitar el campo de estudio; sin embargo, no se logró consensuar uno, lo que imposibilitó el análisis y comparación de los resultados obtenidos por distintos investigadores (Chrisman, Chua y Sharma, 2005). En esta búsqueda, los autores la han definido desde tres dimensiones o aspectos sobresalientes: la propiedad de la familia (que en muchos casos se cree que otorga el derecho de dirigirla), su identificación con al menos dos generaciones (es decir, la transferencia generacional) y la participación familiar en la gestión (Cabrera Suárez y García Falcón, 1999).

En el año 2008, el Grupo Europeo de Empresas Familiares (GEEF), en el intento de acordar una terminología, aprobó un concepto de Empresa Familiar (EF), según el cual, independientemente de su tamaño, es aquella en que: (i) la mayoría de los votos pertenecen a la/s persona/s fundadora/s de la firma, o que posee/n o ha/n adquirido su capital social, o bien a sus esposas, padres, hijos, o herederos directos; (ii) en la gestión o dirección de la compañía participa al menos un representante de la familia (o pariente); (iii) si las compañías cotizan en bolsa, los puntos anteriores son aplicables siempre y cuando la familia cuente con los derechos de voto suficiente como para ejercer influencia en la toma de decisiones. Sin duda, esta influencia otorga una dinámica propia a estas empresas, razón por la cual se han propuesto varios modelos para su estudio. Entre estos, el Modelo Evolutivo Tridimensional de Gersick, Davis, McCollom y Lansberg (1997) ha resultado de gran utilidad para abordar las problemáticas derivada del solapamiento de las relaciones familiares y empresariales. Para los autores, las EF se describen por la coexistencia de tres subsistemas interdependientes y, al mismo tiempo, sobrepuestos: empresa, familia y propiedad (Figura 1):

Figura 1: El Modelo Evolutivo Tridimensional



Fuente: Gersick et al., 1997 (pp.18).

Los autores del modelo argumentan que cada subsistema contiene sus propias necesidades, objetivos, etapas de desarrollo y un avance evolutivo que se modifica a su propio ritmo, aunque al hacerlo impacta en los demás.

La *dimensión evolutiva de la familia* se sustenta en el ciclo vital del desarrollo humano. Considerando la edad de los miembros de cada generación, se suceden las etapas familia empresarial joven, ingreso a la empresa, la del trabajo conjunto hasta llegar al traspaso generacional, y las mayores preocupaciones van pasando desde cómo establecer las relaciones trabajo-familia, cómo afrontar la transición de los hijos desde su juventud a la edad madura y facilitar el proceso de toma de decisiones relativas a sus carreras dentro o fuera de la empresa, cómo alentar el manejo constructivo de los conflictos y, finalmente, cómo transferir el liderazgo.

En cuanto a la *dimensión evolutiva de la propiedad*, se analiza que la mayoría de las EF es iniciada por un propietario único. Luego, cuando la segunda generación se incorpora, transita por la etapa sociedad de hermanos y finalmente, si la tercera generación logra incorporarse a la empresa se convertirá en consorcio de primos y la propiedad se volverá “multifamiliar” (Leach, 1993). Cada etapa presenta un reto particular: en la primera - cuando la toma de decisiones se encuentra concentrada en el fundador - el mayor problema será como lograr la autofinanciación y capitalización y, al mismo tiempo, elegir una estructura de propiedad para la generación de los hijos; en la segunda - en la que habrá dos o más hermanos con el control de la propiedad - será imperioso establecer un proceso que facilite compartir ese control y, asimismo, retener el capital. Por último, en la tercera etapa, el principal desafío será administrar la complejidad de la familia y de la propiedad.

En la *dimensión evolutiva de la empresa* los autores analizan tres períodos. El inicial abarca la fundación de la empresa y los primeros años, en los que lo importante y urgente es cómo sobrevivir. En la generalidad de los casos, la propiedad le pertenece a un propietario que pone gran énfasis en el control y concentra la toma de decisiones; además, buscará financiarse con sus propios recursos o bien con los provenientes de la familia, la estructura organizacional de la empresa es mínima y los procesos sufrirían modificaciones según las urgencias del día a día lo requieran. Esta fase puede coincidir con la etapa de familia joven. Le sigue la de expansión/formalización que abarca el período desde que la empresa se establece en el mercado y ha logrado estabilizar las operaciones definiendo rutinas predecibles. En esta fase, las habilidades requeridas para llevar la empresa adelante suelen ser mayores; también se requiere de una planificación más formal que permita determinar posibles cursos de acción. El período final -o de madurez- describe el punto donde el producto deja de evolucionar, la cuota de mercado se reduce y el crecimiento se desacelera. No obstante, es posible revertir esta situación mediante un enfoque estratégico orientado al crecimiento. Por tanto, salir de la fase de madurez requiere de una renovación ya que, en su defecto, acontecería la muerte de la empresa (Cabrera Suárez y García Falcón, 1999).

Al igual que la definición del GEEF (2008), el Modelo Evolutivo Tridimensional destaca una particularidad de estas organizaciones, que al mismo tiempo es fuente de su heterogeneidad y de características distintivas: la interacción entre familia propietaria y empresa, como resultado de la influencia que ejerce la primera sobre el negocio.

2.3. La “familiaridad” como aspecto distintivo de la EF.

La superposición de las tres dimensiones (familia, propiedad y empresa) puede verse como el germen de desafíos o conflictos que se suceden en las distintas etapas, pero también de un conjunto único de recursos, los que han sido agrupados con el término “familiaridad” (o *familiness*, por su acepción en inglés). Habberson y Williams (1999) acuñaron el concepto en el marco de la Teoría de los Recursos, enfoque predominante en las investigaciones que han buscado explicar la familiaridad (Frank et al., 2010; Weismeier-Sammer, Frank & von Schlippe Weismeier, 2013). Para Astrachan, Klien, Kosmas & Smyrnios (2002) la fuente de estos recursos se encuentra en: (i) el ejercicio del poder que otorga la propiedad familiar; (ii) la experiencia con la que contribuyen sus miembros al negocio (y que es activada mediante la transferencia generacional); (iii) una cultura propia reflejada en aquellos valores compartidos en la empresa y que favorece el compromiso de los miembros de la familia (escala F-PEC por sus siglas en inglés, según Klein, Astrachan & Symrnios, 2005).

De tal modo, mientras el poder puede contribuir tanto a generar un marco normativo como recursos financieros, la experiencia permitiría aprovechar recursos resultantes de esfuerzos realizados en el pasado y el desarrollo de una cultura común aporta aquellos de naturaleza intangible, derivados de compartir una visión y valores significativos; luego, las tres fuentes, combinadas, convergen en la creación de recursos específicos y funcionales a la organización, incluyendo conocimientos y habilidades (Klein et al., 2005). Zewllenger Eddleston & Kellermanns, (2010) agregan que los mismos son el resultado del comportamiento y las habilidades de la familia demostradas en la empresa (como esencia de su participación) y la identidad basada en la percepción de la empresa como negocio familiar.

Así entonces, la familiaridad refiere a un constructo multi-dimensional que puede afectar a la ventaja competitiva de las empresas familiares y por tal motivo solicita una mayor comprensión (Pearson et al., 2008). Sirmon y Hitt (2003) analizaron los componentes o elementos sobre los que se cimienta este constructo y distinguen, en primer lugar, la particularidad del capital humano que integra la EF, ya que la dualidad de las relaciones que mantienen sus miembros (familia-empresa) crea un contexto único para la adquisición de habilidades y, en particular, para la transmisión de conocimiento tácito.

Luego, destacan la existencia de un capital financiero peculiar -al que llaman capital financiero paciente- ya que se refiere a las inversiones que estas empresas realizan sin esperar retornos inmediatos, más bien con un horizonte de largo plazo que se

fundamenta en su ambición de continuidad. De la integración de los recursos únicos mencionados se construye el capital de supervivencia, que simboliza a aquellos recursos personales que los miembros de la familia están dispuestos a prestar, aportar o compartir para el beneficio de la empresa (mano de obra, préstamos monetarios, inversiones...); este capital dependerá de las características de las relaciones familia-empresa y el compromiso de cada miembro, y es el que podría auxiliar, por ejemplo, en períodos económicos desfavorables. Además, junto al capital financiero paciente afecta la posibilidad de adquirir y absorber recursos, mientras el capital humano es el que lograría un mejor aprovechamiento y desarrollo de los mismos.

Un cuarto componente ha despertado una particular atención - incluso como perspectiva distintiva adoptada por los investigadores para explicar la familiaridad - y es el resultante de la fuerza de los lazos familiares y de los vínculos que se construyen dentro y fuera de estas organizaciones. Se trata del capital social de las empresas familiares. Sirmon y Hitt, (2003) distinguen en su conformación tres dimensiones: (a) *dimensión estructural*, que refiere a la estructura de relaciones que se genera en las interacciones sociales, e incluye tanto sus patrones como la fuerza de los mismos, y la capacidad de los miembros de la EF para utilizar y re-utilizar redes de vínculos (aspecto que reflejaría una ventaja de estas empresas sobre las no familiares, si se considera que los individuos empleados en estas últimas tienen menos posibilidades de construir este tipo de redes en el lugar de trabajo); (b) *dimensión cognitiva*, que representa a una visión y un propósito compartidos, así como un lenguaje particular, historias y una cultura propia; se trata de elementos que son conocidos y entendidos por los miembros de la empresa familiar, que favorecen la comunicación y la integración de las ideas compartidas; (c) *dimensión relacional*, son los recursos creados a partir de estas relaciones personales, como la confianza, las normas, las obligaciones y la identidad; estos vínculos personales crean lazos únicos, generalmente duraderos, que impactan en el comportamiento. La existencia de este capital social es el que hace que las empresas familiares sean difíciles de imitar por las no familiares, dado que es probable que el capital social empresarial de estas organizaciones se desarrolle con fuertes componentes del capital social familiar (Pearson et al. 2008; Weismeier et al., 2013). Adicionalmente, Sharma (2008) diferencia dos tipos de capital social: el capital social emocional, que puede configurarse en el seno de la familia o en el seno de la empresa (y, en todo caso, es el resultado de los fuertes vínculos familiares y de las emociones que comparten sus miembros) y el capital social puente, que se construye en base a las relaciones que la

empresa mantiene con terceros, como clientes y proveedores. De manera que, y en relación al argumento de Sirmon y Hitt (2003), las empresas familiares tienen más probabilidades que las no familiares de generar un mayor valor en las alianzas, debido a la riqueza del capital social derivado de sus relaciones construidas interna y externamente.

2.4. Los recursos de la empresa familiar frente a la adopción de la Franquicia.

La visión a largo plazo que caracteriza a estas empresas, el compromiso y dedicación de sus miembros, el orgullo de pertenecer y los valores compartidos podría influir positivamente en sus decisiones de crecimiento, al convertirse en fuente de fortalezas y recursos, garantizando así la continuidad del negocio (Fuentes, Hernández y Vallejos, 2008). Más recientemente, Sirmon, Hitt, Irlanda y Gilbert (2011) argumentan que la ventaja competitiva de las EF depende, en gran parte, de la capacidad para gestionar sus recursos distintivos y, en relación, Memili, Welsh, & Kaciack (2014) sugieren que las empresas familiares pueden exhibir niveles más altos de capital a nivel colectivo que las empresas no familiares debido a su propia naturaleza, sustentada en los vínculos entre sus miembros y la confianza resultante, la historia compartida y una orientación al largo plazo, aspectos que impactan en la capacidad de la organización para movilizar estos recursos y lograr resultados, favoreciendo así la adopción de la Franquicia.

Chirico, Ireland y Sirmon (2011) revelan que la Franquicia ofrecería al subsistema empresa una oportunidad para su crecimiento, y al subsistema familiar la posibilidad de acrecentar y fortalecer su capital social (componente básico de su familiaridad, según se ha expresado en el punto anterior). En relación, Carlock y Ward (2002) subrayaron antes que la adopción de una estrategia de crecimiento en estas organizaciones requiere identificar el punto de encuentro entre razones, recursos y valores que orientan el accionar de sus sucesores, aspectos que se transforman en el pilar del proceso de planificación. A igual que Combs et al. (2011), Chirico et al. (2011) resaltan la escasez de estudios sobre la adopción de esta estrategia desde la Teoría de Recursos, aun cuando la Franquicia es una forma de cooperación entre empresas en la que el franquiciador y el franquiciado comparten recursos complementarios como base para crear ventajas competitivas y valor para clientes y otras partes interesadas. Desde esta perspectiva, puede concebirse la familiaridad como una perspectiva válida para la investigación de la Franquicia en el ámbito de estas organizaciones, que al mismo tiempo genera oportunidades para comparar franquiciadores y franquiciados

familiares y no familiares (Combs et al., 2011). Puntualmente, Chirico et al., (2011) demuestran como los atributos distintivos de las empresas familiares, resultantes de la concentración de la propiedad y la gestión dentro de una unidad familiar con miembros que se esfuerzan por mantener la relación familia-negocio, proporciona un paquete de recursos particulares -mayormente de naturaleza intangible- que conducen a altos niveles de creación de valor.

3. METODOLOGÍA

La metodología empleada en este trabajo es de tipo cualitativo, a partir del estudio de un caso, acorde a la propuesta de Nordqvist, Hall & Melin (2009) para el estudio de la EF. Los autores consideran que el enfoque cualitativo contribuye a la comprensión de la complejidad propia de estas organizaciones. La unidad de estudio es una PyME de propiedad familiar ubicada en la localidad de Tandil (Argentina), dedicada a la producción semi industrial de cremas heladas, en cuya dirección hay miembros de la segunda y tercera generación, y que ha logrado expandirse mediante el modelo de Franquicia. Se ha optado por estudiar un caso único, considerando la gran oportunidad que ofrece el mismo para el aprendizaje (Villarreal Larrinaga y Landeta Rodríguez, 2010). Los datos primarios fueron obtenidos a partir de una entrevista personal realizada en junio de 2019 a quienes hoy se encuentran en la dirección de la empresa. La técnica utilizada para la recolección de la información ha sido un cuestionario de elaboración propia sobre la base de un reducido número de preguntas y formuladas de forma amplia, en conformidad a las necesidades de la investigación. La aplicación de este cuestionario pretende dar coherencia al proceso de búsqueda de resultados, alineado al marco teórico como punto de referencia permanente en el análisis de la evidencia. El mismo se estructuró en 3 (tres) bloques: los 2 (dos) primeros con preguntas destinadas a recabar información general de la empresa y del entrevistado, y el tercero se enmarcó en los componentes de la escala F-PEC. Además, se buscó integrar la información obtenida desde otras fuentes, tales como artículos de prensa publicados y la página web de la empresa.

Las entrevistas tuvieron lugar en la misma empresa, y se llevó registro de las mismas mediante audio y anotaciones de dos de los investigadores que participaron de las entrevistas. Finalmente, a partir de la desgrabación de las mismas, las respuestas obtenidas han sido transcritas para obtener los resultados y conclusiones a partir del análisis de los discursos, de modo de circunscribir el marco empírico al marco referencial y lograr una clara estructuración del informe final.

4. PRINCIPALES RESULTADOS

4.1. Descripción del caso de estudio.

La empresa se inició en el año 1970, en Córdoba (Argentina), cuando es fundada por dos cuñados con el objetivo de fabricar y comercializar cremas heladas en un mismo local. Más tarde la sociedad se disuelve pero uno de ellos -que finalmente se radica en Tandil luego de realizar el servicio militar- decide continuar con la actividad e instala una pequeña fábrica artesanal de helados en esta ciudad bonaerense, en el año 1976. Su fundador fue, sin duda, un emprendedor: antes de incursionar en la elaboración de helados se dedicó a la sastrería y luego a la compraventa de heladeras y cámaras frigoríficas. En la fábrica de helados trabajó hasta su fallecimiento (en el año 1996) momento en que se hacen cargo de la empresa su única hija y su marido; en cierta forma esta transición fue traumática ya que los mismos no se encontraban trabajando en la firma. Además, el traspaso supuso un cambio en el estilo de liderazgo que se volvió menos paternalista; no obstante, los objetivos y la forma de trabajo del fundador continuaron impactando en las decisiones empresariales. Más adelante, los dos nietos del fundador comienzan a tener una participación cada vez más activa, en especial el nieto quien, contando con una formación universitaria en gestión, asume una posición gerencial. Es así que, en la actualidad, es continuada por miembros de la segunda y tercera generación, quienes hoy se dedican a la producción de helados semi industriales.

Transcurridos veintitrés años del primer traspaso generacional, los sucesores se mantienen fieles a los principios del fundador, conservando las ganas de progresar con la marca y apostando a la calidad de los productos y a superar las expectativas de los consumidores. Desde este criterio, en el proceso de crecimiento se han ido incorporando nuevas tecnologías y se han promovido distintas innovaciones. En relación, cabe mencionar que alrededor del año 2000 se produce el cambio más grande de la empresa a nivel de imagen, cuando además se incorpora a los locales de expendio el servicio de cafetería y se le da un nuevo impulso al sistema de Franquicias, formalizando entonces los acuerdos con terceros que había iniciado el fundador en los años '80. En relación a sus comienzos, cabe agregar que la empresa ha diversificado su oferta realizando distintos tipos de productos - como por ejemplo los helados para diabéticos y celíacos o el alfajor helado de reciente incorporación y gran aceptación - y servicios de catering para eventos y de cafetería en los puntos de venta.

Actualmente, la empresa cuenta con 5 (cinco) locales propios -entre los que se distribuyen en total 36 (treinta y seis) empleados- y 12 (doce) franquiciados en la mencionada ciudad, más 30 (treinta) Franquicias otorgadas en el sudeste de la Provincia de Buenos Aires y 10 (diez) distribuidas entre las provincias de Salta y Jujuy. La totalidad de la propiedad continúa en manos de la familia. La empresa ha actuado mayormente en un mercado regional - delimitado a la Provincia de Buenos Aires - hasta la reciente incursión en el noroeste del país. Se reconoce un alto involucramiento de padres e hijos en la dirección y gestión de la misma, aunque el resto de los miembros de la familia tiene escasa o nula participación. El hecho de ser una empresa familiar afecta más a la familia propietaria que a la empresa en sí, ya que muchas veces los problemas y decisiones por tomar se trasladan al seno de la familia generando inevitables y transitorias interferencias.

4.2. Análisis del discurso.

De la transcripción y análisis de las entrevistas realizadas surgen ciertos aspectos a considerar como facilitadores de las estrategias implementadas tendientes al desarrollo de la empresa familiar abordada, los que a continuación se exponen:

- **Profesionalización:** por elección personal el nieto del fundador ha continuado una carrera universitaria y cuenta con estudios de posgrado, los que ha realizado luego de aprender el trabajo junto a su abuelo y a sus padres (“...recuerdo que después del colegio venía a la fábrica para estar con el abuelo”); la decisión de estudiar ha sido impulsada por su necesidad de “abastecerme de nuevas herramientas de gestión”. De igual forma, la nieta mayor se ha graduado en Psicología; su carrera también está fundada en una elección personal y, si bien no se ha involucrado en tareas inherentes a la dirección o gestión de la empresa, asesora en lo que respecta a selección de personal. Adicionalmente, se ha contratado personal no familiar con estudios universitarios: un graduado cualificado para desenvolverse en el área de producción y en el desarrollo de nuevos productos, y estudiantes avanzados de Ciencias Económicas. Hoy por hoy, se asume el proceso de profesionalización como un imperativo para crecer en un mercado con grandes competidores.
- **Visión a largo plazo:** en el desarrollo de nuevos cursos de acción es fundamental la visión que tuvo entonces el fundador, en épocas tempranas de la empresa cuando tienen lugar las primeras Franquicias - “...entonces el abuelo hablaba de concesiones...”- si bien se ha ido modificando ante la necesidad de reaccionar

“GESTIÓN EMPRESARIAL Y ORGANIZACIÓN DEL TRABAJO EN PYMES”

frente a cambios en el contexto. Por ejemplo, *“...es una de las pocas empresas locales que utilizan capital ajeno para crecer, promoviendo la generación de nuevas bocas de expendio a través del sistema de Franquicias”*.

- **Cultura estable:** los valores de la segunda y tercer generación son consecuentes con los que fueron transmitidos por el fundador, desde el inicio de la empresa. Esta transmisión se hizo *“de forma natural, en el día a día, en el ámbito de la familia y en la empresa”*. Los valores centrales son: mantener la calidad del producto y siempre mejorarla, proteger las buenas relaciones con los proveedores y una orientación a la familia. En efecto, se conserva - como en tiempos en que los que estaba el fundador - una orientación a la familia y de manera congruente intentan transmitir estos valores a los empleados no familiares (*“... es decir, queremos que la esencia no cambie”*). No obstante, lo que podría indicar una filosofía que prioriza intereses familiares sobre empresariales es al menos puesto en duda, por la visión de sus seguidores respecto a mantener esta orientación, pero concientizados en la necesidad de *“no admitir a otros que no formen parte de la familia núcleo, ni pensar en imponer la empresa a generaciones futuras.”* Esta posición refleja un intento por orientar las acciones con un criterio empresarial, de manera de equilibrar el bienestar de la familia y de la empresa.
- **Flexibilidad frente al trabajo, al tiempo requerido y al dinero:** se ha realizado una clara descripción de los puestos en base a capacidades, donde los miembros de la segunda generación se reparten la gestión del área productiva, del área de compras y la financiera, y el nieto del fundador se encarga de la gestión diaria del negocio; los tres comparten la tarea de planificación; como ya fue expresado, la nieta colabora desde su formación profesional. De todas maneras, esta descripción detallada no refleja lo que las personas realizan en realidad, ya que *“prima el criterio de colaboración”*. También es flexible el sistema de remuneración a los integrantes de la familia: *“...atiende las necesidades de los miembros, pero siempre que exista primero disponibilidad de fondos.”*
- **Vínculos con terceros:** el fundador construyó *“relaciones familiares con los proveedores”*, y solo cuando enfermó fue explícito sobre la importancia de conservarlas. En palabras del entrevistado: *“...de hecho, se conservan proveedores desde hace años, ya que eran proveedores en la época de mi abuelo; algunos con un trato de amigos, aunque solo nos habíamos comunicado por teléfono durante mucho tiempo...por eso, alguna vez viajamos a conocerles la cara”*.
- **Rapidez en la toma de decisiones:** el proceso se circunscribe a las personas que integran la familia, para lo cual *“...mantenemos una comunicación muy fluida”*.

“GESTIÓN EMPRESARIAL Y ORGANIZACIÓN DEL TRABAJO EN PYMES”

- **Recursos humanos:** se intenta transmitir al personal el valor de la calidad, de las buenas relaciones y de conservar un ambiente familiar; en tal sentido, se distinguen tres oportunidades en que tiene lugar esta socialización: cuando el empleado ingresa a la empresa - mediante charlas de inducción a cargo de quienes tienen cierta antigüedad en el trabajo- a través de charlas periódicas, o cuando se plantean situaciones problemáticas, de modo que los valores se transformen en impulsores de soluciones. Por otro lado, los directivos consideran con mayor convicción que *“los recursos humanos son el activo más importante”* y aprecian que consideren el compañerismo como valor y tengan iniciativa (concebida esta como predisposición al trabajo) y, en tal sentido, en el proceso de selección creen fundamental *“estudiar el perfil de las personas que se incorporarán a la empresa”*, e invierten en capacitación de conocimientos y habilidades para aumentar la aptitud de los empleados para un puesto y para lograr una mayor retención del personal que conforma la organización.

Frente a los aspectos mencionados, cabe resaltar cierta renuencia a formular por escrito los planes que determinan los cursos de acción a seguir y la ausencia de instrumentos formales que aborden la sucesión y delimitación de aspectos empresariales y familiares. No obstante, se admite que *“...no hay un acuerdo formal, pero en lo informal está todo estipulado”*, y además cuentan *“con asesoramiento al respecto y lectura de material específico”*.

En cuanto a la *etapa de desarrollo* en que se encuentra la empresa objeto de estudio, puede decirse que la misma atraviesa por la de madurez, ya que ha superado la fase donde busca establecerse en el mercado y estabilizar las operaciones en una rutina predecible, y refleja en su expansión un claro enfoque estratégico orientado al crecimiento y a evitar la desaceleración.

Si se analiza la *dimensión de la familia*, si bien ya hubo una “cesión de la batuta”, se ubicaría en la fase “trabajo conjunto” de la segunda y tercera generación. Cabe resaltar, como aspecto que facilita y asegura la continuidad del negocio, las condiciones en que se incorpora la tercera generación: *“por interés personal, al considerar la importancia de aprender el trabajo con la práctica”*.

Por último, si se analiza la *dimensión de la propiedad*, esta es compartida por los sucesores del fundador: su hija y cónyuge, y los hijos de ambos (aunque solo el nieto participa de la dirección, mientras la nieta asume el rol de colaboradora). Como ya ha

sido señalado, coinciden en considerar que en la propiedad y en la gestión: *“no se irá más allá de admitir a quienes forman la familia núcleo”*.

Esta caracterización se enmarca en las dimensiones analizadas por Gersick et al. (1997) a través del Modelo Evolutivo Tridimensional, conscientes de que esta se realiza en un momento determinado de la evolución de la firma, pero que la relación entre la empresa, la familia y la propiedad es siempre dinámica.

En cuanto al crecimiento empresarial y los criterios considerados para franquiciar, se conjugaron *“la necesidad de utilizar la capacidad ociosa en términos de producción”*, situación que permite vislumbrar la necesidad de aprovecharla para crecer, pero evitando los mayores costos operativos y de contratar y controlar el personal. Este motivo impulsa las primeras alianzas - *“ni siquiera enmarcadas entonces como Franquicias”* - que surgieron en los años ochenta, *“cuando el abuelo (fundador) escuchando propuestas de amigos, empieza a vender el producto en puntos de ventas atendidos por estas personas, en ciudades vecinas”*. Esta estrategia evitó la asignación de mayores recursos financieros. Los entrevistados también manifestaron que la expansión mediante la apertura de Franquicias en lugar de locales de propiedad les permitió: *“evitar los mayores riesgos de abrir nuevos locales y de seleccionar y contratar personal”*. Asimismo, facilitó la alineación de intereses entre franquiciador y franquiciado.

La adopción de un sistema dual que permite la coexistencia de unidades propias y franquiciadas en la misma zona, se explica en parte por esta misma razón, ya que: *“los resultados alcanzados y los estándares desarrollados para las unidades propias se aplican y permiten testear los resultados de las unidades franquiciadas”*. Simultáneamente, expandir el negocio para tener una mayor cobertura de la zona: *“permitió aprender en base a los problemas que tuvieron que resolver los franquiciados en mercados diferentes”*.

Finalmente, consideran que los posibles recursos valorados por los interesados en franquiciar son *“la calidad del producto, la credibilidad de las personas y la imagen de la empresa”*. Señalan, puntualmente, que la formalización de las Franquicias en un mercado tan distinto como es el del noroeste argentino, no se hizo en base a un estudio de mercado previo sino que respondió al interés y búsqueda por parte de los franquiciados, quienes conocían y valoraban sus productos, como también la imagen familiar de la empresa: *“... se acercaron ellos y dijeron que les gustó el producto...la*

imagen. Sabían que éramos una familia al frente del negocio. Tuvimos entonces varias reuniones; en principio no se justificaba para abrir solo un local...así que viajaron ellos y viajamos al norte con mi padre...creo que ser parte de una empresa familiar tuvo un valor...” A tal efecto adquirieron un nuevo vehículo para hacer de modo exclusivo la distribución del producto en esta nueva zona, y dotado al efecto de 2 (dos) equipos de frío: *“primero se tercerizó...pero surgieron problemas de frío, en la entrega del producto...entonces decidimos invertir en otra unidad propia. Ya contábamos con cuatro porque la logística en la zona nuestra siempre había sido propia y los franquiciados sabían que la mercadería siempre llegaba bien...y nuestros choferes lo tomaron muy bien...”*

Los motivos para promover el crecimiento del negocio por parte de las generaciones que suceden al fundador se sustentan en la búsqueda de rentabilidad empresarial, y en tal sentido, se enmarcan dentro de los considerados típicamente empresariales. En efecto, puede apreciarse que las razones alegadas para franquiciar y mantener un sistema dual de Franquicias permiten advertir una clara orientación al desarrollo de la empresa desde un criterio de eficiencia, reconociendo que el mayor prestigio alcanzado como la reputación familiar y la imagen afianzada de la empresa, si bien son metas deseables *“...no surgen como objetivos prioritarios a alcanzar, aunque si las nuevas Franquicias que se van formalizando pueden ser una consecuencia de éstos”*.

5. CONCLUSIONES

El caso permite ilustrar una Empresa Familiar que ha adoptado la Franquicia como un modelo de negocio orientado al crecimiento y la expansión. En la actualidad, la empresa objeto de estudio atraviesa la etapa de madurez, con un enfoque estratégico orientado a mantener el crecimiento mediante estas alianzas. La familia se ubica en la fase “trabajo conjunto” - aunque de la segunda y tercera generación - y demuestra una clara orientación empresarial. Por último, la propiedad es compartida por los sucesores del fundador: su hija y cónyuge, y los hijos de ambos.

En relación a los criterios considerados para franquiciar, el trabajo empírico permite reconocer que la decisión inicial se justifica en parte desde la Teoría de Escasez de Recursos, ya que en las primeras alianzas se atendió a la necesidad de utilizar la capacidad ociosa, de modo de aprovecharla para crecer pero evitando incurrir en mayores costos. Según argumentan los miembros de esta EF, la adopción de este

sistema -aunque principalmente su continuidad- también se explica desde la Teoría de la Agencia, por cuanto la expansión mediante la apertura de Franquicias en lugar de locales propios les evitó los mayores costos que demanda la instalación y el control de estos últimos, como también el riesgo de selección adversa en la contratación de personal y directivos. Al mismo tiempo - y desde el enfoque del Aprendizaje Organizacional- se reconoce que la expansión mediante esta estrategia permitió aprender frente al surgimiento de problemas nuevos, en los distintos mercados a los que fueron accediendo.

No obstante, en la actualidad los entrevistados reconocen ciertos recursos que son valorados por los interesados en franquiciar: no solo la calidad del producto y la imagen de la empresa, sino también la credibilidad de las personas que la integran -la familia - y los lazos establecidos con terceros. Desde esta perspectiva, puede afirmarse que, independientemente de las razones iniciales que llevaron al fundador a adoptar y continuar con la modalidad de Franquicia, los recursos distintivos de esta empresa - mayormente de naturaleza intangible e intransferible y generados a partir de relaciones personales sólidas y una visión y propósitos compartidos - le ofrece hoy a la empresa nuevas oportunidades para crecer mediante este sistema.

En correspondencia con el marco teórico sobre *familiness*, el estudio empírico permitiría reconocer como germen de estos recursos: (i) la propiedad familiar; (ii) la experiencia con la que contribuyen sus miembros al negocio, que es puesta de manifiesto en las dos generaciones que se incorporaron para continuar con el proyecto de su fundador; cabe destacar en este punto el valor de un intangible como es el conocimiento tácito transmitido por el abuelo-el creador de la empresa-como también el nivel de formación de la generación más joven que provee de herramientas, ideas y diferentes puntos de vista para contribuir al desarrollo de aquellas estrategias empresariales que le permiten generar un mayor valor; y, (iii) una cultura propia reflejada en aquellos valores transmitidos desde su fundación, tales como mantener y mejorar la calidad del producto y proteger las buenas relaciones con los proveedores, clientes, empleados y franquiciadores.

En efecto, se trata de una empresa familiar profesionalizada que mantiene una visión a largo plazo, en la que se destaca como fortaleza el desarrollo de un capital social resultante de fuertes lazos entre los miembros de la familia y con terceros, y sostenido en valores ampliamente compartidos.

Si bien se reconoce como mayor limitación del trabajo la aplicación a un solo caso de estudio, se espera que el mismo permita ilustrar y ampliar la comprensión teórica del fenómeno desde una perspectiva interpretativa con el propósito de entender las elecciones estratégicas de las organizaciones de este tipo. De modo específico, esperamos que resulte un aporte a las investigaciones realizadas en relación a la decisión de franquiciar desde el enfoque de la familiaridad-cuya utilización se ha reconocido insuficiente- ya que nuestro análisis ofrece un ejemplo práctico del éxito de una empresa de naturaleza familiar que ha crecido mediante esta estrategia empresarial.

Asimismo, en futuras investigaciones será necesario profundizar el análisis de los aspectos identificados con la posibilidad de ampliar el estudio a la totalidad de las empresas familiares de la región Centro de la Provincia de Buenos Aires que compartan la particularidad de desarrollarse mediante Franquicias, con la finalidad de corroborar o rebatir las razones implícitas en diferentes casos, y en relación a las dimensiones analizadas.

BIBLIOGRAFÍA

- ASTRACHAN, JOSEPH, KLIEN, S. y KOSMAS SMYRNIOS (2002). The F-PEC scale of family influence: A proposal for solving the family business definition problem. *Family Business Review*, 15 (1): 45-58.
- BAENA, V., & CERVIÑO, J. (2011). Identifying the factors driving market selection in Latin America. An insight from the Spanish franchise industry. *Procedia SOcial and Behavioral Sciences*, 24, 340-350
- BAENA GRACIÁ, V. (2010). Teorías y líneas de investigación en el sistema de franquicia: una revisión desde los años 60 hasta 2009. *Cuadernos de Gestión*, Vol. 10, Nº 2.
- CABRERA SUÁREZ y GARCÍA FALCÓN (1999): La empresa familiar: dimensiones conceptuales y perspectivas teóricas, *Revista Europea de Dirección y Economía de la Empresa*, vol.8, nº1, 1999
- CARLOCK, R y WARD, J (2002). *La planificación estratégica de la familia empresaria*, Bilbao, Ed. Deusto.

- CARNES, C.M. e IRELAND, D. (2013). Familiness and Innovation: Resource Bundling as the Family Business. Special Issue Entrepreneurship Theory and Practice. Volume 37, Issue 6, pag. 1399–1419.
- COMBS, J. G., KETCHEN, D. J., & SHORT, J. C. (2011). Franchising research: Major milestones, new directions, and its future within entrepreneurship. *Entrepreneurship Theory & Practice*, 35: 413-425.
- CHIEN, S. (2014). Franchisor resources, spousal resources, entrepreneurial orientation, and performance in a couple-owned franchise outlet. *Management Decision*, 52, 916-933.
- CHIRICO F, IRLANDA D. y SIRMON D. (2011). Franchising and the family firm: Creating unique sources of advantage through ‘Familiness’. *Entrepreneurship Theory and Practice*.V.35, 483- 501.
- CHRISMAN, J., CHUA, J., & SHARMA, P. (2005). Trends and Directions in the Development of a Strategic Management Theory of the Family Firm. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 29, 555–575.
- DADA, O & WATSON, A. (2012). The effect of entrepreneurial orientation on the franchise relationship. *International Small Business Journal*. 31(8) 955–977
- ERRAMILLI, AGARWAL y DEV (2002).Choice between non-equity entry modes: an organizational capability perspective. *Journal of International Business Studies*, Vol. 33, No. 2, pp. 223-243
- FRANK, H., LUEGER, M., NOSÉ, L., SUCHY, D. (2010). The concept of “Familiness”: Literature review and systems theory-based reflections. *Journal of Family Business Strategy*. Volume 1, Issue 3, Pages 119–13.
- FUENTES, G., HERNÁNDEZ, M.J., VALLEJO, M.C. (2008). Razones para crecer en la empresa familiar: un análisis comparativo. *Investigaciones Europeas de Dirección y Economía de la Empresa*, 14(3), 15-34.
- GERSICK, K. E., DAVIS, J.A., McCollom Hampton, M & Lansberg, I. (1997). *Empresas Familiares, generación a generación*, México, Ed.Mc Graw Hill.

- GILLIS, W y CASTROGIOVANNI, G.J. (2010).The franchising business model: on entrepreneurial growth alternative. *International Entrepreneurship and Management Journal*, 1-24.
- HABBERSHON, T. G., & WILLIAMS, M. (1999). A resource-based framework for assessing the strategic advantages of family firms. *Family Business Review*, 12, 1-15.
- JENSEN, M.C. y MECKLING, W.H. (1976). Theory of the Firm: Managerial Behaviour, Agency Costs and Ownership Structure. *Journal of Financial Economics*. V. 3, No. 4, pp. 305-36.0
- KETCHEN, D. J., COMBS, J. G., & UPSON, J. W. (2006). When Does Franchising Help Restaurant Chain Performance? *Cornell Hotel and Restaurant Administration Quarterly*, 47(1), 14–26.
- KLEIN, S., ASTRACHAN, J. & SYMRNIOS, K. (2005).The F-PEC scale of Family Influence: Construction, Validation and Further Implication for Theory. *Entrepreneurship Theory and Practice*. Vol. 29. N° 3; pp.321-337.
- LARRINAGA, V., y RODRÍGUEZ, L. (2010). El estudio de casos como metodología de investigación científica en dirección y economía de la empresa. Una aplicación a la internacionalización. *Investigaciones Europeas en Dirección y Economía de la Empresa*, 16(3), 31-54.
- LAWRENCE B and KAUFMANN P (2011) Identity in franchise systems: The role of franchisee associations. *Journal of Retailing* 87(3): 285–305.
- LEACH, P. (1993). *La empresa familiar*. Barcelona, Ed. Granica.
- MEMILI, E., WELSH, D.H.B., & KACIAK, E. (2014). Organizational Psychological Capital of Family Franchise Firms Through the Lens of the Leader–Member Exchange Theory. *Journal of Leadership & Organizational Studies*, 21(2), 200-209.
- MICHAEL, S.C. and COMBS, J. (2008). Entrepreneurial failure: the case of franchisees. *Journal of Small Business Management*, Vol. 46 No. 1, pp. 73-90.
- NORDQVIST, M., HALL, A., & MELIN, L. (2009). Qualitative research on family businesses: The relevance and usefulness of the interpretive approach. *Journal of Management and Organization*, 15(3), 294-308.

- PEARSON, A., CARR, J. y SHAW J. (2008). Toward a theory of familiness: A social capital perspective. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 32 (6), 949- 969.
- RAU, S. (2014). Resource-based view of family firms. In L. Melin, M. Nordqvist, & P. Sharma (Eds.), *SAGE handbook of family business* (pp. 321–339). London: SAGE
- SIGUÉ y REBOLLEDO (2004). La franquicia en Colombia: ¿una alternativa a la escasez de recursos o una opción para aumentar la eficiencia? *Management International*, Vol. 8, No. 2; pp. 15- 24.
- SIRMON, D. G., HITT, M. A., IRELAND, R. D., & GILBERT, B. A. (2011). Resource orchestration to create competitive advantage breadth, depth, and life cycle effects. *Journal of Management*, 37(5), 1390-1412.
- SIRMON, D.G., and HITT, M.A. (2003). Managing resources: linking unique resources, management, and wealth creation in family firms. *Entrepreneurship Theory and Practice*. Vol 27, No 4, pp339–358.
- SHARMA, P. (2008). Commentary: Familiness: capital stocks and flows between family and business. *Entrepreneurship Theory and Practice*. Vol 32, No 6, pp. 971–977
- WEISMEIER-SAMMER, D., FRANK, H., VON SCHLIPPE, A (2013). Untangling ‘Familiness’ A Literature Review and Directions for Future Research. *Entrepreneurship and Innovation*. Vol.14, issue: 3, page(s): 165-177.
- ZELLWEGER, T.; EDDLESTON, K. & KELLERMANNNS, F. (2010). Exploring the Concept of Familiness: Introducing Family Firm Identity. *Journal of Family Business Strategy*. 1(1):54-63.



CAPACIDADES DE LOS PEQUEÑOS PRODUCTORES AUDIOVISUALES ARGENTINOS: DISCUSIÓN PRELIMINAR Y ALGUNOS RESULTADOS EMPÍRICOS A PARTIR DE UNA ENCUESTA RECIENTE⁵

Noelia Barberis

Universidad Nacional de Rafaela
noeliabarberis@unraf.edu.ar

José A. Borello

Instituto del Conurbano, UNGS/ CONICET y Universidad Nacional de Rafaela
joseborello@gmail.com

Rubén Ascúa

Universidad Nacional de Rafaela

Resumen

El artículo analiza la problemática de las capacidades de los pequeños productores audiovisuales a partir de un análisis empírico del caso argentino. La ponencia se basa en información recogida a una muestra de muy pequeños productores audiovisuales, a fines del 2017. El análisis de las capacidades se basa en información respecto a la formación educativa, las vinculaciones y la complejidad de los proyectos de estos pequeños agentes del ámbito audiovisual. En la ponencia se sugiere un modelo de funcionamiento del proceso de creación de capacidades en el ámbito audiovisual argentino.

Palabras clave: Capacidades, Visión de la firma basada en los recursos, pequeños productores audiovisuales, Argentina

1. Introducción

⁵ Agradecemos el apoyo financiero del CONICET y de la UNGS para llevar adelante este proyecto. También queremos agradecer muy profundamente la información brindada generosamente por los pequeños productores audiovisuales que respondieron la encuesta en la que se basa este artículo. La colaboración de colegas y amigos en otras instituciones y en la UNGS fue fundamental para llevar adelante esta iniciativa. Nuestro agradecimiento a: Jorge Motta, Hernán Morero y Carina Borrastero (Univ. Nac. de Córdoba); José Díez (Univ. Nac. del Sur); Fernando Graña, Daniela Calá y Mercedes Mauro (Univ. Nac. de Mar del Plata); Leandro Lepratte y Rafael Blanc (Univ. Tecnológica Nacional, Facultad Regional Concepción del Uruguay); Constanza Díaz Bilotto y María Isabel Camio (Univ. Nac. del Centro); Marcelo Ortega (Film Andes, Mendoza); y V. Robert, G. Yoguel, A. Quintar, C. Barnes, N. Moncault, V. Ramallo y L. González (UNGS).



1.1 Principales ideas

La ponencia se inscribe en un tema más general de estudio: el de las capacidades en el ámbito productivo. Es un área interdisciplinar de interés en la que confluyen las ciencias económicas y el estudio de los negocios, la sociología y la antropología industrial y la psicología organizacional, entre otras. El estudio de las capacidades (para algunos autores competencias) tiene su origen en la idea de que las organizaciones y los individuos se diferencian no sólo por ciertas características que podríamos llamar cuantitativas sino, y sobre todo, por ciertos elementos cualitativos. Por ejemplo, en el caso de las empresas, si bien dos firmas pueden producir el mismo bien o servicio con la misma dotación física de equipamiento y mano de obra, su desempeño (por ej. en términos de su productividad) puede ser muy distinto; esa diferencia en el desempeño se explica por las capacidades diferenciales.

Si bien hay ya una extensa bibliografía internacional que privilegia la perspectiva de las capacidades en el análisis de las organizaciones, no se ha trabajado demasiado esa perspectiva en el análisis de la producción audiovisual en general y menos aún en el caso de países como la Argentina. La Argentina tiene una nutrida historia en los diversos segmentos que constituyen la producción audiovisual (cine, TV, publicidad, producción audiovisual alternativa) y ha construido significativas capacidades a la escala del complejo productivo, de cada uno de sus segmentos, de sus organizaciones (empresas, instituciones) y de sus recursos humanos. Una parte muy grande de las organizaciones son muy pequeñas. No hay aún un examen sistemático de esas capacidades y de las potencialidades y limitaciones de este tipo de organizaciones. Más aún, hasta hace unos años se había avanzado muy poco en la bibliografía internacional en medir de manera sistemática esas capacidades en el ámbito audiovisual (Miller y Shamsie 1996). Hasta donde sabemos, no ha habido contribuciones en la Argentina que hayan intentado explorar y medir las capacidades de los agentes de la producción audiovisual.

Esta ponencia contribuirá a generar un mejor conocimiento teórico de esas capacidades y de los contextos en los cuales se generan. Ese conocimiento sería de utilidad para el sector público, los ámbitos privados empresariales y las instituciones. Sería posible, por ejemplo, priorizar áreas en las cuales concentrar la formación y los recursos específicos de las políticas de fomento al complejo. Respecto a esto último, el estado nacional y casi todos los estados provinciales tienen políticas de apoyo para la producción audiovisual (Borello, Motta y Fleitas 2019). Esas políticas podrían

estructurarse de una mejor manera para profundizar algunos aspectos de esas capacidades y para complementarlas.

1.2 Contenido

En la sección que sigue se hace una breve reseña de la bibliografía existente sobre el proceso de desarrollo de capacidades en el ámbito productivo y especialmente en la producción audiovisual. La reseña concluye con una identificación y caracterización de las principales dimensiones que son relevantes en el proceso de formación de capacidades.

En la tercera sección se dan algunas precisiones respecto a la realización de la encuesta a pequeños productores audiovisuales en la que se basa esta ponencia. Se describe el modo en el cual fue realizado el relevamiento y los principales ejes de indagación. En esa sección se explica, también, el modo en el cual se construyó el indicador de capacidades y las variables que lo constituyen.

En la cuarta parte del trabajo se analizan los datos recogidos en la encuesta mencionada desde la perspectiva de las capacidades. Primero se describe la información obtenida para cada una de las dimensiones para luego vincular cada dimensión con las otras. La última sección sintetiza las principales conclusiones y presenta algunas interpretaciones de los resultados obtenidos y propone algunas maneras de continuar explorando estos temas.

2. Discusión de la bibliografía existente y planteo de un modelo de funcionamiento del proceso de creación de capacidades en el ámbito audiovisual

2.1 Discusión preliminar de la bibliografía existente

Tal como se indicó en la introducción, esta ponencia examina las capacidades en el ámbito productivo. Esa idea está en la base del conocido texto de Richard Nelson: “¿Por qué las empresas difieren y en qué medida eso es importante?” (Nelson 1991; y la continuación en Nelson 2008). Evidentemente, el punto de partida de la diversidad de las organizaciones (clave del campo de los estudios de los negocios) se opone de manera diametral a mucha de la microeconomía convencional de raíz neoclásica.

Diversos autores sostienen que estas ideas pertenecen a un tronco común iniciado a fines de la década de 1950 por Edith Penrose (1959), que es la visión de la firma

basada en los recursos (*resource-based view of the firm*). Diversas disciplinas y, en especial, las vinculadas a la gestión de los negocios (“management”) y a las ciencias económicas han hecho una contribución relevante a ese tronco. Puede señalarse el significativo aporte al avance de esta perspectiva que hicieron Richard Nelson y Sidney Winter (1982) a través del celebrado texto *Una teoría evolutiva del cambio económico*. En ese texto hay un examen detallado de la microeconomía de la firma y de su dinámica, en la cual es posible observar el modo en el cual las empresas crean capacidades a través del uso de sus recursos organizados en determinadas rutinas.

La bibliografía sobre capacidades es enorme tanto en su vertiente del *management* como en la del evolucionismo en economía. Varios autores han reseñado esa bibliografía (por ej. Wernerfelt 1984; Peteraf 1993; Barney, Ketchen y Wright 2011) y mostrado su relevancia para describir el modo en el cual las organizaciones crean elementos diferenciadores. Una parte significativa de esa bibliografía se ha orientado a identificar y caracterizar capacidades, mostrar los procesos que llevan a su desarrollo e identificar aquellas que parecen centrales a través del análisis empírico.

Si bien el trabajo teórico y empírico en esta línea ya tiene en la Argentina y en América Latina una trayectoria significativa--desde al menos los comienzos de la década del 2000--se ha trabajado muy poco el ámbito de la producción audiovisual (véase, por ej. Barletta, Robert y Yoguel 2014; Borello y otros 2005; Yoguel y otros 2004). En ese sentido, esta contribución se propone identificar y caracterizar las capacidades de los pequeños productores audiovisuales tomando como punto de partida tres grandes dimensiones ya destacadas en la bibliografía existente: la formación (en ámbitos universitarios y otros); la complejidad de los proyectos en los que trabajan y han trabajado (en el cine, la TV, la publicidad, etc.); y los nexos y vinculaciones de esas pequeñas unidades productivas.

El foco en estas tres dimensiones lo tomamos de un estudio previo sobre los trabajadores informáticos (Borello y otros 2005). Antes de analizar cada una de estas capacidades y de mostrar el modo en el cual se vinculan, nos parece relevante discutir algunas cuestiones generales referidas a las capacidades de los individuos y las organizaciones.

En primer lugar, diversos autores, en particular Barney (1991), definen a los recursos como valiosos, raros, inimitables y no sustituibles. Nuestra visión es algo diferente ya que, si bien una parte de la bibliografía parece situada en el paradigma neoclásico de

los agentes maximizadores, creemos que las capacidades que se adquieren no necesariamente son irreplicables sino que simplemente colocan a un agente en el mapa productivo y le otorgan ciertos elementos atractivos para aquellos agentes que buscan resolver determinados problemas. En ese sentido, visualizamos agentes que, a través de la adquisición de determinadas capacidades, se han diferenciado de otros, pero cuyas capacidades no son necesariamente únicas ni irrepetibles.

Segundo, algunos autores diferencian entre capacidades discretas y sistémicas (Miller y Shamsie 1996). Las primeras refieren a capacidades que están controladas por el agente, como, por ejemplo, contratos, capacidades o características distintivas que resultan de la formación. Las otras son capacidades que se despliegan en la interacción con otras organizaciones o agentes. En nuestro análisis tenemos de ambos tipos. Claramente la formación pertenece a la primera categoría mientras que las vinculaciones pertenecen al segundo tipo. La complejidad de los proyectos es una capacidad controlada por el agente (esto es, es una capacidad discreta) pero ha sido adquirida a través de la interacción. Para Miller y Shambie (1996) las capacidades de red o que surgen en la interacción, son más relevantes en contextos productivos cambiantes. O sea, deberían ser esas las capacidades más significativas en nuestro contexto nacional.

En tercer lugar, las capacidades necesarias son cambiantes y su relevancia se modifica con el contexto (Miller y Shambie 1996). Esto es, en algún momento la formación en las escuelas de cine o en las universidades era algo en lo que los productores, directores y, en verdad, muchos de los que efectivamente formaban parte de la industria, no reparaban. Hoy gran parte de los que trabajan en la industria han pasado por un proceso formal de formación en esta temática. En la era de los grandes estudios de producción audiovisual (en Argentina, pero también en los EE.UU.), para esos mismos estudios eran relevantes los contratos con las grandes estrellas, hoy con un contexto productivo fuertemente atomizado lo relevante es la capacidad de armar buenos equipos de trabajo en tiempo y forma; o sea, conocer quién puede hacer qué y cómo.

En cuarto y último lugar, el tipo de capacidades necesarias varía en función del tipo de actividad y del tamaño de la firma; esto último muchas veces define el tipo de inserción que una organización tiene en el mercado.

Con este breve panorama en vista, pasamos ahora a discutir cada una de las tres dimensiones que elegimos como capacidades centrales a ser examinadas.

Si bien, tanto en la producción informática como en la industria audiovisual se discute, aún, el valor de la formación en la academia respecto a la formación en el trabajo, creemos que, en parte, esa discusión ha perdido pertinencia a medida que los idóneos han perdido peso en esas actividades y a medida que la formación ha incorporado un sustancial número de instancias de formación en el trabajo. La formación es un tipo de capacidad que algunos autores llamarían discreta porque le pertenece al agente. La formación, tanto en carreras extensas en la universidad como en cursos de diverso tipo, desarrolla niveles importantes de conocimiento técnico que diferencia a cada agente en el mercado. Ya autores como Kogut y Zander (1992) resaltaron la importancia del conocimiento como base de diversas capacidades.

Respecto a las vinculaciones, se considera que son fuente de ventajas competitivas ya que facilitan la adquisición de diversos aprendizajes. Por un lado, abren el camino para adquirir un conjunto de procedimientos prácticos que son típicos de la producción audiovisual. Además, en la interacción con diversos agentes se amplían los recursos de la paleta estética con la que cuenta un agente. La importancia de lo simbólico es crucial en una actividad que supone la existencia de novedad en cada nuevo producto. Interactuar con otros agentes genera nuevos recursos estéticos.

En relación a la complejidad de los proyectos, se consideró que son una fuente central de adquisición de nuevas capacidades no sólo prácticas sino también estéticas. En ese sentido, como ya lo adelantamos en las secciones metodológicas, tuvimos en cuenta cuestiones relacionadas con el tamaño de los proyectos, pero también con el tipo de producción. Se consideró que la producción de ficción, sea para cine como para TV, plantea, en general, mayores desafíos narrativos, estéticos y prácticos. Se trata, en general, de proyectos de mayor envergadura que los documentales y que presentan desafíos de guión muy superiores a los de, por ejemplo, una publicidad o un programa de TV del tipo actualidad de la pesca o noticias financieras.

Habiendo delineado algunas cuestiones generales que hacen a las capacidades y a las tres dimensiones de análisis que hemos elegido vamos ahora a describir de qué manera se conectan de forma lógica esas dimensiones.

2.2 Construcción de un modelo conceptual del proceso de desarrollo de capacidades en el ámbito audiovisual

La bibliografía sobre recursos de las firmas ha identificado un conjunto de capacidades que son de particular importancia para la producción audiovisual. Es posible pasar de ese listado genérico de capacidades a las que son relevantes no sólo en nuestro contexto socio-productivo sino, también, en el marco de discusión de esta ponencia, que se focaliza en el caso de un conjunto de pequeños productores independientes. Esto es, hay cuestiones que no pueden ser consideradas como, por ejemplo, la cultura organizacional ya que, como mucho, nos estamos refiriendo a pequeñas unidades productivas de dos o tres personas. Algunos autores como Miller y Shambie (1996) se refieren a ciertos derechos legales (como los contratos con grandes estrellas, los derechos de formatos televisivos o la posesión de libros cinematográficos) como una capacidad clave. Nuestras investigaciones realizadas sobre productoras medianas argentinas nos muestran que estos derechos legales son más bien una rareza; suponemos que esto es aún más raro en este tipo de agentes (Borello y González 2012).

Creemos que la mayor capacidad discreta que tienen los agentes relevados en nuestra muestra es la formación (Figura 1). Y más allá de la discusión que persiste respecto a su importancia en relación a lo que se aprende en la propia práctica, la gran cantidad de cursos y actividades de formación relevadas nos indican que esos agentes consideran que en la formación hay un activo importante. Debe también tenerse en cuenta que esos agentes saben que en los procesos de formación también se adquieren contactos y se establecen relaciones que pueden ser útiles en el mercado. En ese sentido, la formación tiene lazos estrechos con la vinculación.

La formación es muy útil para aprender el cómo se hacen las cosas. Sin embargo, y en especial en un ámbito donde los mercados son pequeños, lo que hay que adquirir es también un conocimiento sobre con quiénes hacer esas cosas; o usando las frases que popularizaran Lundvall y Johnson (1994): “know what” y “know who”.

La formación que, en general, está destinada a la adquisición de conocimientos de base, sólo puede ser puesta en valor, recreada, ampliada y actualizada si es puesta en práctica o sea es utilizada para resolver problemas. Si esa práctica es poco desafiante, esto es los proyectos en los cuales es puesta en práctica son pocos complejos, los agentes tienden a desaprender. Contrariamente, si los proyectos son moderadamente complejos, los agentes buscarán complementar lo que ya saben con otra información o reordenarán lo que ya saben de formas novedosas. De este modo, expuestos a proyectos de una relativa complejidad, los agentes mejorarán sus capacidades y



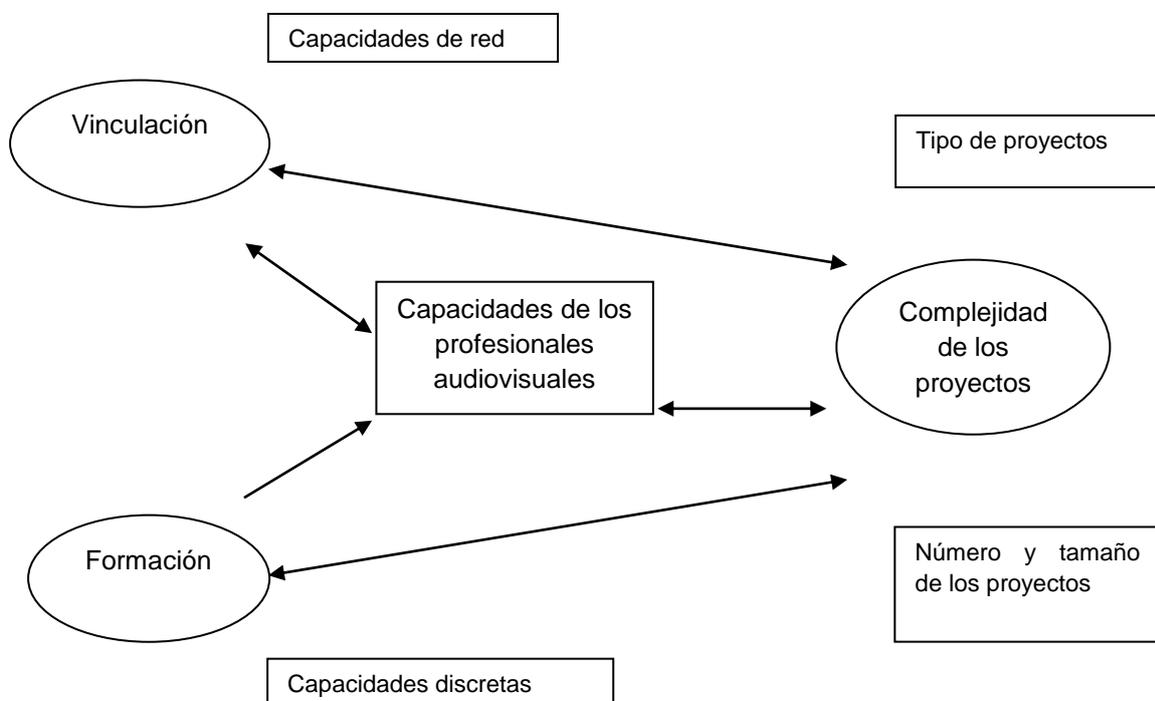
“GESTIÓN EMPRESARIAL Y ORGANIZACIÓN DEL TRABAJO EN PYMES”

pondrán en valor sus conocimientos adquiridos en la universidad o en otros ámbitos de formación.

En general, los proyectos de una cierta complejidad obligarán a convocar un conjunto de agentes con capacidades mayores. En ese sentido, ser parte de un proyecto de mayor complejidad alimenta la cantera de las vinculaciones.

De este modo, es posible visualizar que, en el tiempo, pueden darse procesos virtuosos de adquisición de capacidades y de mejora de las existentes. Si bien en esos procesos la formación es lo que le otorga a los agentes las capacidades básicas para entrar en el ruedo productivo, por sí mismas no garantizan nada en la ausencia de un colectivo con quienes trabajar y en la ausencia de proyectos de una cierta complejidad que obliguen a nuevos aprendizajes.

Figura 1. Elementos centrales en el proceso de desarrollo de capacidades en el ámbito audiovisual



Fuente: elaboración propia a partir de Borello, Erbes, Robert y Yoguel (2005), Gráfico 1.

En el Gráfico 1, hemos intentado plasmar estas relaciones de manera dinámica, mostrando que hay muchas relaciones que son bi-direccionales. El Gráfico sugiere varias cosas. Primero, que estamos en presencia de un sistema de procesos que llevan a la creación de capacidades. Esto quiere decir que tanto desde la perspectiva empresarial como de la política pública es necesario tener en cuenta el conjunto de elementos que constituyen el sistema, y no sólo algunos de ellos. Segundo, que es posible operar desde diversas áreas para generar mejoras. Esto también implica que el sistema puede desaprender y perder capacidades. Tercero, que la transformación es algo que puede desarrollarse en un espacio de tiempo. Por último, el esquema permite pensar que puede haber desbalances entre capacidades, con algunas creciendo más que otras.

3. Cuestiones metodológicas

3.1 Características de la encuesta y de la muestra

Esta ponencia se basa en resultados de una encuesta a individuos y microempresas audiovisuales.⁶ Se relevaron 140 personas que trabajan en la producción audiovisual. La muestra obtenida es diversa en términos de la edad de las personas entrevistadas, de su inserción en el mercado y de su localización. Se relevaron individuos en las provincias de Córdoba, Buenos Aires, Santa Fe, Entre Ríos, Mendoza y Salta y en la Ciudad Autónoma de Buenos Aires. Al no conocerse el universo del cual se extrae la muestra no es posible hacer afirmaciones tajantes respecto a su representatividad.⁷ Una parte del relevamiento se hizo on-line, con los individuos completando los formularios directamente en un sistema informático, y otra parte, en especial en muchos lugares del interior, se hizo con encuestadores.

⁶ Ese relevamiento es parte de un esfuerzo mayor de recolección de información que incluyó una encuesta a empresas que producen software y servicios informáticos y otra a firmas audiovisuales. Los tres relevamientos fueron realizados en colaboración con diversos grupos de investigación en varios lugares de la Argentina. Esos grupos pertenecen a las siguientes universidades nacionales: Córdoba, Centro de la provincia de Buenos Aires, Mar del Plata, Rafaela, del Sur, y General Sarmiento; y a la sede de la Universidad Tecnológica Nacional de Concepción del Uruguay (Entre Ríos); también trabajó con nosotros el grupo asociativo empresario audiovisual Film Andes, de Mendoza. En las otras dos encuestas se relevaron 104 firmas audiovisuales y 161 empresas que producen software.

⁷ Esta encuesta formó parte de un esfuerzo de relevamiento más amplio que incluyó dos encuestas adicionales, una a empresas audiovisuales y otra a firmas de software. El equipo de campo estuvo formado por dos responsables generales: Nicolás Moncaut (software y servicios informáticos) y Leandro González (audiovisual); una persona que fue haciendo la depuración de las diferentes bases de empresas en Buenos Aires y contactando a las empresas telefónicamente (especialmente las de la ciudad de Buenos Aires y el Conurbano): Viviana Ramallo; y de coordinadores de cada equipo en los lugares fuera de Buenos Aires. Los relevamientos se realizaron entre octubre del 2016 y junio del 2017.

Para hacer la encuesta se trabajó en forma conjunta con diversos grupos de investigación en varias universidades nacionales (como se detalla en otras partes de esta ponencia) y, en algunos casos, con instituciones que agrupan a las empresas e individuos involucrados en la producción audiovisual. El equipo coordinador de la UNGS ya había hecho varias encuestas de firmas de software y un relevamiento a productoras audiovisuales; mientras que la mayoría de los otros equipos participantes también tenía experiencia en la realización de investigaciones sobre estas actividades en sus ámbitos geográficos más cercanos.

Las limitaciones en los recursos con los que contamos para este relevamiento sumadas a la exasperante demora en la entrega de los fondos por parte del CONICET, nos obligaron a no ir más allá de la red de investigadores que conocemos. Esto explica que no haya firmas relevadas ni en la Patagonia ni en gran parte del norte argentino. Por último, siempre es difícil hacer un relevamiento de este tipo, sin un apoyo oficial más explícito.

La muestra que analizamos en este estudio incluye profesionales independientes localizados en la Ciudad Autónoma de Buenos Aires (18), con una importante presencia de individuos que viven en Mar del Plata (45) y la ciudad de Córdoba (38) y con algunos casos en localidades pequeñas de las provincias de Entre Ríos, Córdoba, Buenos Aires y Santa Fe. Esta diversidad geográfica es también el reflejo de la expansión de la producción audiovisual en diferentes lugares del interior del país.

3.2 Construcción del indicador de capacidades

Hay algo muy pero muy importante que debemos decir antes de zambullirnos en las profundidades de los datos que vamos a analizar. Nada, pero nada de lo que presentamos en este trabajo podría haberse hecho sin la enorme riqueza de la información que vertieron las personas que participaron de esta encuesta. Hemos llevado adelante, en distintos roles, muchas encuestas similares a esta en la Argentina y la verdad es que la riqueza de la información recogida es inmensa y habla mucho del compromiso de los entrevistados por lo que hacen y de su voluntad de que esta sea una actividad que siga y se profundice en el futuro.

Como ya se planteó en las páginas anteriores y como se discute en más detalle en la sección siguiente, se entiende que las capacidades de los pequeños agentes que participan de la producción audiovisual se construyen esencialmente a partir de su formación, de sus vinculaciones y de la complejidad de los proyectos en los cuales



“GESTIÓN EMPRESARIAL Y ORGANIZACIÓN DEL TRABAJO EN PYMES”

participan. Tal como puede apreciarse en el cuadro que sigue, el relevamiento realizado reunió información de esas tres dimensiones.

Cuadro 1. Dimensiones asociadas a la creación de capacidades y preguntas de la encuesta asociadas a cada una de ellas

Dimensiones	Preguntas planteadas en la encuesta	Aclaraciones incluidas en el formulario
<i>Formación</i>	Máximo nivel educativo alcanzado	Primario incompleto Primario completo Secundario incompleto Secundario completo Terciario/universitario incompleto Terciario/universitario completo Otro.
	En caso de que haya estudiado en universidades o terciarios, por favor aclare carrera e institución	
	Otros estudios y cursos realizados (consigne los más relevantes)	
<i>Vinculaciones</i>	¿Con qué otros agentes de la producción audiovisual se vinculan más frecuentemente? Nombre un máximo de 5.	En lo posible, describa nombre y apellido, empresa o institución (si corresponde) y motivo por el cual se vincula
<i>Complejidad de los proyectos</i>	Describa los tres proyectos audiovisuales más importantes en los que haya participado.	En lo posible, describa los siguientes datos: nombre del proyecto, año, productor y/o director, presupuesto estimado, principales locaciones, cantidad de personas involucradas. También mencione su rol en el proyecto y la cantidad de semanas que trabajó.
	Consigne (si corresponde) otras experiencias no contempladas en los cuadros anteriores	
	Por favor, consigne su experiencia en actividades culturales relacionadas a la audiovisual, pero con exclusión de los proyectos audiovisuales propiamente dichos.	Por ejemplo: gestión de espectáculos y proyectos artísticos, fotografía, actuación, elaboración de textos, música, artes plásticas, etc.

Respecto a la *formación*, como vemos en el cuadro, la encuesta relevó información del “Máximo nivel educativo alcanzado” y de “Otros estudios y cursos realizados”. Además, en el relevamiento se le pedía a los encuestados que hicieran aclaraciones respecto a las carreras e instituciones de formación terciaria a las que hubieren



“GESTIÓN EMPRESARIAL Y ORGANIZACIÓN DEL TRABAJO EN PYMES”

concurrido: “En caso de que haya estudiado en universidades o terciarios, por favor aclare carrera e institución”.

Como puede suponerse, es relativamente sencillo tabular datos con opciones cerradas. Esto es, por ejemplo, la pregunta sobre formación sólo permite optar por respuestas ya dadas; esto es: “Primario incompleto, Primario completo, Secundario incompleto, Secundario completo, Terciario/universitario incompleto, Terciario/universitario completo”. Y sólo al final hay una opción de “Otro”. Esa opción fue completada por muy pocos entrevistados indicando principalmente niveles de formación de postgrado.

Muy distinto fue el caso de las otras preguntas referidas a la formación, donde fue necesario re-clasificar las respuestas a partir de la información vertida por las personas que completaron la encuesta. En el caso de las carreras se usó el clasificador que propone el Ministerio de Educación en donde se dividen según Rama y Disciplina de la manera en que se expone en el cuadro. Es importante aclarar que la información que se detalla, es un resumen representativo de los datos analizados.

Cuadro 2. Formación: Clasificación de carreras

Rama	Disciplina
Ciencias humanas	Artes
	Educación
	Otras ciencias humanas
Ciencias sociales	Ciencias de la información y de la comunicación
	Economía y administración
	Derecho
	Otras ciencias sociales
Ciencias aplicadas	Informática
	Arquitectura y diseño
	Ingeniería
	Industrias
	Ciencias agropecuarias

Para los cursos también fue necesario trabajar la información para re-clasificarlos en un número limitado de categorías y para ello, se utilizó la misma agrupación expuesta en el cuadro anterior.

Bajo esta categorización, las carreras y cursos que se encuentran dentro de las clasificaciones de Artes y de Ciencias de la información y de la comunicación; son

“GESTIÓN EMPRESARIAL Y ORGANIZACIÓN DEL TRABAJO EN PYMES”

consideradas de mayor importancia para la formación de los profesionales audiovisuales, por lo que también, recibirán una ponderación superior que el resto.

Respecto a las *vinculaciones*, tal como se indica en el cuadro, la información analizada surge de la siguiente pregunta, “¿Con qué otros agentes de la producción audiovisual se vincula más frecuentemente? Nombre un máximo de 5” y dentro de la misma, se detalla un enunciado que indica “En lo posible, describa nombre y apellido, empresa o institución (si corresponde) y motivo por el cual se vincula” con la intención que el ingreso de datos sea lo más completo posible para facilitar su posterior análisis.

En el caso de las vinculaciones también fue necesario re-trabajar la información. Por un lado, se consideraron los datos ingresados por cada encuestado y se re-agruparon según los siguientes criterios:

- Cantidad de vínculos: Ningún vínculo / Varios vínculos (hasta 3 inclusive) / Muchos vínculos (más de 3)
- Tipos de vínculos: Personas / Empresas / Organismos públicos / Universidades y Centros tecnológicos / Entidades privadas
- Localización del vínculo: Local / Regional / Nacional / Internacional

Dado que en la encuesta sólo se solicitó la mención del agente, para la clasificación de “Tipos de vínculos” y “Localización del vínculo” fue necesario ampliar cada dato en diversas fuentes externas como www.imdb.com, y www.cinenacional.com; consideradas páginas web reconocidas para la búsqueda de información del rubro audiovisual.

Siguiendo con el análisis de vinculaciones, también se definió realizar un conteo de la cantidad de menciones que tuvo cada agente, para luego incorporar esa información en las conclusiones de esta capacidad.

Por último, en relación a la *complejidad de los proyectos*, se les solicitó a los entrevistados que vertieran información respecto a los siguientes tres temas. Por un lado, se les pidió: “Describa los tres proyectos audiovisuales más importantes en los que haya participado”. Además, se les pidió: “Consigne (si corresponde) otras experiencias no contempladas en los cuadros anteriores”. Por último, también se los instó a consignar información sobre su experiencia en actividades culturales relacionadas a la audiovisual, pero con exclusión de los proyectos audiovisuales propiamente dichos.

Respecto a la complejidad de los proyectos, se usó información de tres preguntas incluidas en el relevamiento. De ellas, la más relevante fue la primera que se consigna en el cuadro anterior, esto es: “Describa los tres proyectos audiovisuales más importantes en los que haya participado”. Esa pregunta iba acompañada de la siguiente aclaración, en el formulario: “En lo posible, describa los siguientes datos: nombre del proyecto, año, productor y/o director, presupuesto estimado, principales locaciones, cantidad de personas involucradas. También mencione su rol en el proyecto y la cantidad de semanas que trabajó”.

3.2.1 Ponderaciones por cada Dimensión

Cuadro 3. Ponderación de formaciones

Dimensiones de Formación	Variables	Puntaje	
		Arte o Ciencias de la información y de la comunicación	Otras
Máximo nivel educativo alcanzado	Postgrado	25	20
	Terciario/universitario completo	20	10
	Terciario/universitario incompleto	8	3
	Secundario completo	3	
	Secundario incompleto	0	
Otros estudios y cursos realizados	1 sólo curso	7	2
	Más de 1 curso	8	3

De la información indicada por cada encuestado, se asignó un puntaje según lo ingresado como Máximo nivel educativo alcanzado, y otro puntaje para Otros estudios y cursos realizados, y a la vez, se posicionaron por encima las valoraciones para los estudios o cursos que pertenecieran a la disciplina de Artes o Ciencias de la información y de la comunicación. Luego los dos valores se sumaron y se obtuvo un único valor de referencia por encuestado (Cuadro 3).

“GESTIÓN EMPRESARIAL Y ORGANIZACIÓN DEL TRABAJO EN PYMES”

Dentro del rango de resultados que va desde 0 a 33, se considera clasificarlos en tres niveles de formación:

- Alto: de 20 a 33
- Medio: de 8 a 19
- Bajo: de 0 a 7

El criterio considerado para definir estos rangos, se relaciona principalmente con la formalidad del nivel educativo indicado y luego con la pertinencia de éste en relación a la presente investigación. Sobre esta base, se detallan algunas consideraciones:

- Dentro del rango de nivel de formación Alto, se requiere como mínimo haber consignado un máximo nivel educativo correspondiente a Terciario/Universitario completo dentro de la disciplina de Artes o Ciencias de la información y de la comunicación. Sobre esta base, el agregado de algún postgrado o cursos de cualquier disciplina, queda también dentro de este rango.
- Para el nivel de formación Medio, se parte del puntaje establecido en el rango Alto, por lo que éste determina el límite superior para el rango Medio. Luego, se determina como límite inferior, una base que puede estar dada por Terciario/Universitario completo de Otras disciplinas, Terciario/Universitario incompleto dentro de la disciplina de Artes o Ciencias de la información y de la comunicación; o también puede considerarse la sumatoria de Terciario/Universitario incompleto de otras disciplinas o Secundario completo, más el agregado de uno o más cursos dentro de las disciplinas de Artes o Ciencias de la información y de la comunicación. Otra consideración válida, se da en los casos que se haya indicado haber realizado más de un curso sobre las disciplinas más ponderadas.
- En el caso del nivel Bajo, nuevamente se toma como base lo ya establecido para los otros rangos, por lo que dentro de este rango quedan todas las respuestas que no fueron mencionadas anteriormente, como ser, Terciario/Universitario incompleto de otras disciplinas o Secundario completo, ambos sin ningún curso realizado de la disciplina Artes o Ciencias de la información y de la comunicación. También que sólo haya consignado haber realizado un solo curso sobre las disciplinas con mayor ponderación o uno a varios cursos de otras disciplinas.



Cuadro 4. Ponderación de vinculación

Dimensiones de Vinculación	Variables	Puntaje
Cantidad de vínculos	Ningún vínculo	0
	Varios vínculos (hasta 3)	5
	Muchos vínculos (más de 3)	10
Tipos de vínculos	1 solo tipo de vínculo	5
	2 o 3 tipos de vínculos	7
	4 o más tipos de vínculos	10
Localización del vínculo	Local	3
	Regional	5
	Nacional	7
	Internacional	10

Tal como se indicó anteriormente, cada respuesta fue re-clasificada según lo indicado en el cuadro 4. De esta forma, se establecieron criterios de ponderación por cada respuesta obtenida. Vale aclarar que en el caso del análisis de “Tipos de vínculos” lo que se pondera es la multiplicidad de los tipos de vínculos que el encuestado mencione. En el caso de “Localización del vínculo” se tuvo en cuenta el valor para el vínculo de mayor extensión geográfica. Cabe aclarar que en los casos que por la respuesta indicado no se puede conocer la localización del vínculo, se establece el menor alcance geográfico, es decir, el Local.

Una vez clasificadas las respuestas, se suman los valores de cada dimensión de vinculación, obteniéndose así un único valor de referencia por profesional. Luego se establece el nivel de vinculación según la siguiente clasificación:

- Alto: de 18 a 30
- Medio: de 5 a 17
- Bajo: de 0 a 4

Para establecer los rangos, se analizó detalladamente la ponderación asignada y se valoró la cantidad y calidad de los vínculos. De esta forma se explican algunos de los criterios que se tuvieron en cuenta:

“GESTIÓN EMPRESARIAL Y ORGANIZACIÓN DEL TRABAJO EN PYMES”

- Partiendo del nivel inferior, es decir, el rango indicado como Bajo; se definió agrupar dentro del mismo a los encuestados que no indicaron tener ningún vínculo con otros agentes de la producción audiovisual. El valor fijado como máximo (4), queda establecido según lo indicado como inicio del rango siguiente.
- En el caso del rango Medio, el valor parte para el caso de los encuestados que indicaron tener hasta 3 vínculos (5). Luego se incorpora el puntaje de las respuestas que indiquen que esos vínculos corresponden hasta 3 tipos de vínculos diferentes y que los mismos tengan alcance local o regional.
- Para el rango máximo, se parte de la valoración del rango anterior y se estipula como mayor puntaje aquellas respuestas que indiquen más de 3 vínculos, siendo éstos de 4 o más tipos de vínculos diferentes y que sean comprendidos dentro del alcance nacional o internacional.

Cuadro 5. Ponderación asociada a la complejidad de los proyectos

Variables	Puntaje
Envergadura de la producción	1, 2, 3
Calidad de la producción	1, 2, 3
Otras experiencias audiovisuales	1, 2, 3

La información que surge de esa pregunta fue muy diversa y fue necesario evaluar las respuestas con la utilización de información externa. También se establecieron ciertos criterios para medir la complejidad de los proyectos y la capacidad de producción audiovisual de los individuos.

Primero, como indicador de la Envergadura de la producción se asignó a cada caso un indicador cuantitativo de producción de 1 (poco) a 3 (mucho) en función del número y tamaño de los proyectos en los que hubieran estado involucrados.

Segundo, se estableció un indicador de la Calidad de la producción. El rango de este indicador también va de 1 a 3. Para establecer este puntaje se combinó la consulta a registros de productos audiovisuales y personas que trabajan en la producción audiovisual junto con el cotejo del tipo de productos. Así, se buscó a los individuos y a los proyectos audiovisuales consignados en dos bases externas de información: los

sitios www.imdb.com, y www.cinenacional.com. Si bien sabemos que estos sitios no registran todos los proyectos audiovisuales, sabemos que cualquier proyecto que alcanza un cierto grado de formalidad es incluido en esos portales. Se asignó un punto a los casos que aparecían en alguno de estos dos sitios. Además, se consignó, para cada persona que respondió la encuesta, su participación en la producción de productos audiovisuales de ficción, documental y televisivos (programas de interés general). Se consideró que la producción de ficción (sea para cine o para televisión) en general involucra una mayor complejidad en la organización, con equipos más grandes y mayores recursos involucrados.

Tercero, se asignó un puntaje de entre 1 y 3 puntos en función de otras actividades audiovisuales consignadas.

El puntaje total de complejidad de los proyectos resulta de la suma de estos tres indicadores. A continuación, vamos a analizar la información que surge de la encuesta mencionada y que hemos organizado en función de las dimensiones y criterios mencionados.

4. Análisis empírico de las capacidades de los pequeños productores audiovisuales

4.1 Presentación de los datos

Considerando los rangos indicados en el punto 3.2.1 para los diferentes niveles de formación, se analizan los datos resultantes y se obtiene el siguiente cuadro:

Cuadro 6. Resultados niveles de formación

Nivel de Formación	Cantidad de encuestados	Porcentaje
Alto	80	57%
Medio	48	34%
Bajo	12	9%

El cuadro expone que más de la mitad de los encuestados, el 57%, muestra tener niveles de formación Alto. Esto indica que su base de formación parte de un nivel educativo correspondiente a Terciario/Universitario completo dentro de la disciplina de Artes o Ciencias de la información y de la comunicación. Este dato pone de manifiesto que el mecanismo de incorporación de conocimientos, se da formalmente a través de

instituciones de formación terciaria y universitaria. Además, denota el nivel de profesionalización existente dentro del rubro audiovisual. Siguiendo con el análisis, 45 de los encuestados indican haber realizado 1 o más cursos relacionados a las disciplinas mencionadas.

Seguido a este indicador, con el 34%, aparece el nivel Medio como nivel de formación. Aquí se ubican 48 de los encuestados. Se observa que, 30 de los profesionales consignan niveles de formación Terciario/Universitario incompleto dentro de la disciplina de Artes o Ciencias de la información y de la comunicación y 9 indican un nivel educativo Terciario/Universitario completo, pero en otras disciplinas. Esto denota, tal como se expuso anteriormente, que predomina la incorporación formal de conocimientos a través de instituciones terciarias y universitarias. Otro dato, es que 27 profesionales señalan haber realizado 1 o más cursos dentro de las disciplinas de Artes o Ciencias de la información y de la comunicación.

Por último, se encuentra el nivel de formación Bajo que representa al 9% de los encuestados. Tal como se observa, es el rango de menor representatividad ya que sólo 12 de los profesionales consignan niveles de formación tales como secundario completo/incompleto o Terciario/Universitario incompleto de otras disciplinas. Se analiza también, que 8 de los encuestados no indican haber realizado otros cursos/estudios, mientras que los 4 restantes consignan haber realizado 1 sólo curso o estudio.

A modo de comentario preliminar, del análisis del cuadro anterior se denota lo siguiente. Los niveles de formación, tanto en carreras universitarias de larga duración como en cursos específicos, abarcan una parte muy significativa de la muestra. De hecho, las personas con niveles relativamente bajos de formación son pocas. Como hemos señalado en otra contribución (Barberis, Borello y Ascúa 2019), los niveles de formación en la producción audiovisual son muy superiores a la media de la población económicamente activa del país. La Argentina en general y Buenos Aires, en particular, tienen no sólo numerosas instituciones públicas y privadas de formación en la producción audiovisual (tanto universitarias como terciarias y de oficios) sino un número enorme de estudiantes en carreras y cursos en esta temática. Resta ver ahora cuáles son los niveles de vinculaciones y de complejidad de los proyectos antes de relacionar estas tres dimensiones.



Cuadro 7. Resultados niveles de vinculación

Nivel de Vinculación	Cantidad de encuestados	Porcentaje sobre 140 encuestados	Porcentaje sobre 101 respuestas
Alto	65	46%	64%
Medio	33	24%	33%
Bajo	3	2%	3%
No responde	39	28%	-

La primera conclusión que amerita emitir en relación a los datos obtenidos, es que se evidencia una gran cantidad de encuestados, el 28%, que no registraron ningún tipo de respuesta en este apartado. No podemos inferir que no tienen vinculaciones. Nuestra apreciación del motivo se relaciona a que es una de las últimas preguntas de la encuesta y se solicita un tiempo considerable para que el profesional describa diferentes datos de sus vinculaciones. Estimamos que, en esta instancia de la encuesta (pregunta 24 de 30) y analizando la gran cantidad de información ingresada en las preguntas anteriores, el profesional había agotado su tiempo de disponibilidad y no contaba con la predisposición para seguir completando los datos requeridos.

En base a lo expuesto, consideramos que estas 39 respuestas no ingresadas, deben figurar como tal y, de esta forma, no perjudicar al análisis del resto de las respuestas sí contestadas. Es por esto que el análisis del nivel de vinculación se realizará sobre el porcentaje de las 101 respuestas obtenidas.

De esta forma, se analiza que 64% de los encuestados que respondieron, consignan niveles de vinculación Alto. Esto implica que, en su mayoría, poseen más de 3 vínculos que se relacionan con frecuencia. Además, la mayoría (excepto 1) indican que esos vínculos se clasifican entre 1 a 3 tipos, siendo la clasificación: personal, empresas, organismos públicos, universidades y centros tecnológicos, entidades privadas. Un último análisis se relaciona con el lugar de localización de los vínculos. Se observa que 37 respuestas indican que sus vínculos son de nivel local, luego 12 responden que sus vinculaciones tienen alcance internacional, y el resto de las respuestas se divide casi proporcionalmente entre alcance regional y nacional.

Seguidamente, con un 33% de respuestas, se ubican los encuestados que se encuentran dentro de la clasificación de nivel de vinculación Medio. Aquí, todos indican poseer hasta 3 vinculaciones, que en su mayoría corresponde a un solo tipo de vínculo según la clasificación expuesta en el párrafo anterior, aunque una minoría consigna que estas vinculaciones responden a 2 o 3 tipos de vínculos. En cuanto a la



“GESTIÓN EMPRESARIAL Y ORGANIZACIÓN DEL TRABAJO EN PYMES”

localización de los mismos, la gran mayoría indican que son contactos locales y la minoría (4 respuestas) que son de alcance regional o nacional.

Por último, 3 encuestados indican no poseer vínculos que se relacionen con frecuencia, por lo que su nivel de vinculación es Bajo.

Lo expuesto respecto al nivel de vinculaciones nos muestra que, en general, los encuestados que contestaron la encuesta tienen niveles de vinculación altos o medios; los que tienen niveles bajos de vinculación son una proporción muy pequeña de la muestra. Sin embargo, aún dentro de los niveles altos y medios, gran parte de las vinculaciones son locales. Y en el caso de los niveles medios, gran parte de los vínculos son de un solo tipo.

Cuadro 8. Resultados niveles de complejidad de los proyectos

Puntaje	Cantidad	Nivel de complejidad de los proyectos
8	3	<i>Alto (11,7%)</i>
7	2	
6	10	
5	13	<i>Medio (21,8%)</i>
4	15	
3	23	<i>Bajo (66,4%)</i>
2	22	
1	40	
Total	128	100
SD	12	

Respecto al análisis de los niveles de complejidad de los proyectos que han encarado los encuestados, el Cuadro 8 muestra que estos son mayoritariamente bajos o medios. En total la suma de los casos ubicados en esos niveles alcanza casi el 90% de la muestra. Los casos que declaran haber realizado proyectos de altos niveles de complejidad son muy pocos. Estos resultados contrastan fuertemente con los consignados en las dos dimensiones anteriores.

A continuación, pondremos en relación las tres dimensiones de capacidades.

4.2 Resultados de la construcción de los indicadores: Comparación entre dimensiones

En el Cuadro 9 presentamos los niveles de capacidades en las tres dimensiones en las que hemos trabajado: formación, vinculación y complejidad de los proyectos. La distribución entre las dimensiones en los tres niveles es bastante similar para formación y para vinculación y casi lo opuesto en complejidad de los proyectos. Mientras en formación y vinculación la suma de alto y medio llega al 90%, en el caso de la complejidad de los proyectos algo similar se obtiene de la suma de bajos y medios. Mirando los extremos, se da casi una situación opuesta, con más de la mitad de los casos en el escalón alto para formación y vinculaciones pero con una proporción parecida en bajo para la complejidad de los proyectos.

Si bien, como señalamos anteriormente, las tres capacidades están relacionadas, parece ser más sencillo avanzar en las dos primeras que en la tercera. Avanzaremos en un análisis más profundo de estas diferencias y sus implicancias en la sección final, a continuación.

Cuadro 9. Niveles de capacidades en formación, vinculación y complejidad de los proyectos, de los pequeños productores audiovisuales (en %)

	Formación	Vinculación	Complejidad de los proyectos
Alto	57	64	12
Medio	34	33	22
Bajo	9	3	66

5. Síntesis, conclusiones y reflexiones finales

5.1 Síntesis y conclusiones

En síntesis, de una primera comparación muy general de la clasificación de los casos en las tres dimensiones en las que hemos medido capacidades, puede concluirse lo siguiente (Cuadro 9; Figura 1).

Primero, que el desarrollo de capacidades es desparejo: se alcanzan mayores niveles de avance en ciertas capacidades pero no en otras. Esto sugiere un cierto desbalance o un manejo desbalanceado en los procesos de creación de capacidades. Quizás sea más sencillo formar gente y que luego las oportunidades de participar del mercado de trabajo les permitan desarrollar vinculaciones, que construir proyectos de una cierta complejidad. Lo que está claro es que este no parece ser un tema de agenda y, si lo

es para algunos agentes, se traduce en “traer” grandes producciones a suelo argentino.

Segundo, que el mayor número de casos en el nivel Alto de capacidades se registra en vinculaciones (64%) y, en segundo lugar, en formación (57%); bastante más lejos aparece la dimensión de complejidad de los proyectos (11,7%). Esto sugiere que para los pequeños productores es más fácil alcanzar mayores niveles de vinculación con otras firmas e individuos y mayores niveles de formación que participar de proyectos de una cierta complejidad.

Tercero, estos desfasajes probablemente nos indiquen que el sistema productivo tiene capacidades que no están siendo aplicadas en todo su potencial en la realización de proyectos audiovisuales en la medida en lo que eso sería posible. De hecho, hay diversos ejemplos de realizadores argentinos que establecen acuerdos de co-producción con agentes extranjeros, inclusive con rodajes fuera de nuestras fronteras.

Cuarto, la falta de aprovechamiento de esas capacidades estaría llevando a la realización de esfuerzos colectivos de formación que no están encontrando un mercado en el cual recrearse y ampliarse.

Quinto, para la política pública y para las acciones de las asociaciones y cámaras de productores se vislumbra la necesidad de trabajar en poner en valor las capacidades del sistema a través de la generación de instancias cada vez más complejas de trabajo en las cuales utilizar y mejorar las capacidades en formación y en vinculaciones.

Sexto, el trabajo consciente y sistemático para generar instancias de mayor complejidad a las cuales exponer a los técnicos y profesionales locales también llevaría a que se identifiquen problemas en la propia formación y en el desarrollo de instancias de generación de vínculos y relaciones que sean útiles para generar más ingresos y mayores capacidades.

5.2 Reflexiones finales

Hemos señalado en otras contribuciones que una de las limitaciones del sistema productivo audiovisual argentino es su limitada experiencia en la realización de proyectos de envergadura y la excesiva diversificación de la mayoría de las productoras y proveedores de servicios.

Si bien la relevancia cuantitativa de los pequeños productores audiovisuales es muy grande, son poco visibles y hay pocas investigaciones realizadas sobre ellos. Esta ponencia podría contribuir a aumentar su visibilidad y el conocimiento que tenemos de ellos, sus fortalezas y debilidades. Los resultados de esta contribución podrían aportar a una mejor orientación de la formación en este campo y a perfilar políticas dirigidas a las necesidades reales de estas unidades productivas.

Bibliografía

BARLETTA, Florencia, VERÓNICA Robert y GABRIEL Yoguel (2014). “Introducción”, en Florencia Barletta, Verónica Robert y Gabriel Yoguel (eds.). *Tópicos de la teoría evolucionista neoshumpeteriana de la innovación y el cambio tecnológico* (vol. 1). Los Polvorines/ Buenos Aires: UNGS/ Miño y Dávila.

BARNEY, Jay B. (1991). “Firm resources and sustained competitive advantage”. *Journal of Management*, Vol. 17, pp. 99-120.

BARNEY, Jay B., DAVID J. KETCHEN y MIKE WRIGHT (2011). “The Future of Resource-Based Theory”. *Journal of Management*. Vol. 37, No. 5, pp. 1299-1315. DOI: 10.1177/0149206310391805

BORELLO, José A., JORGE MOTTA y Gastón FLEITAS (2019). “Políticas subnacionales de fomento a la producción audiovisual en la Argentina: Trayectoria, tipos de instrumentos y perspectivas”. *Imagofagia* (ASAECA, Buenos Aires), Vol. 19.

<http://www.asaeca.org/imagofagia/index.php/imagofagia/article/view/1815/1469>

BORELLO, José A., Analía ERBES, Verónica ROBERT, Sonia ROITTER y Gabriel YOGUEL (2005). “Competencias técnicas de los trabajadores informáticos. El caso de Argentina”, *Revista de la CEPAL*, CEPAL, Chile, No. 87 (diciembre), pp. 131-150.

BORELLO, José y Leandro GONZÁLEZ (2012). “Características de la producción audiovisual en la Argentina: Resultados de una encuesta reciente a productoras”. *Imagofagia* (Revista de la Asociación Argentina de Estudios de Cine y Audiovisual), No. 6.

http://www.asaeca.org/imagofagia/sitio/index.php?option=com_content&view=article&id=243%3Acaracteristicas-de-la-produccion-audiovisual-en-la-argentina-resultados-de-una-encuesta-reciente-a-productoras&catid=48&Itemid=132



“GESTIÓN EMPRESARIAL Y ORGANIZACIÓN DEL TRABAJO EN PYMES”

- LUNDVALL, B.-Å. y Johnson, B. (1994), “The learning economy”, *Journal of Industry Studies*, Vol. 1, No. 2, pp. 23-42.
- KOGUT, B. y ZANDER, U. (1992). “Knowledge of the firm, combinative capabilities, and the replication of technology”. *Organization Science*, Vol. 3, pp. 383-397.
- MILLER, Danny y JAMAL Shamsie (1996). “The resource-based view of the firm in two environments: The Hollywood film studios from 1936 to 1965”. *Academy of Management Journal*. Vol. 39, No. 3, pp. 519-543.
- NELSON, Richard R. (1991). “Why do Firms Differ, and How Does it Matter?”. *Strategic Management Journal* 12 (S2):61 – 74 DOI: 10.1002/smj.4250121006.
- NELSON, Richard y Sidney WINTER (1982). *Una teoría evolutiva del cambio económico*.
- PENROSE Edith T. (1959). *The Theory of the Growth of the Firm*. Oxford: Oxford University Press.
- PETERAF, Margaret A. (1993). “The Cornerstones of Competitive Advantage: A Resource-Based View”. *Strategic Management Journal*, Vol. 14, No. 3. (Mar.), pp. 179-191.
- WERNERFELT, Birger (1984). “A Resource-Based View of the Firm”. *Strategic Management Journal*, Vol. 5, No. 2. (Apr. - Jun.), pp. 171-180.
- YOGUEL, G.; NOVICK, M.; MILESI, D.; ROITTER, S.; BORELLO, J. (2004). “Información y conocimiento: la difusión de TICs en la industria manufacturera argentina” *Revista de la CEPAL*, Nro. 82, Abril, Santiago de Chile.



CARACTERIZACIÓN DE LOS PROCESOS DE MEJORA CONTINUA EN EMPRESAS DE LA PROVINCIA DE SAN LUIS

Lía Bedatou
Matías De Vitta
Gonzalo Olmos
Adrián Priano
Leandro Priotti
Mauricio Sabio
Adriana Villegas

Ricardo Víctor Silvera
ricardo.silvera@uccuyosl.edu.ar

Universidad Católica de Cuyo – Sede San Luis, Facultad de Ciencias Económicas y Empresariales

Breve descripción de la experiencia

El presente trabajo estudia diferentes experiencias en la aplicación de herramientas y conceptos de Mejora Continua en empresas industriales medianas de la Provincia de San Luis, con el fin de conocer principalmente los avances en su implementación, los resultados obtenidos y las mejores prácticas.

Este estudio se encuadra en el Programa de Investigación sobre PyME's de las carreras de grado y posgrado en Administración de la Universidad Católica de Cuyo – Sede San Luis. Alumnos de estas carreras realizaron trabajos de campo que ayudan a comprender más claramente la realidad de los procesos de inserción en las empresas de las herramientas de gestión de la calidad que se hayan incluidas dentro del concepto de mejora continua y sus resultados.

El estudio del impacto en la implementación de las herramientas de mejora continua se llevó a cabo realizando observaciones y análisis de datos de las distintas empresas, pudiéndose comprobar los beneficios que genera en las compañías el uso efectivo de las metodologías, reflejadas en la productividad de la organización y en la calidad de sus productos y servicios.

Actividades desarrolladas

El trabajo de campo se realiza en ocho empresas manufactureras, todas ellas medianas (según la escala de la Secretaría de Emprendedores y de la Pequeña y

Mediana Empresa⁸), algunas de capitales nacionales y otras multinacionales⁹. Los rubros a las que pertenecen son la industria alimenticia, papelera, farmacéutica, metalmecánica y servicios industriales.

A los fines de recabar información sobre las experiencias de estas empresas, se diseñaron varios instrumentos de evaluación. En términos generales, se aplicaron encuestas al personal de diferentes niveles de la organización y, para estudiar en mayor detalle los resultados, fueron entrevistadas las personas responsables de los procesos de implementación que participan activamente en el desarrollo de las herramientas, gerentes industriales y mandos medios. En estas entrevistas se abordaron en profundidad algunos temas, como por ejemplo las razones que llevaron a tomar la decisión de implementar estas herramientas y sus resultados a lo largo del tiempo.

Las preguntas realizadas están orientadas conocer aspectos importantes de la implementación de las metodologías de Mejora Continua, tales como:

- ¿Cuál es su nivel de conocimiento sobre las metodologías de mejora continua, Six Sigma y Lean Manufacturing?
- ¿Cuál es el grado de aplicación que su organización hace de las metodologías de mejora continua, Six Sigma y Lean Manufacturing?
- ¿Qué resultados se han obtenido al implementar herramientas de mejora continua en su empresa en relación a la productividad, la variabilidad de los procesos y otros?
- ¿En qué medida la empresa brinda a sus empleados capacitaciones en el marco de la implementación de las herramientas de mejora continua?
- ¿Según su criterio, en qué medida los siguientes factores llevaron a la empresa a aplicar las metodologías de mejora continua?

Los datos aportados en estas entrevistas, con el fin de preservar la confidencialidad requerida por cada organización, fueron expresados en términos relativos sin criterios comunes entre empresas. Esto se debe a las diferentes maneras de medir resultados que cada una de ellas tiene.

A los efectos de poder evaluar las experiencias en cada organización, el equipo de trabajo indagó y profundizó previamente sus conocimientos acerca de los diferentes

⁸ Resolución General 220/2019

⁹ Estas organizaciones permitieron el desarrollo de este trabajo con restricciones relacionadas con la confidencialidad de la información. Por ello, en esta presentación no se revelan sus nombres ni otra información sensible.

conceptos, metodologías y herramientas de la Mejora Continua de procesos y productos, a través del estudio de una extensa bibliografía relacionada con este tema.

En la teoría, existe una gran cantidad de instrumentos, que pueden ser clasificados en herramientas metodológicas y de análisis de problemas. Entre aquellas que se refieren a los métodos podemos citar PDCA/DMAIC, Diseño Seis Sigma, Priorización de proyectos, Sistemas de Gestión Integrados, etc. Las de análisis, en cambio, van desde el Control Estadístico de Procesos, Capacidad de Procesos, AMFE, Diseño de Experimentos, etc.

Otro encuadre observado es la conjunción de dos grandes sistemas de mejora continua, como son Lean Manufacturing y Seis Sigma:

- El primero es una metodología de gestión enfocada en la reducción de desperdicios y de los costos que estos generan en cada una de las fases o actividades del proceso, eliminando aquellas que no produzcan valor o no resulten verdaderamente necesarias.
- Seis Sigma, en cambio, está definido como una metodología que se enfoca en la detección y eliminación de las causas que producen defectos en productos y servicios para mejorar la satisfacción del cliente, contenido en un proceso empresarial que posibilita optimizar sus resultados.

A través del estudio de la teoría, independientemente de cómo cada empresa decide denominar a su estrategia, el conjunto de herramientas metodológicas y de análisis son comunes a todas.

A continuación, se presenta un recuento de cada una de ellas a modo enunciativo, sin la pretensión de que sea considerado como una lista completa de todos los instrumentos existentes.

- | | | |
|---|------------------------|-----------------------------|
| • Hoja de Trabajo para el Cuadro de proyecto DMAIC/PDCA | • Tormenta de Ideas | • Diagrama de árbol |
| • Diagrama de Gantt | • Diagrama de Afinidad | • Diseño Seis Sigma |
| | • Votación Múltiple | • Priorización de proyectos |

“GESTIÓN EMPRESARIAL Y ORGANIZACIÓN DEL TRABAJO EN PYMES”

- Sistemas de Gestión Integrados
- Mapa de Proceso (Diagrama PEPSC)
- Espina de Pez
- F.M.E.A.
- Muestreo
- Regresión y Correlación
- La voz del Cliente (VDC)
- Análisis del Sistema de Medida (ASM)
- Análisis del Flujo del Proceso
- Análisis del Valor añadido
- Diagrama de Pareto
- Histograma (Gráfico de Frecuencia)
- Gráfico Temporal o de Tendencia
- Diseño de Experimentos
- Capacidad de Procesos
- Hoja de Ruta
- Diagrama de Dispersión
- Hoja de Trabajo para el Cálculo Sigma
- Mapa de Raciocinio
- Cuadro de Mando integral e Indicadores del Proceso
- Carta de Control
- SMED
- TPM
- Kanban
- Kaizen
- 5S
- Control Visual
- Justo a Tiempo

Aspectos relevantes de la experiencia

Al evaluar las experiencias de las empresas consultadas pudo observarse que en general, existe un buen conocimiento de las herramientas de mejora continua y que este conocimiento, concuerda en gran medida con el grado de aplicación que estas empresas hacen de las metodologías.

El primer punto observado en la evaluación es que las organizaciones capacitan por igual a todos sus niveles, pero los temas instrumentales están dirigidos más a sus mandos medios que a los niveles gerenciales. En cambio, esto se invierte al tratarse de las cuestiones metodológicas. La razón de ello es que las metodologías son más amplias y vinculadas a la estrategia y las herramientas de análisis están más orientadas a resolver problemas operativos.

Las herramientas de mayor conocimiento y aplicación por parte de las organizaciones que formaron parte de este estudio son: TPM, 5S, Calidad Total, Control Estadístico

de Procesos y DMAIC/PDCA. En contrapartida, aquellas herramientas de las cuales se tienen menor conocimiento son: SMED, Kanban y Just In Time (JIT), que también son las menos aplicadas por las empresas.

Todos coinciden en que se han obtenido muy buenos resultados al implementar las herramientas de mejora continua en las empresas, destacándose entre los aspectos más beneficiados la reducción de la variabilidad de los procesos, el mejoramiento de la calidad, la reducción del desperdicio, la reducción de costos y la satisfacción de los clientes.

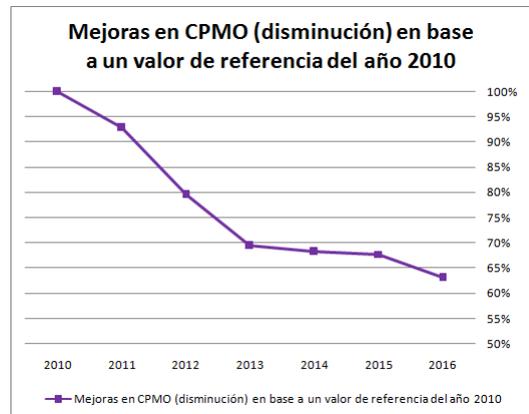
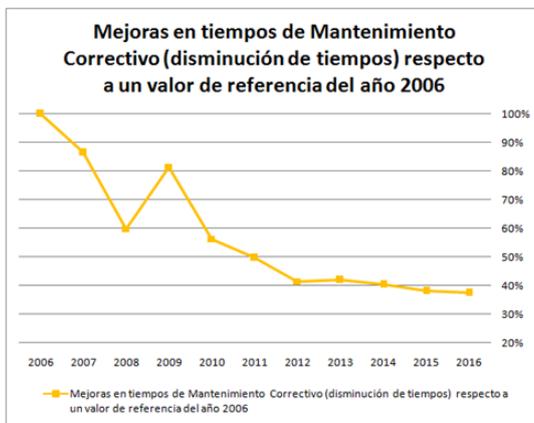
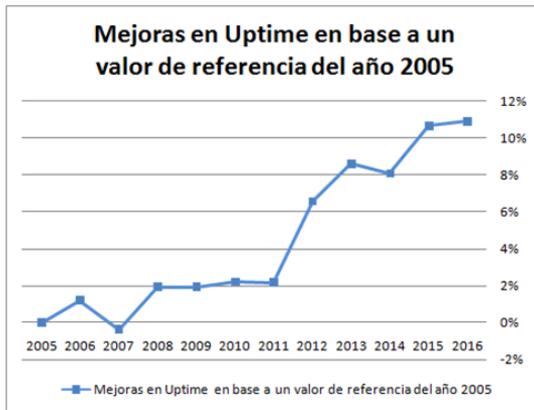
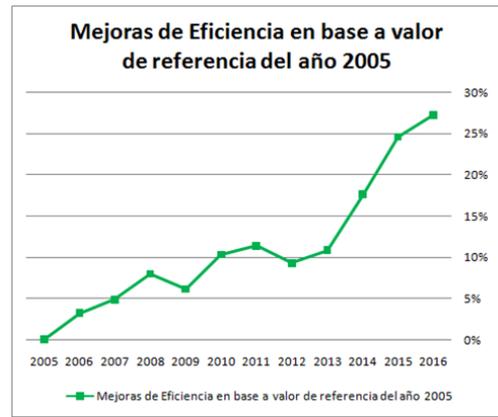
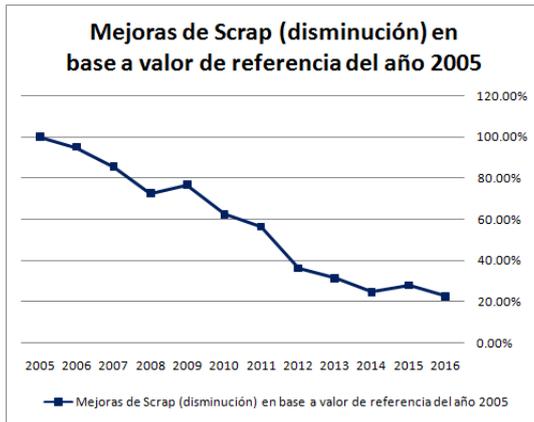
La reducción de inventarios, en cambio, es el aspecto en que se han obtenido menos resultados. Esto podría estar influenciado por factores externos a las organizaciones, como por ejemplo las dificultades de los proveedores en cumplir con los plazos de entrega o las demoras en los trámites de importación en la Argentina.

Para los gerentes de las empresas involucradas en este estudio, aquellos factores que más tienen en cuenta las organizaciones al momento de aplicar las metodologías de mejora continua son: la contribución financiera que aportan estas herramientas, la posibilidad de obtener mejoras en la simplificación y optimización de los procesos, el alto grado de mejoras alcanzado en el pasado y la relación óptima entre costos y beneficios, que sin duda en el mediano plazo también se traduce en una retribución financiera.

Según los gerentes, la alta dirección de las empresas que forman parte de este estudio se involucra y da soporte durante la implementación de las herramientas de mejora continua y, al mismo tiempo, delega las responsabilidades necesarias para que estas funcionen de forma efectiva. Sin embargo, se proveen pocos o moderados recursos para llevar a cabo la implementación efectiva de las herramientas.

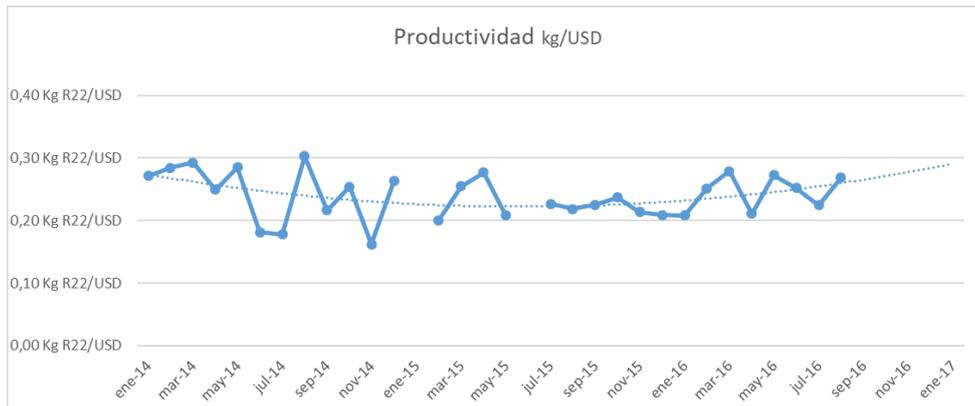
En una de las empresas (industria papelera), a lo largo 11 años de trabajo se ha logrado disminuir progresivamente el desperdicio en un 80%, la eficiencia aumentó en un 27%, el tiempo de marcha creció un 11%, los tiempos de parada no planeada se redujeron un 45% aproximadamente y un 37% menos de reclamos de clientes.

“GESTIÓN EMPRESARIAL Y ORGANIZACIÓN DEL TRABAJO EN PYMES”



En el caso de la empresa de servicios industriales, se obtuvo un incremento de la productividad de poco más del 28% en un año, basado en la implementación de sistemas de gestión integrados de Calidad, Medio Ambiente, Salud y Seguridad Ocupacional que, como práctica de la mejora continua, incluyen buena parte de las herramientas ya mencionadas.

“GESTIÓN EMPRESARIAL Y ORGANIZACIÓN DEL TRABAJO EN PYMES”



Los resultados en una de las empresas metalmecánicas muestran claramente una reducción en la necesidad de reparaciones del orden del 87% y un aumento de la productividad de la mano de obra del 20% por la aplicación de las herramientas de mejora continua.

En otra de las empresas metalmecánicas, en la que no se pudo acceder a la información relativa a los beneficios económicos obtenidos por la aplicación de las herramientas de mejora continua, se aportó valiosa información descriptiva de las acciones realizadas. Ellas estaban orientadas en su mayoría a la mejora de calidad, de costos y de productividad en los que mencionaron importantes beneficios logrados.

Uno de los aportes importantes de su experiencia, indica que algunas de estas herramientas necesitan, para su implementación exitosa, determinadas condiciones de estabilidad del proceso, de la demanda y una buena gestión del mantenimiento de equipos que pueda garantizar su disponibilidad en todos los sectores productivos.

En todos los casos, la eficaz implementación de las metodologías empleadas implica un cambio cultural, donde todos los niveles de la organización deben velar por lograrlo, hacerlo crecer y estar completamente involucrados a pesar de las urgencias de cada día.

Otro punto que se puede deducir de las entrevistas y el análisis de los datos obtenidos de algunas empresas es que, en su afán de alcanzar un alto grado de eficiencia y de obtener mejores resultados con los mismos o menos recursos, buscan la forma más eficaz y práctica de implementar las herramientas de mejora continua, y hacen uso del formato denominado Lean Six Sigma (LSS).

Esta es una combinación de los dos motores principales de la mejora continua: Lean Manufacturing, que ofrece mecanismos para reducir rápidamente los tiempos y el desperdicio en cualquier proceso y en cualquier parte de una organización. Six Sigma

proporciona las herramientas estadísticas basadas en datos para una mejora prolongada de los objetivos clave relacionados con la calidad y la satisfacción de los clientes.

Principales Lecciones

En la actualidad nos encontramos en un contexto de crisis en el que todos los indicadores macroeconómicos desalientan la inversión y ponen de manifiesto el mal momento por el que está pasando la economía.

En este contexto, los sectores se esfuerzan por desarrollarse, convertirse en altamente competitivos frente a la globalización y la dinámica de los procesos de mercado.

Es en esta coyuntura en la que las empresas se ven obligadas a adaptarse incorporando cambios y mejoras que les permita ser más eficientes en los procesos, más competitivos y rentables, al tiempo que reducen los costes y mantienen, e incluso incrementan la satisfacción de los clientes.

La globalización y la crisis obligan a las empresas a hacer un ejercicio introspectivo que les sirva para mejorar su proyección en el mercado y, para ello, la metodología que se presenta como la solución más efectiva es la aplicación de herramientas de mejora continua.

Ahora bien, la incorporación de estas herramientas es generalmente “importada” de casos de éxito en grandes empresas, en general todas ellas multinacionales y evidenciada en la literatura empresarial.

Habitualmente, quienes toman estas decisiones de implementación, se ven seducidos por los casos de éxito y no consideran aspectos propios de la cultura organizacional de San Luis, la complejidad de las organizaciones, la necesidad de capital humano especializado, de mecanismos de contención de la problemática actitudinal, etc. Por ello, se vuelve necesario explorar y establecer las mejores maneras de aplicar estas herramientas, a los fines de lograr una adaptación organizacional más rápida, más efectiva y menos traumática.

Finalmente, es posible afirmar que las empresas evaluadas implementan las metodologías de mejora continua para alcanzar la excelencia operacional, y gracias a esto obtienen un impacto positivo a nivel económico y productivo, logrando importantes mejoras en los distintos procesos y áreas de la organización.

Bibliografía

- AENOR Asociación Española de Normalización (2016). Norma ISO-DIS 45001 Sistema de Gestión de Salud y Seguridad en el Trabajo. Requisitos con orientación para su uso.
- COMPANYS PASCUAL, R. (1989). Nuevas técnicas de gestión de stocks: MRP y JIT. Barcelona. Marcombo Editores.
- GEORGE, M. (2011). “Transformar el rendimiento de la empresa a través de la excelencia en la ejecución”. EUA. Accenture.
- GRAZIER, P.B., JAPAN HUMAN RELATIONS ASSOCIATION. (1992). Kaizen Teian 1. EUA, Portland, Oregon, EUA. Productivity Press.
- HERNÁNDEZ Matías, J.C., y VIZÁN IDOIBE, A. (2013). Lean Manufacturing. Conceptos, Técnicas e implementación. EOI, España.
- HURANO, H. (1996). 5 Pillars of the Visual Workplace: The Source Book for 5S Implementation. Portland Oregon, EUA. Productivity Press
- KARATSU, H. (1991). La Sabiduría Japonesa: Control Total de la Calidad. Barcelona, España. Ediciones Gestión 2000.
- LIKER, J.K., MEIER D.P. (2008). El Talento Toyota. McGraw-Hill
- LU, D.J. (1989). Kanban: Just In Time at Toyota. Portland, Oregon, EUA. , Productivity Press.
- LUCIER, G. y SESHADRI, S. (2001).” GE takes six sigma beyond the bottom line”. EUA. Strategic Finance.
- MCGRAW, J. (2001). “La mecánica de un alto en los pits”, Mecánica Popular. México. Editorial Televisa.
- MOLTENI, R., y CECCHI, O. (2008). El Liderazgo del Lean Six σ . Segunda Edición. Ediciones Macchi, Argentina.
- NAKAJIMA, S. (1988). Introduction to TPM. Cambridge, Massachusets, EUA. Productivity Press



“GESTIÓN EMPRESARIAL Y ORGANIZACIÓN DEL TRABAJO EN PYMES”

OHNO, T. (1998). Toyota Production System: Beyond Large Scale Production. Portland, Oregon. Productivity Press.

PANDE, P. y HOLPP, L. (2002). ¿Qué es Seis Sigma? McGraw-Hill, España,

PANDE, P.; NEUMAN, R; CAVANAGH, R. (2004). Las claves prácticas de Seis sigma. McGraw-Hill. España.

SHINGO, S. (1986). Zero Quality Control: Source Inspection and the Poka Yoke System. Cambridge, Massachusets. Productivity Press.

TENNANT, G. (2001). Six Sigma: Control Estadístico de Proceso y Administración Total de la Calidad en Manufactura y Servicios. México. Editorial Panorama.

WISH, J. (1998). The Manufacturer's Reengineering Guide; How to Use Time as Your Competitive Weapon. Hudson, Massachusets, EUA. Loose Thread Publishing.

WISH, M., WISH, J. (2001). Accelerating Business: Finding Time, Using Time. Hudson, Massachusets, EUA. Loose Thread Publishing.

MODELOS DE MARKETING SENSORIAL PARA PYMES DE SERVICIOS DE SALUD HUMANA

Dra. Rosa María González López,

Facultad de Administración. Benemérita Universidad Autónoma de Puebla. México.

rossyadmon@gmail.com

Dr. Pedro Macario García Caudillo

Facultad de Economía. Benemérita Universidad Autónoma de Puebla. México.

gabovaz@gmail.com

Mtro. Gabriel Vázquez Espinosa

Facultad de Administración. Benemérita Universidad Autónoma de Puebla. México.

pedro.gc@live.com.mx

Introducción

El marketing siempre se ha orientado a atraer o conquistar alguno de los sentidos del ser humano, ya sea a través un producto que sea visualmente atractivo, o mediante un olor que sea llamativo, o que al tacto sea agradable o porque no al despertar un interés peculiar por el gusto y ya no es suficiente enamorar al cliente con un solo sentido.

En la actualidad, las marcas se focalizan en las teorías que se basan en aspectos intangibles, como aquellas que desatan el impulso y para ello, las estrategias contemplan patrones de índole sensorial que incrementen en los seres humanos la emoción y no la razón. Considerando que la diferencia esencial entre la emoción y la razón es que la primera conlleva a la acción y la segunda lleva a elaborar conclusiones partiendo del análisis.

En esta investigación se responderá a las siguientes preguntas de trabajo; ¿Quiénes integran el modelo?, ¿Cómo lo integran? ¿Cuáles son sus fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas? ¿Por qué se deben desarrollar estrategias mercadológicas los diferentes sectores productivos? Entre otras.

Durante el desarrollo del trabajo se formuló y llevó a cabo la consiguiente pregunta de investigación: ¿La aplicabilidad de las prácticas mercadológicas empleadas mediante los modelos de marketing sensorial y experiencial que suelen usarse en los sectores industriales o grandes consorcios privados versus el sistema de salud humana de clasificación Pymes?

Considerando lo anterior, la presente investigación, tiene como objetivo analizar la aplicabilidad de las prácticas mercadológicas empleadas mediante los modelos de marketing sensorial y experiencial que suelen usarse en los sectores industriales o grandes consorcios privados versus el sistema de salud humana de clasificación Pymes de la ciudad de Puebla, Puebla; México y los resultados que esto conlleva para la toma de decisiones.

Palabras Clave: Neuromarketing, Salud Humana, Marketing Sensorial

Marco Teórico de Referencia

El marketing sensorial que parte de la emoción y el placer se centra en los sentidos de las personas como una vía rápida para llegar a sus emociones. Para este efecto, la percepción sensorial es uno de los fenómenos más importantes en el campo del Neuromarketing, ya que determina no sólo el posicionamiento de los productos, servicios y marcas, sino también del comportamiento y aprendizaje del consumidor. (Álvarez, A: 2010)

En las ciudades por grandes o pequeñas que sean se encuentran grandes espectaculares en los que se pueden ver campañas publicitarias con comunicación sensorial y con un exceso de estímulos visuales a diferencia de años atrás. Científicamente hablando, se han realizado estudios han demostrado que cuanto más grande es el estímulo, más fácil se atrae la atención de los seres humanos.

Si bien es cierto que la vista es un factor que desencadena las decisiones del consumidor para ejecutar la compra, no pasa lo mismo cuando se emplean otros sentidos que incluso pueden ser más poderosos que la vista como se creía anteriormente, de ahí que se demostró que el olfato y el sonido son mucho más potentes de lo que se había imaginado en contraste con la vista.

Por consiguiente, las grandes compañías invierten miles de horas y millones de dólares en desarrollar nuevas estrategias para mejorar y perfeccionar las campañas publicitarias cuyo objetivo es que estén delante de nuestros ojos, sobre nuestra cabeza y debajo de nuestros pies. Esto es una señal de las antiguas estrategias que empleaban los mercadólogos donde todo lo centraban para motivar y orientar el comportamiento del consumidor desde una perspectiva visual.

Derivado de lo anterior, esta investigación se enfoca a analizar la aplicabilidad de las prácticas mercadológicas empleadas mediante los modelos de marketing sensorial y

experiencial que suelen usarse en los sectores industriales o grandes consorcios privados versus el sistema de salud humana de clasificación Pymes de la ciudad de Puebla, Puebla; México y los resultados que esto conlleva para la toma de decisiones.

Examinando las prácticas mercadológicas empleadas con el uso de las herramientas de los modelos de marketing sensorial y experiencial que suelen usarse en los sectores industriales de los grandes consorcios privados y los empleados en el sistema de salud humana de clasificación Pymes también privados; estos últimos en una proporción muy baja han comenzado a orientar sus esfuerzos mercadológicos para influir en el compromiso emocional y de esa manera evitar abrumar a los clientes con estrategias meramente visuales y enfocarse en el empleo de otras a través del uso de los demás sentidos como los destellos de fragancias y música.

En la práctica diaria existen diversos casos prácticos desarrollados con éxito en grandes consorcios del sector de salud humana privados en relación con la aplicabilidad de la mercadotecnia mediante campañas publicitarias muy costosas o a través del establecimiento de alianzas estratégicas. Por citar un ejemplo se hace referencia a la alianza comercial que se llevó a cabo entre el hospital Ángeles y Starbucks con la apertura de la primera cafetería Walk Thru en América Latina, esta idea de negocio que permitirá atender a los clientes, visitantes, trabajadores y ejecutivos del hospital Ángeles; siendo esto una muestra de la primera unidad de este tipo en México fuera de Estados Unidos y la tercera con este ágil sistema a nivel mundial.

La alianza entre ambas compañías consistió en la apertura de coffee shops Starbucks en los 23 hospitales de Grupo Ángeles en México y en particular favoreciendo al establecido en la ciudad de Puebla. Para ello, emplearon herramientas mercadológicas del marketing sensorial y experiencial; con costos elevados y con publicidad en medios tanto nacionales como locales en televisión abierta y de paga, radio, redes sociales y espectaculares visuales electrónicos en las principales vías de tránsito local.

Lo anterior, muestra que la sociedad de consumo cada vez más se inclina por aquellas firmas que le ofrecen la oportunidad de vivir nuevas sensaciones mientras realizan una compra o durante su consumo. No obstante, esto ha favorecido a las grandes empresas del sector salud, caso contrario de la Pymes de este mismo tipo de servicio donde las oportunidades para el empleo de las estrategias mercadológicas son muy costosas o se encuentran limitadas para su acceso. Para este tipo empresas es

importante incorporar otros medios o recursos para darse a conocer rápidamente sin que el servicio deje de ser oportuno y de calidad.

Teniendo en cuenta que el contexto ha determinado las diferentes connotaciones que el marketing ha debido asumir de acuerdo con las distintas sociedades en las que ha estado presente.

Igualmente, McCarthy en 1960 empieza a incluir en la definición del marketing a la organización y al consumidor o cliente como “factores indispensables en el proceso, dando a entender que todas las actividades de mercadeo deben cumplir con los objetivos y las metas de la empresa” (repositorio de investigación, 2011), esto indica que se deben satisfacer todas las necesidades y deseos del consumidor.

De esta manera, este autor define al marketing como “la realización de aquellas actividades que tienen por objeto cumplir las metas de una organización, al anticiparse a los requerimientos del consumidor o cliente y al encauzar un flujo de mercancías aptas a las necesidades y los servicios que el productor presta al consumidor o cliente”. (Thompson, 2012)

En un mundo global, el sentido de competencia se enfrenta a consumidores cada vez más exigentes y con niveles de incertidumbre mayor, considerando que esto ha permitido tener acceso a mercados antes desconocidos, con consumidores nada tradicionales que no responden a patrones establecidos.

Lo anterior, obliga a considerar nuevos caminos de búsqueda que generen alternativas de marketing distintas a las típicas que respondan a los requerimientos organizacionales y homogéneos al tipo de cultura de consumo prevaleciente, y con ello satisfacer a grupos dentro de la sociedad ansiosa de estímulos sociales y humanos. (Páramo, 2012).

Analizando las posturas tradicionales del marketing, se deben buscar nuevas oportunidades teóricas que respondan a las nuevas exigencias de los negocios y que se orienten a nuevas alternativas en el marketing sensorial, a través del cual se busca proponer no solo a las empresas industriales, sino también a empresas de servicios de diferentes sectores, con ideas diferente e innovadora que conecten tanto con el ofertante del servicio como con el cliente cuya finalidad sea alcanzar niveles de exigencia mayor en mercados exigentes.

El Marketing Sensorial

A lo largo de la historia del mercadeo, sus funciones han tenido diferentes orientaciones dependiendo siempre de los consumidores, los cambios de generaciones, de sociedades y de tendencias que marcan los gustos de los clientes y sus comportamientos.

En otros tiempos, se encontraban enfoques de mercadeo destinados al producto, a la producción, cuando los consumidores se guiaban netamente por lo precios bajos de producciones en serie, enfoque al mercado y su cultura, que se da principalmente en poblaciones de criterio muy definido y homogéneo (caso de grupos étnicos o religiosos, como los musulmanes); o como el caso del mercadeo enfocado a las ventas en donde el factor principal a considerar es la competencia de varias empresas luchando por su dominio con productos similares, haciendo competencia de precios (Miatello, 2008).

En este sentido, el marketing sensorial es muestra de las nuevas tendencias que se consideran desde principios del año 2000, donde diferentes teóricos se enfocaron a elaborar algunos estudios y experimentos acerca de este tema y su funcionalidad. En particular, en 1973, Kotler propone la idea de cambiar de enfoque estratégico para el mercadeo de las empresas por alternativas diferentes a ofertas relacionadas con el precio.

La parte central de las nuevas tendencias del marketing es el cliente y los nuevos momentos vivenciales agradables que logra tener con el fin de incitarlo a adquirir el servicio y volver de nuevo hasta que adquiera un sentido de pertenencia. Considerando las aportaciones de los teóricos, se puede decir que la nueva tendencia del marketing sensorial; ha sido bien acogida por diversas empresas. Un ejemplo es un estudio realizado por la universidad Rockefeller en EE.UU. en el cual “se estableció que un 35% de personas es capaz de recordar aquello que se estimula a través del olfato y la vista. (Velasco, 2010)

Sin embargo, el siguiente paso es la necesidad de un debate que se centre en el servicio y sus características y que su explicación se encuentre en otra disciplina como la Psicología, Neurociencia, Ingeniería Alimentaria, Sociología, entre otras. Gracias a la incorporación de estas disciplinas en la investigación y con expertos en Marketing. se desarrolló una nueva forma de hacer marketing, a partir del Marketing Sensorial creando experiencias memorables a través de los sentidos (Digout, 2007).

El Marketing Sensorial es un concepto que tiene sus primeras menciones en el año 1998, de parte de un experto en la materia llamado Bernd Schmitt con el apoyo de Alex Simonson. Ellos definen que el objetivo será llegar a los consumidores a través del hemisferio derecho de su cerebro (el que maneja sus emociones), en vez de los mensajes que llaman a la lógica y a la razón (en el hemisferio izquierdo del cerebro).

Esta teoría, busca introducir un vínculo emocional entre el consumidor y el producto, para conquistar su lealtad y hacer que los consumidores busquen inconscientemente los productos de las marcas que ocupen Marketing Sensorial (García, 2007). Posteriormente, en el año 2003, el Marketing Sensorial también es mencionado en el libro “Marketing Sensorial” de Agnès Giboreau, quien también habla de integrar los 5 sentidos para la generación de experiencias positivas y memorables asociadas a una situación, un nombre, una marca. En el mismo año, Marc Filser lo define como aquellos elementos considerados factores clave para desarrollar una atmósfera multisensorial alrededor del producto o servicio, así como la comunicación del producto mismo. Un año después Hulten (2009) señala que este tipo de marketing es la nueva frontera del marketing estratégico para las empresas.

Origen del Marketing Sensorial

De acuerdo con los postulados de Herrera (2008), Marketing Sensorial es “El proceso de creación de experiencias multisensoriales y se orienta a la creación de un producto o servicio único para el consumidor fácilmente reconocible, debido a su identidad sensorial. Este tipo identidad permitirá a las marcas penetrar de una manera más profunda en la mente de los consumidores.

El fundamento de este tipo de marketing se basa en la valorización de uno o más sentidos que permitirá a las empresas aumentar sus ventas optimizando al mismo tiempo la atracción y el interés de los consumidores por su producto o servicio. Permite también reforzar la identidad y la diferenciación de un producto o servicio, mejorarlo y favorecer su imagen ante la opinión pública. (Coleman, 2017)

“El marketing sensorial utiliza los cinco sentidos (vista, oído, tacto, gusto y olfato) para llegar a su público objetivo e inducirlo a la compra” (Musumeci, 2010). Se trata de varias técnicas centradas en provocar en el usuario una experiencia única que le mueva a consumir productos o a incrementar el conocimiento de una marca. Una práctica de consumo que atraiga y seduzca al usuario animándole a volver a realizar la compra y, además divulgarla a sus conocidos.

Lo importante es brindar una experiencia agradable que satisfaga las necesidades del comprador mediante el empleo del olfato, el oído y la vista pues pueden resultar determinantes a la hora de inducir la compra (Tic Pymes, 2010). Por ello, el objetivo consiste en identificar la relación que genera un producto dentro de las personas utilizando los sentidos para llegar a influir en esta relación y mejorar la concepción del producto por medio del placer que siente, sus pensamientos o los recuerdos de la persona que le evocan.

Para Martin Lindstrom (2005) uno de los estudiosos más importantes de marcas del mundo, que suele ser denominado el gurú de las marcas, dice en su libro Brand Sense: La definición de las marcas por medio de los cinco sentidos va a ser una de las claves de comunicación del futuro de las empresas. Apelando a los cinco sentidos las marcas pueden conectarse con la memoria y las emociones de los consumidores. Los estímulos sensoriales ayudan a distinguir un producto de otro, están grabados en nuestra memoria a largo plazo y se han vuelto parte de nuestro proceso de decisión de compra. (Lindstrom, 2005).

Este tipo de tendencia es la que puede llegar a ser tan importante y tener una aplicación exitosa de una campaña que realmente impacte en los clientes y beneficie con resultados notables a una organización. Al hablar de sensaciones, toca de forma directa las emociones, ya que las primeras (sensaciones) producen diferentes reacciones en las personas que generalmente son reflejadas y dan como resultado las emociones; en estas emociones los sentimientos se ven incluidos y es aquí donde se puede llegar al corazón de los consumidores y se generan clientes fieles a determinada marca, que se identifiquen plenamente con los mismos objetivos y por tal razón con sus productos. (Lindstrom, 2005).

Impacto del Marketing Sensorial en Consultorios Médicos

El marketing sensorial debe influir en los sentidos del usuario o cliente de forma positiva, pues con el paso del tiempo, su implementación no solo ha estado presente en las diferentes industrias de tamaño grande o trasnacional, sino por el contrario se ha ido extendiendo igualmente al área de la salud humana.

En particular para el caso de un consultorio médico Pyme hay ciertas pautas que permitirán su aplicación y la consecuente grata percepción de los pacientes. No obstante, se debe considerar que en toda mejora hay una inversión económica o de tiempo; lo cual se convierte en dinero para el médico; pues no se debe olvidar que existen ciertas consideraciones que se deben implementar:

“GESTIÓN EMPRESARIAL Y ORGANIZACIÓN DEL TRABAJO EN PYMES”

- Impacto visual: Debido a que la vista es probablemente el principal sentido de la memoria, la imagen del consultorio debe ser la de un lugar limpio y ordenado. Los colores deberían combinar armónicamente y la presencia del logotipo de la marca, ser lo primero que capte la atención del paciente.
- Buena iluminación: Sin la claridad suficiente, las bondades del consultorio pasarán desapercibidas y el ambiente puede transmitir el sentimiento inapropiado.
- Temperatura agradable: Una temperatura demasiado alta o demasiado baja probablemente ahuyentará a los pacientes o interesados, afectará el estado emocional de los pacientes y desviará la atención de cualquier virtud en el servicio o el ambiente del consultorio.
- Buen aroma: De acuerdo con el giro del consultorio, su ubicación, afluencia o características, pueden presentarse malos olores que es mejor evitar. Para ello, además de buena ventilación se recomienda el uso de aromatizantes que se adapten a la personalidad del espacio.
- Música ambiental apropiada: Si se eligen piezas musicales adecuadas, el paciente se sentirá relajado y más dispuesto a recibir el tratamiento pertinente. Hay que cuidar también los niveles de volumen.
- Dulces: Para el sentido del gusto, se puede complementar la bienvenida de forma opcional con algún caramelo que cree una imagen de valor ante el paciente o sus acompañantes.
- Comodidad y texturas atractivas: El espacio debe contar con equipo mobiliario que haga sentir cómodo a los visitantes. Nada de zonas rasposas, desgastadas o que obliguen al paciente a adoptar posiciones inadecuadas.

Con estas consideraciones, el especialista en marketing trabajará para generar una propuesta que responda al monto de la inversión que el médico tenga para iniciar en este tema que pocas experiencias se conocen y de ahí que no se considere en la toma de decisiones para emplear métodos y técnicas específicas.

Especialistas de Marketing Sensorial para el Área de la Salud en México

El mercado de consultores en Marketing Sensorial se ha adentrado, de igual manera, en el sector Salud. Las comparaciones que hacen los pacientes o clientes del bienestar son cada vez mayores y más accesibles y, por ello, ahora el cierre de ventas

se debe afianzar in situ, puesto que el 82% de las decisiones de compra se realizan en el punto de venta (Mind and Sense, s.f.).

Tal vez la competitividad sea un factor más determinante en la rama del bienestar físico y emocional, por lo tanto, las consultoras como Mind and Sense (con presencia en México), no solo prestan sus servicios de Marketing Sensorial a Hospitales, sino a otros tipos de centros clínicos y de salud que los usuarios visitan por interés proactivo como spas, clínicas de belleza, centros de bronceado, Un par de ejemplos de consultores que operan en México son Mind and Sense, que se encarga de la imagen, el olor y el sonido como diferenciadores. Otro proveedor de servicios, que además opera en otros países de Latinoamérica, es Ortomarketing, que también brinda soporte en Neuromarketing y Marketing experiencial.

El Marketing de Emoción en Hospitales de Servicios de Salud

En la actualidad, la calidad juega un papel importante en la oferta de servicios y aunque un hospital es un lugar que casi siempre se visita por necesidad y no por gusto, no se deben descuidar aspectos primordiales que influyen en la percepción sensorial de los pacientes, sobre todo si hay propósitos comerciales y de reputación de por medio.

Habitualmente se ve a los hospitales como lugares escalofriantes en donde los pacientes deben pasar por procedimientos médicos o recibir tratamientos. Los pacientes no tienen control y no pueden ir y venir a su gusto, por lo cual no disfruta una estancia en dicho sitio (Berry y Bendapudi, citados por Ugolini, y otros, 2014).

La imagen que se tiene de la arquitectura y la atmósfera es la de un lugar intimidante y para nada familiar. El espacio genera confusión e incomodidad por su cantidad de estancias, pasillos, puertas, equipos, señales, indumentarias o uniformes del personal, colores (frecuentemente neutros), áreas repetitivas, así como por las actitudes que puedan observarse en el personal y otros individuos, que suelen cargar el ambiente de seriedad y pesadumbre.

En cuanto a la parte auditiva, se identifica al ruido excesivo como uno de los principales factores estresantes, emanando de una gran cantidad de fuentes como campanillas, corredores y áreas de mucho movimiento, traslado de equipos y pacientes, cambios de turno, etc. Aunado a esto, puede resultar problemático durante las noches el poder dormir y, en algunos pacientes con determinadas enfermedades, puede ser aún más intolerable. Otra forma en que los pacientes pueden encontrar muy

molesto el ruido es cuando escuchan a otros pacientes gritar, quejarse o gemir, puesto que genera miedo y ansiedad.

Para el sentido del olfato, el desinfectante es el aroma más habitual que incluso se identifica comúnmente como “olor de hospital”, que puede ocasionar asociaciones negativas. La comida y los utensilios para comer pueden emanar olores no muy agradables y generar el mismo efecto que el desinfectante. Pero es, especialmente, el olor desprendido por los grupos de gente u otros pacientes, que ven mermada su higiene por condiciones físicas limitadas, lo que más impacta a los usuarios del servicio hospitalario. Esto último, deriva en una perceptible falta de privacidad.

El sentido del tacto es abordado por cada sensación presente en el tratamiento médico, tales como el dolor por inyecciones, presiones físicas durante los análisis y chequeos, el contacto con equipos de superficies frías, la posición física y la permanencia continua en cama.

Respecto al sentido del gusto, los sabores frecuentemente se ven alterados por fármacos y la situación del paciente, esta experiencia claramente está presente durante el tiempo de administración del medicamento y de la combinación que se tenga con algunos alimento o condimentos como la cebolla, el ajo o los cítricos.

En términos generales, se puede considerar en algunas ocasiones muchas de estas condiciones como obstáculos para la captación de pacientes potenciales o para retener con un sentido de pertenencia a los pacientes reales. Pequeños cambios podrían mejorar la situación e incluso disminuir la estancia necesaria del paciente en el hospital, como consecuencia de un mejor sueño, mejor alimentación, menor estrés, entre otros factores.

Metodología

El diseño de la investigación es no experimental, se realizó con un tipo de estudio descriptivo con muestreo aleatorio simple y con fuentes de recolección de información primarias y secundarias tanto bibliográficas como hemerográficas.

En esta investigación se analizaron las encuestas realizada y aplicadas en los consultorios médicos de grandes consorcios y pymes del sector salud privados de la ciudad de Puebla, donde las unidades de análisis de este segmento participaron en el estudio para manejar la información estadística sobre estas para desarrollar un estudio de tipo exploratorio y descriptivo.

En primer lugar, se procedió a identificar y conocer el total de grandes consorcios y Pymes del área de salud humana del sector privado, identificando la aplicabilidad de las prácticas mercadológicas empleadas mediante los modelos de marketing sensorial y experiencial e identificar las estrategias tradicionales que suelen usarse en estos sectores en la ciudad de Puebla, Puebla; México y los resultados que esto conlleva para la toma de decisiones. También, se realizó una breve revisión de la bibliografía existente sobre esta temática.

Considerando lo antes expuesto, en la investigación se analizó la aplicabilidad de las prácticas mercadológicas que suelen usar los sectores industriales o grandes consorcios privados versus el sistema de salud humana de clasificación Pymes de la ciudad de Puebla, Puebla; México y los resultados que esto conlleva para la toma de decisiones. Partiendo de la situación actual de las Pymes del sector de salud humana para dar respuesta al planteamiento del problema y a la comprobación de las hipótesis de investigación.

Finalmente, se procedió a llegar a conclusiones efectivas de las actividades mediante el análisis que producen los resultados en el desarrollo de la neurociencia y de la conexión con las tendencias del marketing y de la evolución de los mercados que cada vez son más competitivos y globales en las unidades de análisis participantes en la investigación o según corresponda con las estrategias tradicionales.

Para tal análisis se sometieron los datos obtenidos con la finalidad de alcanzar los objetivos del estudio mediante la recolección de estos para la verificación de las hipótesis formuladas al desarrollar la metodología, igualmente se analizaron los modelos sensoriales relacionados con los componentes de las teorías expuestas con un enfoque sistémico empleado por los grandes consorcios y en su caso las Pymes de servicio de salud humana.

Resultados y Conclusiones

Una vez terminada la presente investigación, se encuentran evidencias relacionadas con el marketing sensorial, proponiendo un modelo que incluye técnicas mercadológicas cuya finalidad sea la injerencia en el cliente en la acción de compra y en los empresarios en su decisión para adoptar estrategias de marketing sensorial y experiencial.

Los resultados indican que el 15% de los profesionales del sector de servicios de salud de la muestra de médicos generales, emplean marketing no clasificado apoyado

únicamente en el sentido de la vista para persuadir la decisión de su cliente mediante una conexión positiva aun cuando esta no sea sensorial y que solo insita a los clientes a acudir al servicio médico y el 85% restante no emplea ninguna técnica de marketing.

De acuerdo con el censo de 2015 realizado por el Instituto Nacional de Estadística y Geografía (INEGI) la esperanza de vida al nacimiento de los negocios en Puebla en una comparativa con los 100 principales municipios de la República Mexicana es de 7.8 años. Donde la esperanza de vida al nacer por sector económico (Años de vida) en los servicios privados no financieros es de 8.

Es importante referir que en este trabajo se considera el concepto de muerte de una empresa cuando al menos se presentan dos de las siguientes categorías:

- Cambio de actividad económica
- Cambio de propietario
- Cambio de ubicación física

Esto implica a las empresas que se crearon de manera formal y realizaron los trámites establecidos por el municipio. En el caso de la pequeñas y medianas empresas, estas tienen una gran movilidad en la economía a diferencia de las empresas grandes o transnacionales, que además son primordialmente observados para medir su comportamiento.

A nivel nacional, de acuerdo con datos de INEGI la proporción de nacimientos de empresas fue entre 2009 y 2012 del 28% y la proporción de muertes fue de 22%. Esto significa que de cada 100 establecimientos existentes alrededor 22 de estos dejaron de operar y aproximadamente 2 iniciaron actividad entre estos años. Es decir, de cada 100 empresas existen 6 establecimientos más; siempre y cuando existan las mismas condiciones durante los siguientes años.

Con relación a este sector de servicios privados no financieros, presentó la mayor proporción con un 30.7% respecto a las muertes de empresas que fue del 22.7%. Por tanto, el sector servicios muestra un comportamiento de mayor aumento con un 8%.

En particular al analizar los resultados a que se llegaron en este trabajo, estos indican que el 15% de los profesionales del sector de servicios de salud de la muestra de médicos generales, emplean marketing no clasificado apoyado únicamente en el sentido de la vista para persuadir la decisión de su cliente mediante una conexión

positiva aun cuando esta no sea sensorial y que solo ínsita a los clientes a acudir al servicio médico y el 85% restante no emplea ninguna técnica de marketing.

Considerando que en primera instancia la existencia de una alta concentración de este tipo de empresas en el territorio Poblano se centra con un 92% en los consultorios médicos, el 89% de los hospitales públicos y privados, el 98% en residencias de asistencia social y el 88 % en otros servicios médicos de asistencia social. (ver anexo 1)

Por otra parte, permite sustentar la relevancia del municipio de Puebla punto central de este trabajo, es decir; la ciudad de Puebla capital del mismo nombre donde se ubica más del 50% de los hospitales, el 68.9% de los consultorios médicos y el 63% de las residencias de asistencia social, de ahí la relevancia de la ciudad de Puebla en comparación con la ciudad de Tlaxcala situadas ambas en la Zona Metropolitana Puebla – Tlaxcala.

A este respecto, se hace referencia de los porcentajes en primer lugar de Puebla capital y en segundo lugar de la ciudad de Tlaxcala, referenciando las siguientes cifras: existe una diferencia considerable de un 92% de los consultorios médicos contra un 7.6%, de los hospitales públicos y privados el 89% contra el 10.7%, en residencias de asistencia social del 98% contra el 1.6% y finalmente otros servicios médicos de asistencia social el 88 % contra el 11.4%. (ver anexo 5)

Con el modelo de marketing sensorial y experiencial de Bernd Schmitt propuesto, provocará en los clientes una serie de sensaciones diferentes y placenteras a partir del uso de las herramientas mercadológicas que ofrecen dichos modelos a partir del análisis de los cinco sentidos involucrando al cliente a nivel emotivo, físico e intelectual mediante el desarrollo de una metodología de implantación.

A través del marketing sensorial se concluye que la tendencia del mercado permite evidenciar como es importante recurrir al uso de los sentidos en la publicidad para impulsar el proceso de compra mediante los órganos sensitivos para estimular la atracción de los clientes e identificar la relación del servicio con el prestador del mismo. Si esto se aplicara al total de empresas de servicios de salud humana en Puebla sustentado en las cifras que se muestran, el resultado sería impactante para el municipio y en particular para los empresarios. (Ver Anexo 2)

Con respecto a los profesionales del sector de salud humana, estos desconocen la relación que existe entre el aspecto emocional de los clientes y el servicio brindado y

cuál de los órganos de los sentidos es el que provoca este vínculo, se puede partir que de los factores prioritarios o claves en la aplicación del marketing sensorial como son los olores, las formas, los colores, las texturas y el paladar. Pues una condición relevante es que estos se transforman con el paso del tiempo.

Por consiguiente, el factor más decisivo que incita en los clientes para acudir al servicio no son los beneficios racionales como lo persuade el empleo del marketing tradicional, más bien recae en la emoción y los sentimientos que evocan al consumidor. Ciertamente, se requerirá de establecer estrategias complementarias que intervengan con las técnicas organizacionales de comunicación y que todos los eventos y puntos de contacto provean a los clientes de una experiencia integrada y totalitaria.

Referencia bibliografía

ÁLVAREZ, A (2010) Impacto Sobre los Cinco Sentidos. Argentina. Ediciones Valeta.

AYALA, A. (2011, 16 de agosto). Mercadeo Tradicional y Moderno. (CESA, entrevistador) *Bogotá D.C.* bar - Toys R Us Inc. opens new flagship store as part of turnaround strategy”

BRAIDOT, N. (2010). Neuromarketing. Barcelona. Ediciones: Gestion

GAVILÁN Diana y MANZANO Roberto. (2012) Marketing Sensorial. Ed. Pearson. España.

KRISHNA, & ELDER, R. (2010). The gist of Gustation: An exploration of taste, food and consumption. En A. Krishna, *Sensory Marketing: Research on the sensuality of products* (pág. 282). New York: Tylor and Francis group

Referencia Electrónica

Alto nivel. (2014). Claves y Secretos del Marketing Sensorial <http://portalaltonivel.wordpress.com/2014/09/01/claves-y-secretos-del-marketing-sensorial/>. Recuperado el 07 de marzo de 2019.

GARCÍA. (2016). Marketing Sensorial. <http://pt.shvoong.com/exact-sciences/1675849-marketing-sensorial/>. Recuperado el 17 de junio de 2018.

MAGRO, L. (2013). Marketing Experiencial: Una nueva Tendencia del Marketing. Trabajo fin de master. Universidad de Oviedo. Recuperado el 05 de



“GESTIÓN EMPRESARIAL Y ORGANIZACIÓN DEL TRABAJO EN PYMES”

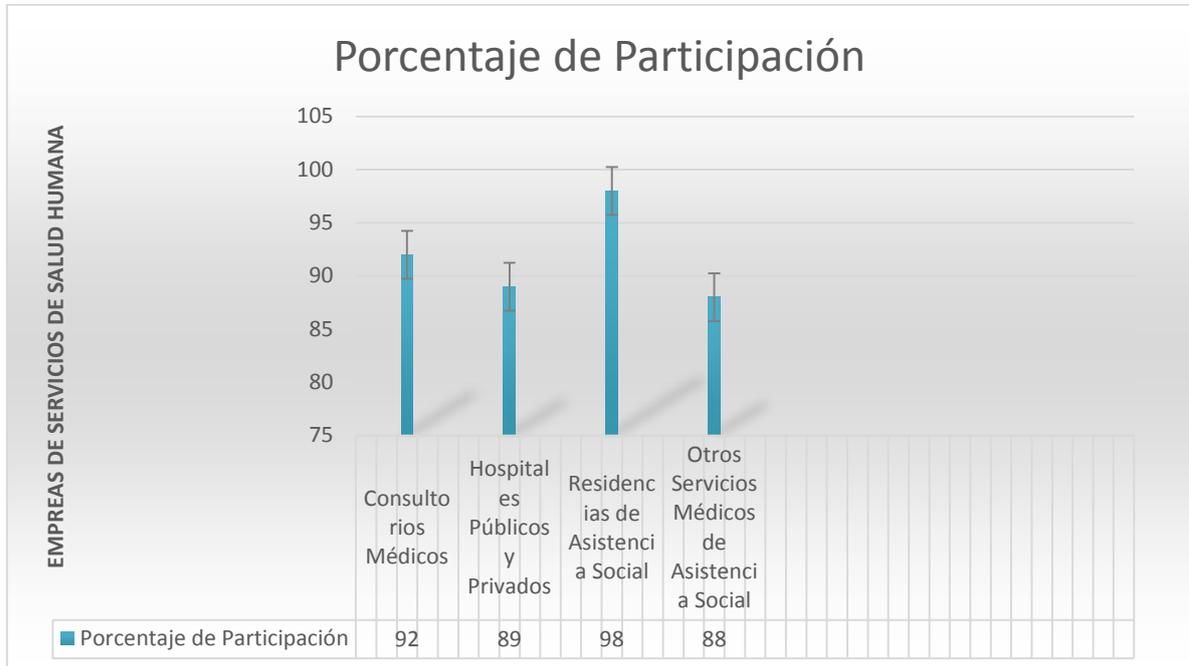
marzo de 2019,
<https://reunir.unir.net/bitstream/handle/123456789/3248/SUBIROS%20SABALLS%2C%20ENRIC.>

MARTÍN, P. J. (2014). El futuro del Marketing comienza a salir de las Universidades, Marketing, New. Volumen 7. Recuperado el 01 de mayo de 2019, de <http://economistas.es/Contenido/Marketing/News/Marketing7.pdf>

THOMPSON, I, <http://www.marketing-free.com/articulos/definicion-marketing.html>

Anexos

Anexo 1. Porcentaje de Participación de Empresas de Servicios de Salud



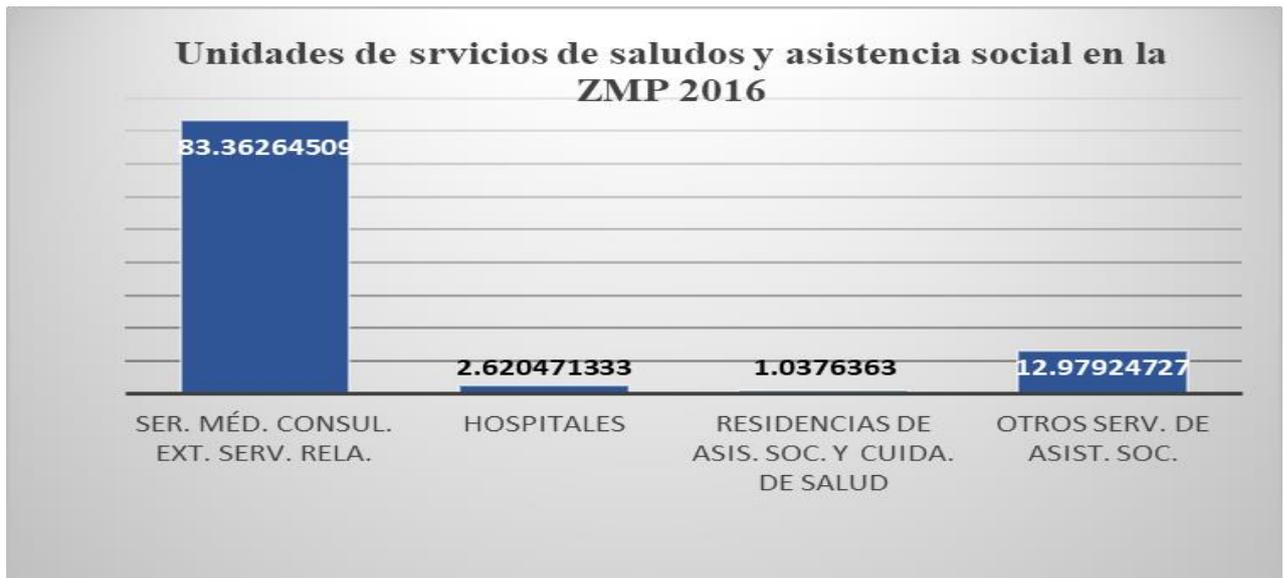
Fuente: INEGI-DENUE, 2016.

Anexo 2. Total de Empresas de Servicios de Salud Humana en Puebla

	Total de Unidades de serv. de salud en la ZMP-T	Total de unidades de serv. de salud en el Municipio de Puebla	% de Unidades Municipio de Puebla
Ser. Méd. Consul. Ext. Serv. Rel.	5134	3539	68.9
Hospitales	167	86	51.5
Residencias de Asis. Soc. y Cuida. de Salud	60	38	63.3
Otros Serv. de Asist. Soc.	833	502	60.3
	6194	4165	67.2

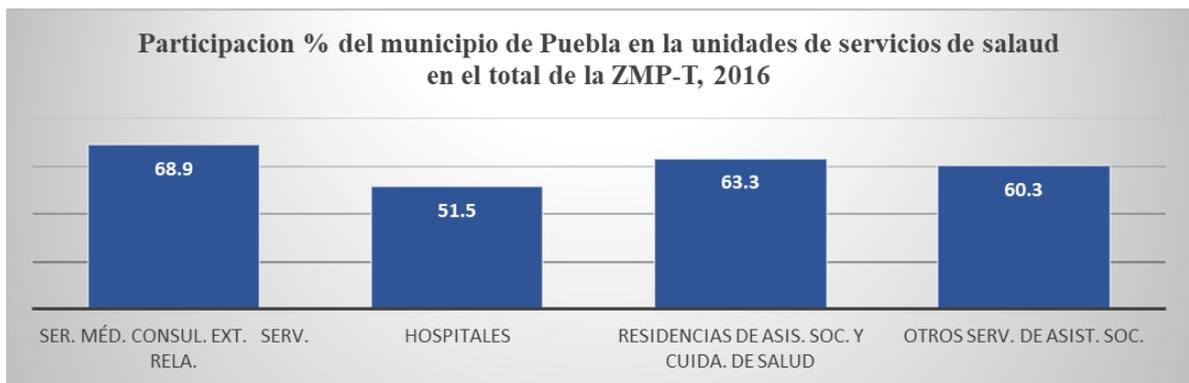
Fuente: INEGI-DENUE, 2016.

Anexo 3. Empresas de Servicios de Salud Humana



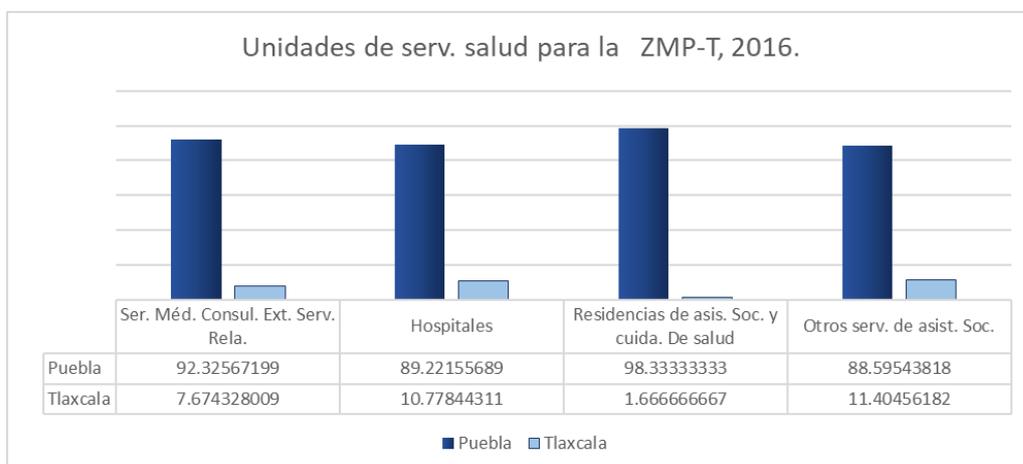
Fuente: INEGI-DENUE, 2016.

Anexo 4. Empresas de Servicios de Salud Humana



Fuente: INEGI-DENUE, 2016.

Anexo 5. Comparativo de Empresas de Servicios de Salud Humana Puebla y Tlaxcala



Fuente: INEGI-DENUE, 2016.

FINANCIAMIENTO PYMES EXPORTADORAS DE LA CIUDAD DE RAFAELA, SANTA FE

Facundo Curbelo

Universidad Nacional de Rafaela
facundo.curbelo10@gmail.com

Hernán Revale

Universidad Nacional de Rafaela
hernanrevale@unraf.edu.ar

Rubén Ascúa

Universidad Nacional de Rafaela
rubenascua@unraf.edu.ar

Resumen Ejecutivo

La importancia del financiamiento como determinante para el buen desempeño exportador es una afirmación coincidente en la literatura financiera. Sin embargo, las empresas suelen encontrarse con barreras a la hora de acceder a ese financiamiento, desde altos costos o requisitos muy exigentes, hasta la incertidumbre por el contexto local. Nuestra investigación da cuenta del bajo nivel de acceso al financiamiento para la actividad exportadora de un grupo de empresas rafaelinas encuestadas, en parte explicada por diferentes barreras de acceso. Se observó que, aunque las empresas siguen invirtiendo para mantener su participación en el mercado externo, lo hacen en su mayoría con capital propio, con un bajo nivel de acceso a programas financiados por el Estado. La información aquí contenida será de ayuda para mejorar las políticas de crédito gubernamentales a fin de incentivar y mejorar las condiciones de la actividad exportadora.

Introducción

La actividad exportadora es el motor principal de la balanza comercial de muchos países, y una meta clara para muchas empresas que buscan diversificar el riesgo local abriendo nuevos mercados. La literatura muestra que la recuperación económica se da de la mano del crecimiento en el desempeño exportador de los países (Griffith & Czinkota, 2012). Sin embargo, la propia actividad lleva no pocos inconvenientes a la hora de encontrar fuentes de financiamiento que soporten dicha actividad exportadora.

Por lo general, las empresas exportadoras incurren en costos previos al embarque de la exportación (compra de materia prima, insumos, mano de obra etc.), mientras que, en muchos casos, la cobranza de dicha exportación se da mucho tiempo después, de acuerdo a las condiciones comerciales negociadas con los clientes del exterior.

Numerosos estudios han concluido que las barreras al financiamiento a la hora de exportar son el principal factor que frena el crecimiento y desempeño de una empresa (Aaby & Slater, 1989) (Gezici, Orhangazi, & Yalçın, 2018) y, por ende, de los países (Manova, Wei, & Zhang, 2015). Estas barreras pueden ser reales o percibidas, y deberse a múltiples razones, como ser la imposibilidad de cumplir con los requisitos de riesgo crediticio, alto costo financiero, escasez de oferta de deuda o incertidumbre económica y política. En países de mercados emergentes o de frontera, donde la moneda local no está vinculada a una moneda fuerte, el endeudamiento en dólares para actividades de exportación contiene un riesgo cambiario que agrava la situación. De la misma manera, la petición de garantías por parte de las instituciones prestadoras de crédito genera más barreras aún. La situación empeora en períodos de inestabilidad cambiaria, encareciendo el costo del dinero.

En los últimos años, nuestro país ha vivido numerosas situaciones de gran incertidumbre que condujeron al *management* de las empresas exportadoras a tomar decisiones radicales. De esta manera, se vieron obligadas a adoptar medidas rápidas tanto para paliar malos resultados como para realizar inversiones de oportunidad, aprovechando condiciones económicas favorables.

En Argentina, el 2018 ha sido un año marcado por una gran devaluación y una importante inflación. Estas dos variables han condicionado el accionar de las empresas exportadoras, sumado a la aparición de nuevos tributos como el derecho a la exportación, tanto para bienes de origen agroindustrial, como industrial y de servicios. No solo en Argentina, sino también en otros países en vías de desarrollo, las empresas exportadoras operan con limitado apoyo por parte del Estado, con falta de conocimiento especializado y falta de preparación por parte de los líderes. Por tanto, los mecanismos de ventas, las relaciones internacionales y el acceso al financiamiento siguen siendo temas de diaria preocupación. (Isaac, Flores, & Jaramillo, 2010)

La presente investigación tiene como objetivo conocer y describir la toma de decisiones de las empresas exportadoras de la ciudad de Rafaela, Provincia de Santa, (1) en materia de financiación para sus exportaciones, y (2) decisiones de financiación sobre proyectos de exportación, tomando nota sobre las condiciones de acceso al crédito en los mercados y otras particularidades. Parte de la premisa de que, teniendo un buen diagnóstico de la situación, es posible plantear medidas para los próximos años que se ajusten a las necesidades actuales existentes del sector privado exportador.

El presente trabajo de investigación se sitúa en la ciudad de Rafaela, provincia de Santa Fe. La ciudad representa un polo industrial dentro de la provincia, y ha sido objeto de estudio de diversas investigaciones. Si bien sobre el complejo industrial de la ciudad se destacan dos grandes áreas: el complejo alimenticio y el complejo metalmeccánico (Costamagna, 2000), esta investigación estuvo centrada en un rango de industrias mucho más amplio.

Según la Cámara de Comercio Exterior de Rafaela (CaCEX Rafaela), la ciudad cuenta con un total de 40 empresas exportadoras activas. Una cualidad que la caracteriza es el valor agregado de su oferta exportable (exportación de bienes). Durante los años 2016-2018, el promedio de la provincia de Santa Fe estaba ubicado en los 400 dólares la tonelada¹⁰. Sin embargo, el valor de la tonelada exportada en Rafaela se ubicaba en el orden de los 4000 dólares la tonelada, haciendo de esta ciudad una muy interesante área de estudio en esta materia.

Ante este escenario, resulta de gran valor caracterizar a las empresas exportadoras, a fin de comprender las decisiones que se adoptan, las percepciones de gestiones pasadas y perspectivas futuras, y las vinculaciones existentes con organismos públicos locales, provinciales y nacionales.

Marco teórico de referencia

Existe vasta literatura sobre la importancia del acceso al financiamiento de las empresas para el desarrollo de una economía, tornándolo un factor crítico de éxito. Sin embargo, el conocimiento literario sobre el financiamiento como barrera a la hora de exportar es limitado.

Un estudio realizado con datos de empresas exportadoras rafaelinas (Provincia de Santa Fe) durante el 2015, reveló que el acceso al financiamiento no está dentro de las principales barreras a los mercados externos, siendo que más de la mitad de dichas empresas accedieron a financiamiento durante dicho periodo. (Revale, Curbelo, & Ascúa, 2018)

En el plano latinoamericano, existe una débil inserción internacional de las pequeñas y medianas empresas debido a las dificultades a la hora de realizar las innovaciones necesarias para acceder a los mercados de exportación. Una de las dificultades se traduce en un elevado costo y falta de garantías para acceder al crédito (Mulder & Pellandra, 2017).

¹⁰ Estimación con datos obtenidos de www.santafe.gov.ar; Exportaciones con Origen en la Provincia de Santa Fe

De la misma manera, un trabajo realizado sobre pymes exportadoras del área metropolitana de Monterrey y el distrito Federal demuestra que, por un lado, existe un grupo de empresas que prefieren la utilización de recursos propios en lugar de endeudamiento y, por el otro extremo, otro grupo de empresas con elevado apalancamiento que buscan mayores rentabilidades con mayor riesgo (Isaac et al., 2010).

Otra investigación importante fue realizada también sobre empresas mexicanas que cotizan en la bolsa mexicana de valores (BMV) durante los años 2000 y 2010, arrojando mayor información respecto al tema. Los autores Hernández Carmen, Ríos Bolívar y Garrido Noguera (2015) observaron que la crisis durante dicho periodo modificó los determinantes microeconómicos de acceso al financiamiento externo. Concluyeron que las empresas exportadoras y las emisoras de ADRs¹¹ son las que pudieron sostener sus niveles de financiamiento externo, especialmente las primeras, debido a las garantías o colaterales generados por la venta a mercados en moneda extranjera no afectados por la crisis, a través de cuentas por cobrar que resuelven (según los autores) el problema de la información asimétrica. Sumado a esto, los autores comentaron que los inversionistas ven positivo que una empresa exporte, suponiendo una buena situación económica, eficiente y competitiva, con baja exposición al riesgo cambiario. Durante el periodo posterior a la crisis, estas empresas exportadoras mexicanas aumentaron su deuda, mientras que el resto no, pero con mayores dificultades de cobertura de intereses por varios factores (Hernández Carmen et al., 2015).

En un contexto intercontinental, los autores Amity y Weinstein (2009) encontraron que, ante una crisis financiera, lo primero que cae es el nivel de las exportaciones, aún más que la producción nacional. Cubriendo la crisis financiera japonesa desde los años noventa hasta dos mil diez, los autores concluyeron que la salud financiera del sistema bancario es un determinante importante del nivel de exportaciones de las empresas en tiempos de crisis.

Asimismo, Greenaway, Guariglia y Kneller (2004) analizaron empresas británicas, mientras que Yindenaba Abor, Komla Agbloyor y Kuipo (2014) estudiaron empresas en Ghana, a su vez que Bellone et al. (2014) hicieron lo suyo con empresas francesas, y todos encontraron que la financiación del capital de trabajo arroja mayores

¹¹ *American Deposit Receipt* en inglés: las empresas dan a conocer su oferta pública de bonos (y acciones) a un mayor número de inversionistas y acceso a los mercados internacionales de capitales.

probabilidades de exportar para las empresas, a la vez que se convierte en una barrera más que impide el acceso a mercados externos cuando no se tiene.

De la misma manera, analizando un conjunto de empresas exportadoras turcas, los autores Demir y Javorcik (2014) observaron una prevalencia de exportaciones financiadas por los propios exportadoras (no por los bancos), prevalencia que aumenta con la calidad institucional de los países importadores. Las exportaciones con financiación propia tienen más probabilidades de alcanzar a países con sectores bancarios más deficientes o afectados por crisis financieras.

Los autores Ling-yee y Ogunmokun (2001) estudiaron los recursos y las habilidades necesarias requeridas por las empresas exportadoras para construir sus ventajas competitivas en exportaciones. Dentro de los factores determinantes, estos autores estudiaron los recursos financieros y las habilidades en la cadena logística, siendo ambas determinantes para que las empresas logren tanto productos de bajo costo como productos altamente diferenciados. Particularmente, los recursos de financiación a las exportaciones pueden hacer una enorme contribución al logro de productos altamente diferenciados, al permitir emplear personal de soporte en funciones de exportación especializadas, y al destinar suficientes fondos al desarrollo de los mercados externos.

Por otro lado, el autor David Griffith (2011) abordó la situación desde una óptica diferente. Determinó cuál sería el perfil ideal de una empresa exportadora para acceder al crédito, desde el punto de vista de los prestamistas. De acuerdo a sus conclusiones, el perfil ideal estaría caracterizado por una orientación estratégica analista, un desempeño financiero pasado correcto (analizando la capacidad de repago), un pasado exportador suficiente como para proyectar el futuro exportador, y disponer de recursos financieros.

Más aún, el mismo autor Griffith junto con Czinkota (2012) se centraron en el conjunto de las instituciones bancarias (prestamistas) para analizar la situación de las empresas exportadoras británicas. Al analizar dichas empresas durante las últimas dos décadas, observaron que la estructura de financiamiento obstaculizó la recuperación económica a través del crecimiento de estas empresas. La estructura financiera se encontraba centrada en el corto plazo, impidiendo a las empresas exportadoras pensar en negocios largoplacistas. Esta estructura, sumada a las políticas gubernamentales de mayores regulaciones para el sector financiero, obstaculizó el crecimiento económico.

Por otro lado, la experiencia de las empresas exportadoras pakistaníes, según los autores Haque y Kemal (2007), demuestra que las políticas gubernamentales deben ser estudiadas y monitoreadas constantemente para evitar que tengan un efecto insignificante o incluso negativo en los países.

En todos los casos consultados, la literatura coincide en que el financiamiento para las exportaciones es un determinante de la buena performance de las empresas, contribuyendo positivamente con la economía regional. Si bien el acceso a este financiamiento de las empresas exportadoras viene siendo un tema de mucha ocupación por parte de los investigadores, la literatura se abrevia mucho más cuando se trata de mercados emergentes o de frontera, como el caso de nuestro país. Contar con mayor acceso a la información en una determinada región permitirá tomar más y mejores decisiones públicas que permitan mejorar la performance de toda la estructura exportadora.

Metodología

La presente investigación es del tipo descriptiva/ cuantitativa, dado que busca caracterizar las decisiones de financiamiento de las empresas exportadoras objeto de estudio. La población se definió como el conjunto de empresas exportadoras localizadas en la ciudad de Rafaela, Provincia de Santa Fe. Sobre un total de 58 empresas registradas en la Cámara de Comercio Exterior de Rafaela (CaCEX Rafaela), el 95% son de neto corte industrial. Solo 40 de estas empresas se consideran exportadoras activamente, mayormente industriales. Para coleccionar la información, se realizó una encuesta con preguntas abiertas y cerradas, enviadas por medios digitales y administradas telefónicamente.

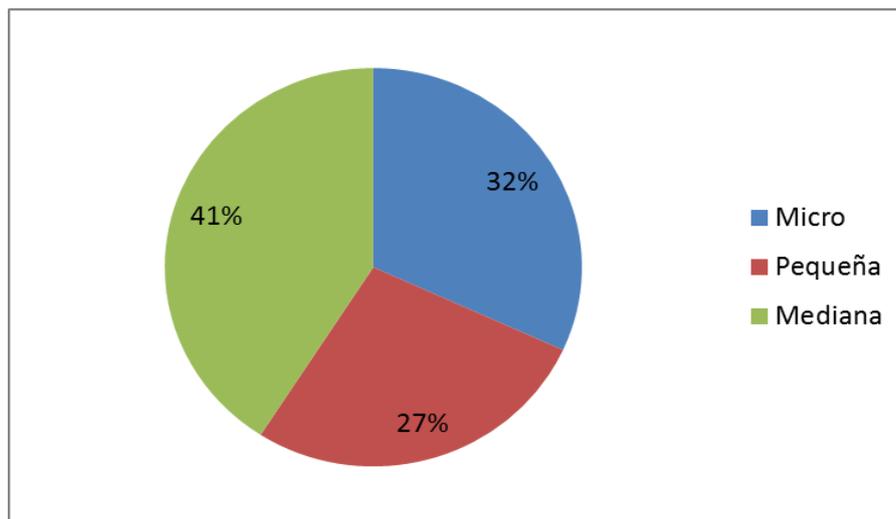
Se obtuvo un total de 22 respuestas completas representando un total del 55% de la población activa.

Resultados y conclusiones

Clasificando a las empresas encuestadas, de acuerdo a la cantidad de empleados, en micro, pequeñas y medianas empresas según resolución 154/2018 de la Secretaría de Emprendedores y PyMEs del Ministerio de Producción¹², obtenemos que el 32% de las empresas encuestadas fueron micro empresas, el 27% pequeñas y el 41% medianas (Fig. 1).

¹² En: <https://www.argentina.gob.ar/noticias/nuevas-categorias-para-ser-pyme>

Figura 1 Porcentaje de deuda total integrada por deuda por exportación

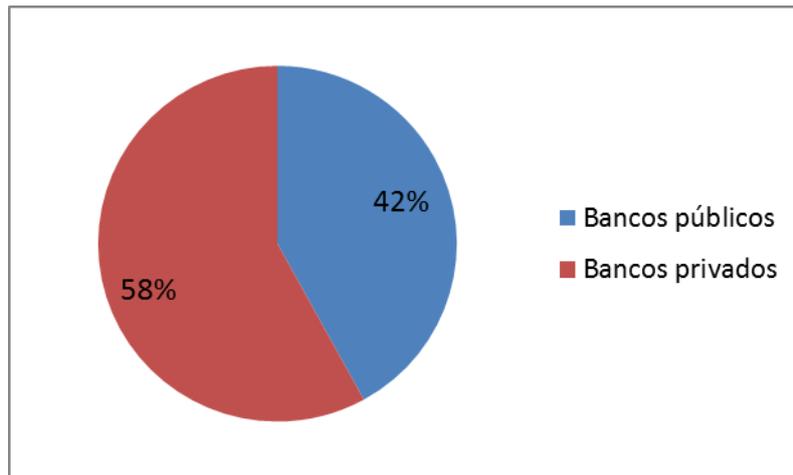


Financiamiento de exportaciones

Al consultarles a las empresas encuestadas sobre las características de financiamiento de sus exportaciones, la información resultó muy valiosa.

Solo el 44% de las empresas exportadoras encuestadas afirmaron haber financiado parte de sus exportaciones durante el 2018 con deuda bancaria. Sobre este grupo de empresas, la financiación promedió el 42% de sus exportaciones totales. Además, el 42% de este mismo grupo había financiado esas exportaciones mediante bancos públicos y el 58% restante a través de bancos privados (Fig. 2).

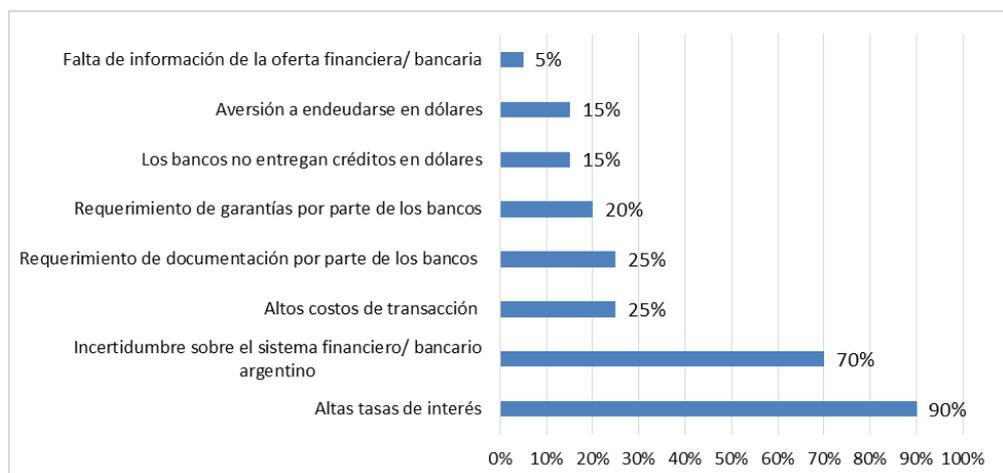
Figura 2 Institución de financiamiento a las exportaciones



A este respecto, las empresas encuestadas ponen en primer lugar la tasa de interés como factor prioritario a la hora de sacar un préstamo, le siguen las garantías exigidas por la entidad prestamista y, en tercer lugar, el plazo del préstamo.

En cuanto a las principales barreras detectadas al momento de acceder al financiamiento o prefinanciamiento de exportaciones (Fig. 3), el 90% de las empresas señalaron las altas tasas de interés, seguido en un 70% la incertidumbre sobre el sistema financiero/bancario argentino. En menor medida también se mencionan los altos costos de transacción (25%), los requerimientos de los bancos tanto de documentación (25%) como de garantías (20%).

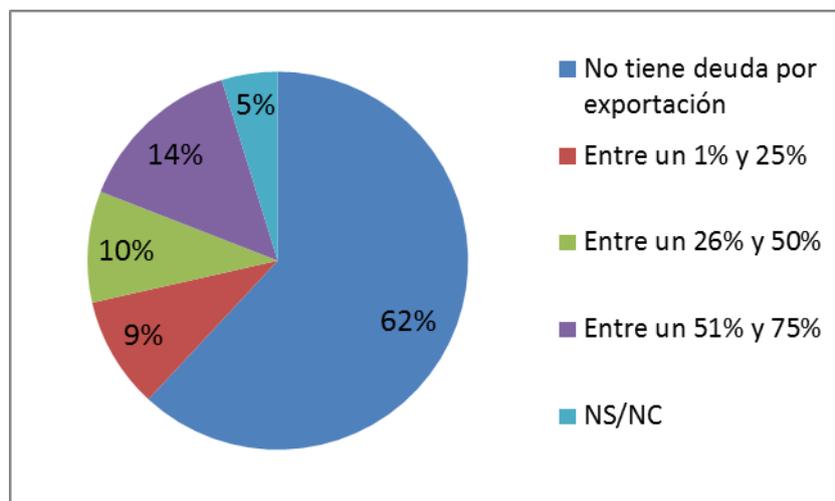
Figura 3 Principales barreras al acceso de financiamiento para exportaciones



Al consultar sobre la ponderación de la deuda por exportaciones sobre la deuda total de la empresa, el 62% de las empresas encuestadas afirmaron no tener en la

actualidad deuda por la financiación de exportaciones (Fig. 4), mientras que el 14% poseía entre la mitad y dos tercios de su deuda total compuesta por deuda por exportación, el 10% de las empresas entre un 26% y 50% del total de su deuda, y el 9% entre un 1% y 25%.

Figura 4 Porcentaje de deuda total integrada por deuda por exportación

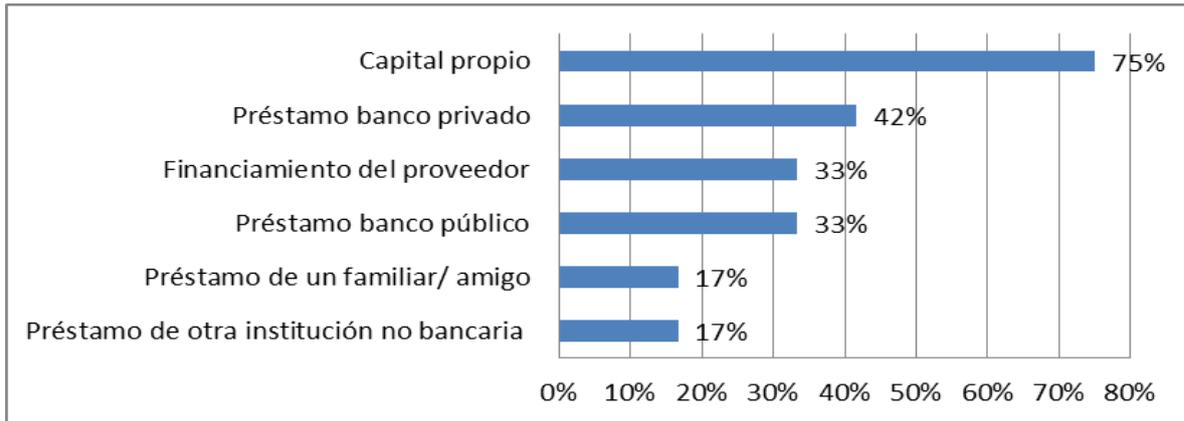


Inversiones en activos fijos vinculados a proyectos de exportación

En esta línea, se le consultó a las empresas sobre si habían realizado inversiones en activos fijos para un proyecto exportador durante el 2018 (por ejemplo, inversiones en maquinarias, equipamientos, naves industriales, etc.) Del 55% que respondió afirmativamente, observamos que el 75% había recurrido a capital propio para financiarse, el 42% a bancos privados, el 33% había obtenido financiamiento del proveedor o de bancos públicos, y solo el 17% recibió préstamos de familiares o amigos, o de otra institución no bancaria (Fig. 5).

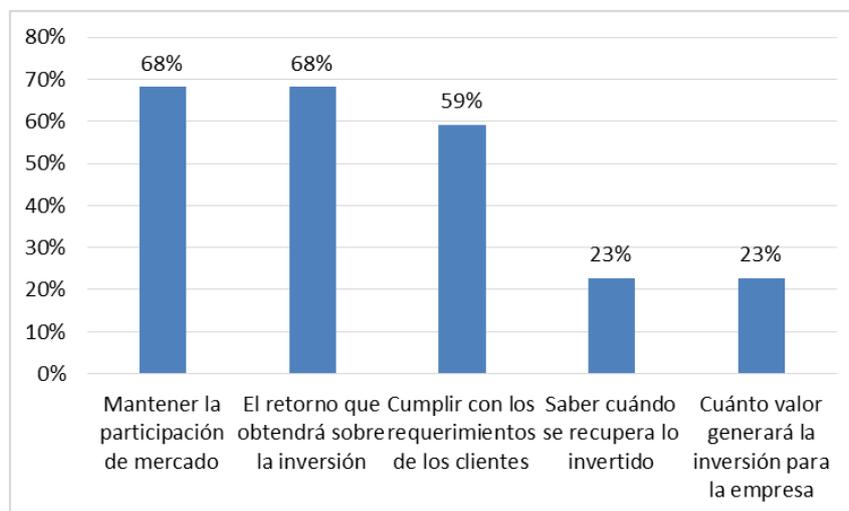
A su vez, del mismo grupo que respondió haber financiado esos activos fijos, solo el 25% tuvo contacto con organismos locales, provinciales o federales para financiarse, el 13% tuvo acceso a programas subsidiados, y el 8% se relacionó con cámaras o agrupaciones para dicho fin. Por su parte, de aquellas empresas que no realizaron inversiones para un proyecto exportador durante el 2018, los principales motivantes para ello fueron la incertidumbre sobre el contexto económico o simplemente que no fue necesario.

Figura 5 Fuentes de financiamiento de proyecto exportador



Entre los principales determinantes considerados por las empresas a la hora de decidir invertir para exportar un producto (Fig. 6), el 68% seleccionó mantener la participación en el mercado y el retorno que se obtendrá de aquella inversión, el 59% marcó también cumplir con los requerimientos de los clientes, y el 23% destacó saber el momento en que se recupera lo invertido y el valor que generará la inversión para la empresa.

Figura 6 Determinantes a la hora de invertir en un proyecto exportador



A modo de resumen, la ciudad de Rafaela se caracteriza, entre otras cosas, por su carácter industrial y su perfil exportador. A la hora de financiar esas exportaciones, más de la mitad (62%) no recurre a acreedores de capitales externos (bancos y otras entidades financieras), y solo un 14% tiene un endeudamiento por exportaciones superior al 50% de su deuda total. Esto indica que, durante el período analizado, existió una aversión al endeudamiento para la actividad exportadora.

Se observó también que, aquellas empresas exportadoras encuestadas que habían financiado sus exportaciones durante el 2018, lo hicieron casi en la misma cuantía con bancos públicos que con privados. Por otro lado, a la hora de concretar operaciones de crédito, se observó que las principales barreras de acceso al crédito se encontraban en las altas tasas de interés, la incertidumbre sobre el entorno económico y político (por lo general, la financiación y prefinanciación de exportaciones son en moneda extranjera), altos costos de transacción y gran cantidad de requerimientos para calificar en los préstamos.

Respecto a la financiación de proyectos de exportación, más de la mitad de las empresas encuestadas realizaron inversiones en este sentido, donde tres cuartas partes del total de respuestas indicaron que financiaron sus proyectos con recursos propios. Otro tanto considerable recurrió a financiamiento por parte de bancos para sus proyectos. Se destaca además que la cuarta parte de las empresas tuvo contacto con organismos locales o provinciales para financiarse, siendo que solo un 13% de los mismos tuvo acceso a un programa financiado. Finalmente, a la hora de decidir llevar a cabo un proyecto de inversión exportador, los encuestados destacaron la necesidad de mantener la participación en el mercado externo, el retorno que dejará la inversión, y cumplir con los requerimientos de los clientes.

En suma, la priorización del uso del capital propio, tanto para financiar el capital de trabajo necesario para exportar como el necesario para la adquisición de bienes de capital en proyectos exportadores, define un perfil del comportamiento empresario rafaélino. Los altos costos y la incertidumbre del contexto nacional explican parcialmente dicha aversión al apalancamiento. Conociendo que el financiamiento es un factor determinante para el desempeño exportador, la mayor cantidad de empresas encuestadas no acceden habitualmente al mismo.

Si bien el sector público tiene puentes trazados con el sector privado a través de determinados bancos y organismos, son pocas las empresas que logran acceder a programas subsidiados para mejorar sus costos, a fin de ser más competitivas en los mercados internacionales. Este trabajo pone en evidencia que aún es posible optimizar y aumentar las propuestas de relaciones público privadas en materia de financiamiento, con el objeto de continuar mejorando el desempeño exportador de las empresas en mercados cada día más competitivos.

Bibliografía

ABOR, J. Y., AGBLOYOR, E. K., & KUIPO, R. (2014). Bank finance and export

activities of Small and Medium Enterprises. *Journal of Advanced Research*, (December). <https://doi.org/10.1016/j.rdf.2014.05.004>

AMITI, M., & WEINSTEIN, D. E. (2009). Export and Financial Shocks. In *NBER Working Paper No. 15556*. Cambridge.

BELLONE, F., MUSSO, P., NESTA, L., SCHIAVO, S., BELLONE, F., MUSSO, P., ... Export, F. (2014). *Financial Constraints and Firm Export Behavior*.

COSTAMAGNA, P. (2000). La articulación y las interacciones entre instituciones: la iniciativa de desarrollo económico local de Rafaela, Argentina. *NU. CEPAL. División de Desarrollo Económico*.

DEMIR, B., & JAVORCIK, B. (2014). Grin and Bear it : Producer-financed Exports from an Emerging Market. *CESiifo Area Conference of Global Economy*.

GEZICI, A., ORHANGAZI, Ö., & YALÇIN, C. (2018). Exports and Financing Constraints Evidence from Turkey. *Review of Middle East Economics and Finance*, 1–11. <https://doi.org/10.1515/rmeef-2017-0024>

GREENAWAY, D., & KNELLER, R. A. (2004). New perspectives on the benefits of exporting. *Économie Internationale*, 100, 99–110.

GRIFFITH, D. A. (2011). Insights into gaining access to export financing: Understanding export lenders ' ideal exporter profile. *Journal of World Business*, 46(1), 84–92. <https://doi.org/10.1016/j.jwb.2010.05.020>

GRIFFITH, D. A., & CZINKOTA, M. R. (2012). Release the constraints : Solving the problems of export financing in troublesome times. *Business Horizons*, 55(3), 251–260. <https://doi.org/10.1016/j.bushor.2012.01.003>

HAQUE, N. U., & KEMAL, M. A. (2007). Impact of export subsidies on Pakistan's exports. *PIDE Working Papers*, (26), 1–18.

HERNÁNDEZ CARMEN, G., RÍOS BOLIVAR, H., & GARRIDO NOGUERA, C. (2015). Determinantes microeconómicos del acceso al financiamiento externo de la estructura de capital de empresas del sector industrial. *Contaduría y Administración*, 60(2), 326–345. [https://doi.org/10.1016/S0186-1042\(15\)30003-6](https://doi.org/10.1016/S0186-1042(15)30003-6)

ISAAC, F., FLORES, O., & JARAMILLO, J. (2010). Estructura de financiamiento de las pymes exportadoras mexicanas. Análisis de política de deuda. In *Grupo Eumded*.

LING-YEE, L., & OGUNMOKUN, G. O. (1998). Effect of Export Financing Resources and Supply-Chain Skills on Export Competitive Advantages: Implications for Superior Export Performance. *Journal of World Business*, 36(3).

MANOVA, K., WEI, S.-J., & ZHANG, Z. (2015). Firm Exports And Multinational Activity Under Credit Constraints. In *Review of Economics and Statistics*.

MULDER, N., & PELLANDRA, A. (2017). La innovación exportadora en las pequeñas y medianas empresas. Programas de apoyo y financiamiento en América Latina. *CEPAL (Naciones Unidas)*.

REVALE, H. J., CURBELO, F., & ASCÚA, R. (2018). Características de pymes exportadoras: caso Provincia de Santa Fe, Argentina. *Revista Pymes, Innovación y Desarrollo*, 6(1), 3–23.

ESTUDIO DE LOS MODELOS MENTALES EN LOS DIRECTIVOS DE LAS EMPRESAS AGROINDUSTRIALES DE LA REGIÓN DE AZUL. ENFOQUE DE COMPORTAMIENTOS DIRECTIVOS DE ACUERDO AL MANEJO DE DATOS, SEGUIMIENTO E INDICADORES EN RELACIÓN A LA CONFORMACIÓN DE ESCENARIOS FUTUROS. ¹³

Rubén José Reina

rubenjosereina@hotmail.com

María Natalia Lorenzo

lorenzonatalia@yahoo.com.ar

Héctor Ricardo Díaz

contador.hectordiaz@gmail.com

Mario Omar Durante

mariodurante@ceal.com.ar

Universidad Nacional del Centro de la Provincia de Buenos Aires

Resumen ejecutivo

El trabajo constituye avances de investigaciones desarrolladas bajo el proyecto denominado “Replicación del Modelo SER H4-proyecto 2016 de diagnóstico y mejora organizacional en empresas agroindustriales de la zona de influencia de la Facultad de Agronomía de la UNCPBA”. El desarrollo del trabajo, comprende el estudio de los modelos mentales de los directivos de las empresas agroindustriales de la región de Azul. El análisis mediante la técnica del Modelo de modelos mentales- de los datos obtenidos a través de la aplicación a campo de una guía de relevamiento, ha permitido -en esta etapa de estudio- aproximarnos a la comprensión de los modelos mentales existentes en los directivos de dichas organizaciones, en lo relativo a la utilización de datos, seguimiento e indicadores que utilizan en la gestión empresarial y su relación con la formación de escenarios futuros.

Lo expuesto cobra importancia, al considerar a las organizaciones desde un nivel abstracto como sujeto de estudio, donde el individuo (el ser humano) y fundamentalmente sus decisiones son el foco de atención y análisis ya que por medio de la relación cerebro-mente-cuerpo desarrollan interpretaciones de situaciones, generan pensamientos, percepción, y demás aspectos que dan lugar a modelos

¹³ Proyecto de investigación “Replicación del Modelo SER H4-proyecto 2016 de diagnóstico y mejora organizacional en empresas agroindustriales de la zona de influencia de la Facultad de Agronomía de la UNCPBA”. Director: Cr. (Mag.) Carlos A. Lorenzo, Codirector: Lic. (Mag.) Rubén J. Reina

mentales que se plasman en el comportamiento, las decisiones y acciones que desarrollan en el proceso de gestión empresarial; no sólo en la instancia del presente y con contemplación del pasado, sino también en la configuración-de cierta manera- de un futuro determinado para sus empresas, orientándolas a una mejor gestión que permita lograr resultados acordes a los deseados y en consistencia con sus modelos mentales.

Los saberes teóricos considerados en el trabajo, derivan del desarrollo de la complejidad e integración de estudios anteriores y en curso sobre la temática, y del estudio basado en interpretaciones y combinaciones propias sobre autores reconocidos en estas disciplinas que se exponen a lo largo del trabajo.

Introducción

El presente trabajo forma parte de investigaciones realizadas bajo el proyecto denominado “Replicación del Modelo SER H4-proyecto 2016 de diagnóstico y mejora organizacional en empresas agroindustriales de la zona de influencia de la Facultad de Agronomía de la UNCPBA”. Se estudian los resultados obtenidos de la aplicación a campo del instrumento operativo de relevamiento sobre los modelos mentales de los directivos de las organizaciones agroindustriales de la región de Azul, en lo relativo a la utilización de datos, seguimiento e indicadores y su relación con la formación de escenarios futuros. Este abordaje, se efectúa por medio del pensamiento de los directivos relevados, y sus bases explicativas y de ejecución, intentando – deductivamente- cubrir aspectos de la teoría de modelos mentales desarrollada en trabajos referenciados en la bibliografía.

El trabajo se enmarca dentro de la línea de investigación que cuenta con una trayectoria de 19 años, siendo su inicio formalmente en el año 2000 en el programa de incentivos a la investigación. Nace sobre la base de la Tesis de Maestría del Director de los Proyectos que se fue sucediendo desde ese año hasta el corriente. Se parte de la base del desarrollo de un Modelo (Modelo SER H4) de diagnóstico de intangibles de gestión empresarial para la toma de decisiones, y de mejora de los inconvenientes que se le presentan a las empresas para el cumplimiento de sus objetivos. Actualmente, el proyecto representa una séptima etapa de profundización y desarrollo del mismo, permitiendo contar con una tecnología totalmente actualizada como aporte a la gestión de las organizaciones. Por lo cual, la pregunta sería: ¿cómo se puede, desde la administración, hacer un aporte a la gestión y supervivencia de las organizaciones?

La búsqueda de la respuesta a dicha pregunta, es el inductor que el equipo de investigación ha encontrado, por su motivación en la disciplina, las fuerzas y las limitaciones dentro de un contexto determinado a través de estos años. Siendo coherente con la situación de las Pymes agroindustriales de la región de Azul, que cumplen un rol estratégico y socioeconómico de importancia, como organizaciones de incidencia y participación en los diferentes entornos (económicos, sociales, laborales, financieros, impositivos, etc.) de la zona. Pero, de acuerdo a estudios realizados en etapas anteriores de investigación aplicada, se han detectado en dichas organizaciones, problemáticas organizacionales y de funcionamiento de la gestión empresarial que limitan su desempeño integral.

Frente a lo expuesto, en un mayor grado de profundización del modelo y del análisis en la Pymes agroindustriales regionales, se ha desarrollado -a la vez que se continúa trabajando- estudios sobre Modelos Mentales poniendo el acento en los descubrimientos de las neurociencias y la aplicación de ello en los equipos de trabajo y decisiones, como así también en su Liderazgo con la finalidad de mejorar la comunicación y la cooperación humana. Siendo algunos primeros aportes de datos relevados, los insumos necesarios para lograr una aproximación al comportamiento de los directivos de dichas organizaciones, de acuerdo a ciertos elementos utilizados o de influencia en la conformación de escenarios futuros en el proceso de gestión empresarial que desarrollan en sus funciones ejecutivas.

Objetivos

Objetivo general del trabajo: comprender la dinámica de los modelos mentales existentes en los directivos de las organizaciones agroindustriales de la región de Azul en la interpretación de la constitución de escenarios futuros en relación al manejo de datos, seguimiento e indicadores.

Objetivos específicos:

- 1) Desarrollar, para la aplicación en la gestión empresarial, la teoría de los Modelos Mentales en el marco del Modelo SER H4.
- 2) Relevar e interpretar el modelo mental de los directivos del caso de estudio en función de la teoría desarrollada por la línea del Modelo SER H4 a tales efectos.
- 3) Ajustar el proceso teórico de toma de decisiones actual en base a los nuevos conocimientos de la teoría de la mente y el impacto de los afectos en la misma.

4) Rediseñar procesos de aprendizaje organizacional de incidencia en la gestión empresarial de la Pymes agroindustriales de la región de Azul.

Marco teórico de referencia

Modelos Mentales: antecedentes teóricos

En primer lugar, es necesario subirse a los hombros, dentro de lo que es al abordaje del aprendizaje organizacional, a lo escrito por Peter Senge en su libro “La V Disciplina” que nació en idioma inglés en 1990. Una de esas cinco disciplinas son los denominados Modelos Mentales. Al inicio del capítulo 10 de su edición en español nos dice por qué fracasan las mejores ideas: “Estamos cada vez más convencidos que este trecho entre el dicho y el hecho no surge de intenciones débiles, de flaqueza de voluntad o aún de una comprensión a sistémica, sino de modelos mentales. Más específicamente, los nuevos conceptos no se llevan a la práctica porque chocan con profundas imágenes internas acerca del funcionamiento del mundo, imágenes que nos limitan a modos familiares de pensar y actuar. Por eso la disciplina de manejar modelos mentales – el afloramiento, verificación y perfeccionamiento de nuestras imágenes internas acerca del funcionamiento del mundo – promete ser una decisiva innovación en la construcción de organizaciones inteligentes” (Senge, P., 1992:222).

Asimismo, en “La Quinta disciplina en la práctica” del mismo autor (Senge, 1995) hay herramientas de ese momento interesantes como estrategias para trabajar los modelos mentales.

Otro texto a destacar es el de Howard Gardner “Mentes Flexibles” que añade sus conocidos estudios sobre el concepto de inteligencias y no el de inteligencia de la teoría clásica (Gardner, H., 2004).

Uno de los libros dignos de tener en cuenta es el Magoroh Maruyama denominado “Esquemas Mentales: gestión en un medio multicultural” sobre todo para nosotros en lo que se refiere a la investigación endógena (Maruyama, M. 1998).

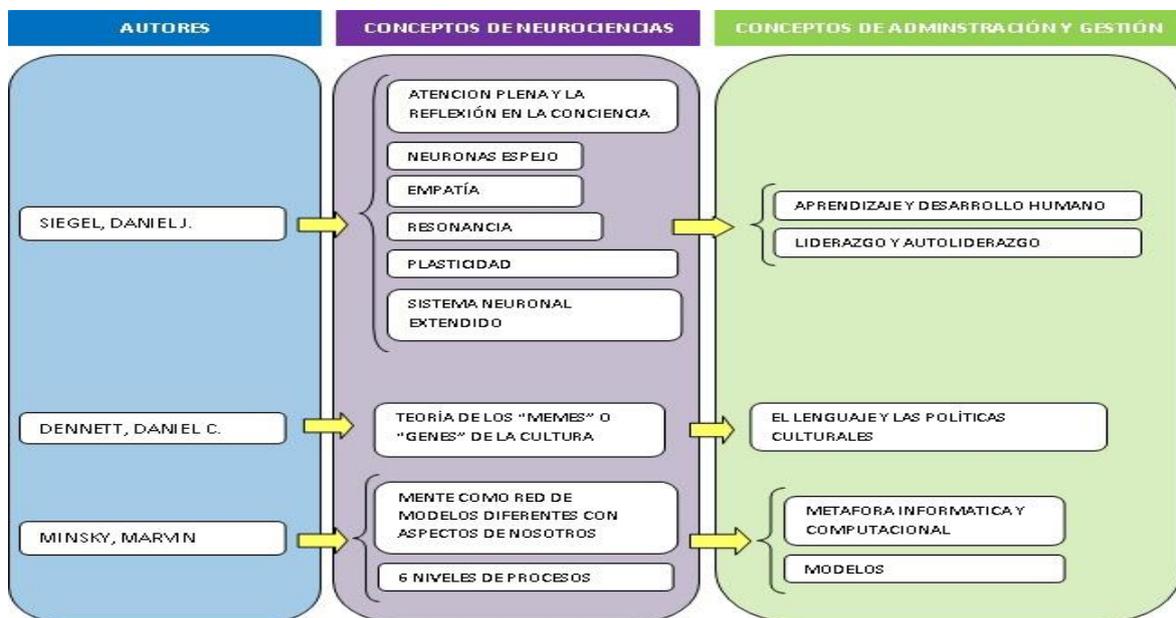
De manera complementaria a lo expuesto, y en el marco del proyecto de investigación, nos interesa ver cómo podemos aplicar los aportes de las neurociencias para comprender mejor las organizaciones, y de allí poder gestionar mejor las mismas por medio de su cultura, el poder a través del sistema político, incluyendo la moral, la ética, y la responsabilidad social, por medio de personas que analizan y deciden

“GESTIÓN EMPRESARIAL Y ORGANIZACIÓN DEL TRABAJO EN PYMES”

biológicamente integrados; es decir, sentido y/o espiritualidad, emociones, sentimientos, racionalidad y el resto del cuerpo biológico.

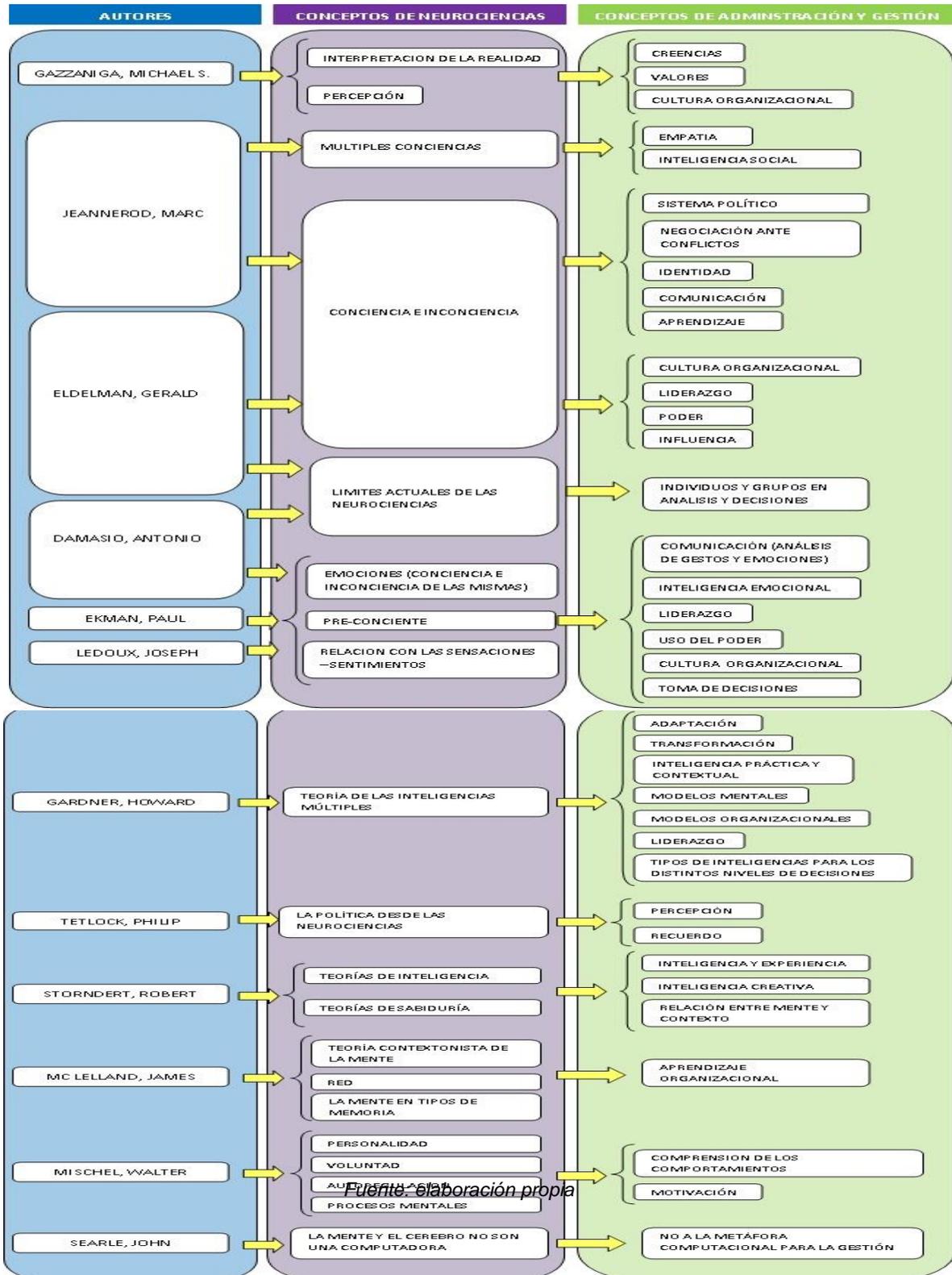
Hay un camino por medio de las neurociencias, que es epistemológico; las neurociencias están, a través de sus avances, ratificando, ajustando, creando interrogantes, poniendo en duda o negando lo mucho que han dicho muchas vertientes de escuelas psicológicas y de allí con derivaciones sociológicas, culturales y económicas. Aquí agregamos un cuadro síntesis de algunos aportes neurocientíficos relacionados con la gestión, que actualizado seguirá siendo una guía teórica:

Tabla 1: Aportes neurocientíficas a la administración y la gestión



“GESTIÓN EMPRESARIAL Y ORGANIZACIÓN DEL TRABAJO EN PYMES”

Tabla 1: Aportes neurocientíficos a la administración y la gestión (cont.)



Fuente: elaboración propia

Peter Senge, habló de la Organización que aprende, lo que se dio en llamar Organización Inteligente. En base a ello, este proyecto sobre Modelos Mentales no puede estar despojado de la estrecha relación sistémica con las demás disciplinas de su libro mencionado, en un enfoque sistémico, por la visión compartida, el dominio personal y trabajando en equipo, es un objetivo que todos los que enseñamos e investigamos en administración y gestión debemos perseguir.

Es fundamental, para nosotros, ver el sistema nervioso en todo el campo del ser humano, ya que está demostrado que el dualismo cartesiano ha quedado superado, y aún mucho antes que intervinieran las neurociencias. El cerebro y la mente impacta sistémicamente en todo el organismo biológico, y el organismo biológico impacta, a través de su funcionamiento, en el cerebro y por lo tanto la mente. Es un todo integrado.

Otro aspecto que hace a las dimensiones organizacionales es la tecnología. La Tecnología brinda un marco, que se hace estructural, al trabajo. Tiene influencia sobre el Poder, la Comunicación, el conocimiento, la Estrategia, la Estructura organizacional, los Recursos, el Liderazgo, el sistema político, la canalización de los conflictos; y por su importancia la Cultura organizacional toma una impronta distinta que interviene también, y muy especialmente, en la innovación.

También, y en referencia al Modelo teórico en que nos basamos para describir y analizar el funcionamiento organizacional, son importantes las relaciones con los Metaprocesos, que brindan el Programa necesario para mejorar las disfunciones y/o enfermedades (problemáticas) diagnosticadas a través del mismo.

Uno de los aspectos es lo que en nuestro Modelo SER 4 denominamos Abordaje y Gestión de la Complejidad. Este es un Metaproceso que se refiere a percibir la realidad externa e interna, lo que tiene en las organizaciones una gran complejidad. Esta complejidad se debe a los mecanismos de percepción y de intenciones de los seres humanos en referencia a los hechos que observan y los indicadores que analizan en relación con el cerebro y la mente de cada uno y de la cultura colectiva de una organización en particular. En tanto que otros abordajes refieren a:

El Abordaje y Gestión del Ser Humano en el trabajo. Todo a lo que se refieren las ocho variables, direccionadas por la cultura organizacional, y sus relaciones dinámicas en forma sistémica, más las dimensiones que el Modelo contempla. Obviamente que todo lo que las neurociencias tratan tiene muchos aportes que aplicar en este aspecto.

El Abordaje y Gestión del Capital Social, la Moral y la Ética, están en estrecha relación con lo anterior y se trata de otros aspectos que hacen al mismo problema en relación con los seres humanos de la organización.

El Abordaje y Gestión del Aprendizaje organizacional, aspecto central que es una finalidad a mediano y largo plazo de la organización y a la que contribuye la gestión del conocimiento apoyada en la tecnología informática, pero el ser humano es el aspecto relevante. Aquí también la innovación es un aspecto importante.

Finalmente, la Gestión de valuación y Posicionamiento ante el contexto, incorpora de una manera más técnica todos los aspectos humanos anteriores, pero sin desprenderse de ellos. Todo lo contrario, los procesos decisorios que tienen lugar en este Metaproceso son una síntesis muy concreta de toda la situación analítica anterior.

Los contenidos de los programas concerniente a los Metaprocesos para mejorar las disfunciones, son deducidas de libros de administración que se han constituidos en documentación base de nuestras investigaciones. Estos se pueden apreciar en la bibliografía que es parte de este Proyecto. En este aspecto es de interés tener en cuenta el pensamiento de autores como Jeffrey Pfeffer y Robert I. Sutton sobre la nueva dirección de empresas basada en la evidencia llamado “El fin de la superstición en el management” cuyo editor original fue la Harvard Business School Press (Pfeffer. y Sutton, R.I., 2007).

La consideración de un autor que fue fundamental hace unos años en nuestra disciplina y fundamentalmente en la revisión de las teorías de la toma de decisiones en nuestro País, Antonio Damasio, que impactó con “El Error de Descartes: la emoción, la razón y el cerebro humano” (Damasio, A., 2001) en el original inglés en 1994. Si bien siguió publicando otros avances con su equipo en las investigaciones neurocientíficas, en 2003 inéditamente y en 2005 publicada, llega al español en 2014 su libro “En busca de Spinoza: neurobiología de la emoción y los sentimientos”. En filosofía, explica como el error de Descartes lo apuntala con el acierto de Spinoza, y como en su libro anterior con el desarrollo de los avances neurocientíficos (Damasio, A., 2014).

Estimamos que el concepto de sentimiento separado, en su análisis neurobiológico de el de emociones que transita como si fuese el mismo fenómeno en el cerebro, la mente y el cuerpo humano, es de estudiar en relación a cómo impacta en el comportamiento y la toma de decisiones del ser humano en las organizaciones como así también en sus derivaciones en el aprendizaje en las mismas. Dice Antonio

Damasio en el libro citado: “las emociones se representan en el teatro del cuerpo. Los sentimientos en el teatro de la mente” (Damasio, A. 2014:38).

Por último, el autor Alberto Levy en su libro “Estrategia/la razón y la emoción: el Modelo Base de la estrategia empresarial, militar, política, social o ambiental” (Levy, A., 2013), aporta el desarrollo de conceptos de teoría cognitiva. Los puntos a los que se refiere a la teoría de la mente y a la teoría de la acción en las páginas 129 y 123 son importantes contribuciones a la temática en estudio.

Por último, la teoría de la acción en las organizaciones es una derivación de esa teoría en un marco sociológico, que en la organización se adapta a un marco con las características micro. En ese aspecto es de mencionar los trabajos de investigación y el libro de Pérez López que tiene una estructura que consideramos muy valiosa. La denominada “Teoría de la acción humana en las organizaciones: la acción personal” (Pérez López, J.A., 1991). Su Modelo trata de representar los componentes y operaciones que han de darse necesariamente en un agente libre para explicar sus procesos dinámicos. Siendo el marco de la teoría de la acción fundamental en el proceso estudio de los Modelos Mentales.

El Modelo Mental del ser humano en relación con las organizaciones

Se da tratamiento a elementos que conforman cognitivamente la estructura del Modelo Mental basándose en literatura vigente sobre el funcionamiento cerebro-mente-cuerpo y la relación entre los mismos. Se aborda a la organización desde un nivel abstracto como sujeto de estudio, siendo el individuo el foco de atención y análisis; teniendo en cuenta en una organización en marcha, el marco y la influencia de la cultura organizacional: valores, principios, artefactos y sus símbolos son aspectos básicos.

En los pasos iniciales de trabajo sobre la realización de una estructura de Modelo Mental, en primer lugar, es necesario seleccionar los elementos que lo conforman cognitivamente basándose en la teoría más actualizada sobre el funcionamiento mente-cuerpo, y relacionar estos elementos manera tal que se puedan determinar, en lo posible, una jerarquía hipotética de prelación entre ellos en la acción cognitiva, con la finalidad de identificar la dinámica de los procesos relativos a la gestión organizacional; los cuales implican la acción conjunta de grupos y/o equipos en función de proyectos con finalidades definidas, o la ocurrencia de eventos que denotan la existencia de conflictos y/o la necesidad de comportamientos para los cuales es preciso tomar decisiones y operar en la realidad produciendo hechos.

La organización es un nivel abstracto como sujeto de estudio, necesario pero abstracto. Es por ello que hacer foco en el individuo y sobretodo en el Liderazgo y el Autoliderazgo se torna decisivo; teniendo siempre en cuenta que en una empresa en marcha el marco y la influencia de la cultura organizacional: valores, principios, artefactos y sus símbolos son aspectos básicos, como también los sistemas políticos, usos del poder en las decisiones y en las negociaciones, que están relacionados a cada tipo de cultura. Es decir, de acuerdo al grado de centralización o delegación presente en la organización, el líder y el componente humano son centrales, y de allí la necesidad de analizar el complejo Modelo Mental de los participantes. Por lo tanto, es importante descubrir el funcionamiento dinámico de modelos mentales en equipo con un determinado liderazgo.

La organización, a través de la cultura organizacional, tiene -metafóricamente- un genoma organizacional. El ser humano, con poder e influencia, desde su modelo mental y en cooptencia con otros seres humanos sigue este genoma y, en algunos casos, tiene la posibilidad de modificar -eventual o sostenidamente para el logro de los objetivos- las decisiones y acciones que nos conducen a los mismos. Asimismo, es posible prevenir enfermedades organizacionales –problemáticas- a través de su metafórico sistema nervioso. Por supuesto que la acción de los mismos es distinta en la etapa de evolución de cada organización; por eso contar con la base de la línea de investigación del Modelo SER H4 es importante para el potencial de ambos aspectos: los modelos mentales y el funcionamiento de la gestión organizacional a través de herramientas de diagnóstico y tratamientos de mejora. Como existe una herramienta FODA para las fuerzas/debilidades y oportunidades/amenazas, también es coherente pensar en la existencia de una metodología asimilable para tipificar los modelos mentales en relación a finalidades y su contexto. Asimismo, se considera que ese FODA debe ser analizado con una dinámica sistémica y paradójicamente estudiado, debido a que hay fuerzas en las debilidades y debilidades en las fuerzas, amenazas en las oportunidades y oportunidades en las amenazas; dependiendo todo de posicionamientos estratégicos, como también de los recursos mentales que se tengan para poder generarlos.

Es por ello que corresponde incluir el factor tiempo a los modelos mentales, en cuanto a la aplicación de los mismos cuando existe una finalidad clara y determinada, ya que el pasado incide en el presente y la visión o escenarios futuros también impactan en la actualidad buscando dirección.

Figura 1: Relación dinámica entre el liderazgo (en el marco de la cultura organizacional) y los impactos del contexto, en base a la función del Sistema Político



Fuente: elaboración propia

El Modelo Mental, submodelos en relación a una dinámica de proceso hacia el objetivo

Al comenzar a seleccionar los elementos que deberían componer los Modelos Mentales con la finalidad determinada, se llegó a tipificarlos de acuerdo a la etapa del proceso en el que actuaban, aunque ciertamente de una manera subjetiva y arbitraria, pero que hace a que sea útil y funcional para la investigación y los sujetos de observación y aplicación a ser relevados.

Por lo cual, se logró definir que existen, en los Modelos Mentales, elementos naturales de origen (trabajan en segundo plano por ser parte del funcionamiento del inconsciente, de los que ya se encuentran en la teoría en el nivel consciente), elementos básicos (es lo que se sintetiza de manera general en la “forma de ver la vida”, dentro de una moral y una ética), elementos de tendencia (que son los que sostienen los elementos básicos en una dirección), elementos de dirección, y elementos que durante el proceso hacia los objetivos refuerzan o mediatizan, sobretudo impactando desde lo exógeno (desde el contexto), y en los aspectos endógenos de la mente, en relación al Modelo Mental y su constitución.

“GESTIÓN EMPRESARIAL Y ORGANIZACIÓN DEL TRABAJO EN PYMES”

A continuación, se presenta la Figura 2 con los elementos del Modelo Mental en función de las etapas en que intervienen con mayor fuerza y habitualidad, a criterio subjetivo, de tal manera que se pueden ver sus relaciones a través de flechas y una cierta prelación dispuesta para una exposición más clara.

Figura 2: Modelo Mental en el tiempo – Dinámica



Fuente: elaboración propia

Listado de elementos de cada etapa del Modelo

En este punto, para dar claridad al trabajo del lector, se resumen y listan los elementos que conforman cada punto del proceso de teoría y aplicación del Modelo de Modelo Mental:

- Elementos naturales de origen: inconsciente, consciente, homeostasis, sentimientos, validación, interocepción, control corporal, presupuesto corporal.
- Elementos básicos: locus de control; creencias, valores y principios (formas de ver la vida y el mundo); moral y ética; personalidad; talante; razón; emoción; sentimientos (fundamentalmente lo que causa alegría o tristeza); existencialidad (espíritu).

“GESTIÓN EMPRESARIAL Y ORGANIZACIÓN DEL TRABAJO EN PYMES”

- Elementos de tendencia: tipos de inteligencia (principalmente la emocional); experiencia; optimismo/pesimismo; empatía; realismo; resiliencia; habilidades; conocimientos; intuición; pensamiento sistémico; reflexión; motivación; aprendizaje.
- Elementos de dirección: expectativas; fines/plazos; escenarios; visión imaginada; creación/innovación; intuición.
- Elementos de refuerzo y compensación: valores de familia; género; etariedad; grupos de relación; necesidades en jerarquía; intereses; estructura de deseos; recursos/liderazgo; impacto de influencias; negociación; tipos culturales y sistemas políticos; stakeholders.

Los elementos descriptos, forman parte del proceso administrativo y gestionado de los submodelos del modelo y niveles de gestión en las organizaciones, para la comprensión del contexto de aplicación de los Modelos Mentales. Se identifican dos aspectos básicos, por un lado, en lo individual vemos los valores, símbolos e influencia micro social. Por otro lado, en el marco de la actividad organizacional, se encuentra la cultura organizacional y el sistema político, siempre esto último dentro del abordaje del Modelo SER H4.

De manera gráfica se explicita el proceso, donde se muestran los distintos submodelos del modelo mental representado por los “participantes” con su modelo mental y con el atributo de pensamiento sistémico. A nivel grupal y organizacional se incluye el proceso de Liderazgo, y el modelo mental individual se transforma en un modelo mental del Líder coordinando con los grupos/equipos de las organizaciones. El liderazgo coordina, supervisa e influencia, y a través de él, se logran visiones compartidas, se diseñan escenarios futuros y se operativizan proyectos. También, existe un fuerte impacto e influencia del contexto que determina resultados vitales de supervivencia, para el individuo y para la organización; los cuales son procesados, y respondidos por las decisiones de liderazgo.

De esta manera, con esta Figura 3 se intenta mostrar algunos de los aspectos que se encuentran funcionando en este proceso, aunque el resultado vivencial no se pueda ver con el mismo orden que el descrito en este análisis. Pero para quienes lo observan, y se observan a sí mismos, el tenerlo descubierto permite mejorar la reflexión y los cambios, entrenar la mente y ser, en el tiempo, más efectivos en el proceso cognitivo y la obtención de resultados buscados.

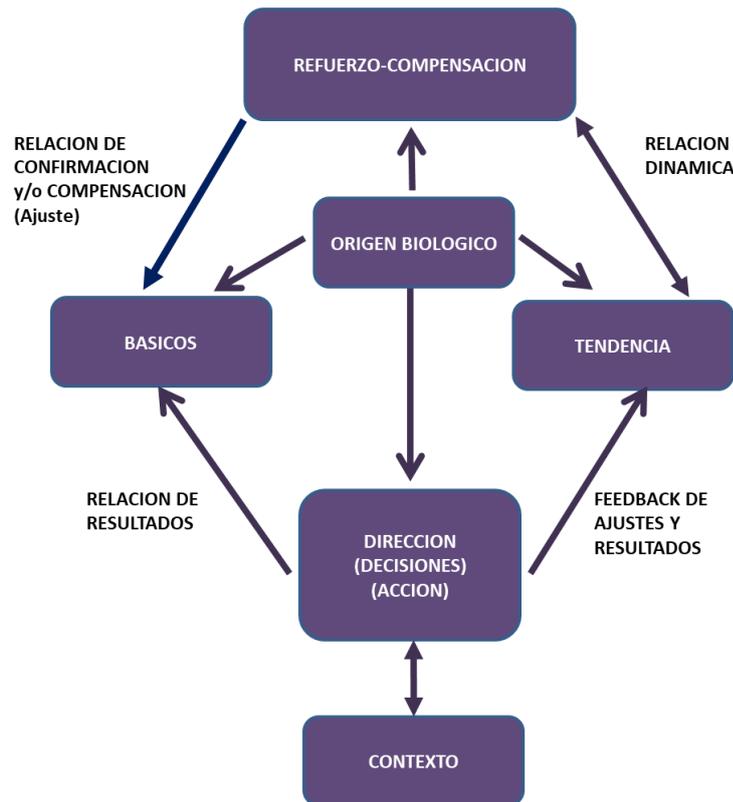
Cierre dinámico y recursivo del Modelo

En este apartado, se presenta en la figura 4 cómo es el modelo total del proceso de aplicación de la técnica de Modelo Mental, cuya creación es propia de la línea de investigación en sus diferentes proyectos. Descriptivamente, de izquierda a derecha, se parte de la memoria del cerebro y la mente del ser humano, que surge de la relación consciente e inconsciente entre los elementos básicos, los de tendencia (siendo ambas partes del “presente”), y los de dirección (construyendo escenarios que son el “futuro”). Asimismo, los elementos de refuerzo y compensación actúan modificando -eventualmente- el comportamiento en el corto plazo, y los modelos mentales -en caso de que persistan- en el mediano plazo. Por lo tanto, actúan en los elementos de dirección, en los de tendencia y los básicos dentro de la concomitancia mental del proceso.

Son los “resultados” de las decisiones y acciones surgidas de los modelos mentales (tanto individuales como en grupo/equipos) los que producen esta dinámica de ajuste en el proceso y en el sistema. En definitiva, el feedback recursivo, expuesto de manera gráfica (no tan así en las etapas en la realidad), produce a través de la memoria, las emociones y la reflexión, experiencias y aprendizaje, la posibilidad de modificar o reforzar elementos básicos del modelo mental como así también aquellos relativos a las tendencias, y de allí en los demás.

Se presenta a continuación, en la Figura 4, un gráfico resumido, con una exposición distinta pero complementaria para la mejor comprensión de todo este proceso, de manera sintética.

Figura 4: Cierre dinámico y recursivo del modelo



Fuente: elaboración propia

Instrumento operativo de relevamiento de modelos mentales

Para la obtención de datos referidos a la existencia de modelos mentales en los directivos de las empresas agroindustriales de la región de Azul, se utilizó una guía de relevamiento que ha pasado por diferentes fases de revisiones y diseños hasta su versión definitiva y lista para aplicación.

En una primera instancia, y sobre la base teórica, se desarrolló una guía de relevamiento en formato borrador, como herramienta operativa a ser utilizada en la búsqueda de datos respecto a los modelos mentales de los directivos de las empresas agroindustriales de la región de Azul, se analizó en profundidad los distintos bloques de preguntas para efectuar los ajustes que consideramos necesarios e ineludibles, para lograr un diseño definitivo de la herramienta de relevamiento de datos a aplicar en los sujetos de estudio (directivos) en dichas empresas, desde un enfoque epistemológico.

Lo expuesto, se complementó con la percepción de los investigadores sobre la posibilidad de hallazgo de diferentes situaciones en las empresas, en virtud de que las

personas que las componen se pueden comportar de manera inconsciente o consciente en coherencia con sus modelos mentales e influencias que reciben a diario. Condición, que se entiende como factible a nivel individual y/o grupal entre las distintas organizaciones del complejo agroindustrial como así también dentro de una misma organización.

En el proceso de ajuste del instrumento operativo, se efectuaron revisiones tanto de forma como conceptuales, buscando dentro de un gran marco de subjetividad lograr la objetividad necesaria en la herramienta, para la obtención de datos fiables que nos permitan la aproximación a la interpretación de los modelos mentales existentes en los directivos de las empresas agroindustriales de la región. De esta manera, ha sido necesaria la revisión del modelo total del proceso de aplicación de la técnica de modelo mental, buscando materializar por medio de preguntas múltiples y cruzadas, para disminuir los posibles engaños o autoengaños.

Las revisiones efectuadas, permitieron reformular cuestionarios existentes. La guía de relevamiento en su versión definitiva aplicada en el campo experimental, entendemos que cuenta con los criterios y requisitos necesarios para poder instrumentarse de manera lógica y coherente, bajo la consideración del equipo de investigación. Siendo conscientes de que al momento de los relevamientos y a posterior de los mismos es factible de encontrar la necesidad de nuevos ajustes y rediseños. Ver en anexo guía de relevamiento.

Organizaciones agroindustriales de la región de Azul (PyMEs)

Las empresas agroindustriales de la región de Azul, son organizaciones que forman parte de una cadena y se interrelacionan en su funcionamiento, integrando distintas actividades. Participan directa o indirectamente en la producción agraria y/o pecuaria, procesamiento industrial, comercialización o distribución de bienes o servicios.

Se caracteriza por ser un sector complejo, pues existen muchos factores que influyen permanentemente en la dinámica del funcionamiento de las empresas, desde el proceso productivo (pre-cosecha), pasando por la cosecha (recolección del producto), tratamiento post-cosecha, comercialización y distribución, servicios. Situación que plantea en forma constante, condiciones de riesgo e incertidumbre al trabajar con productos de la naturaleza que tienen procesos biológicos determinados y que se constituyen en la fuente de alimentos o de materias primas para la elaboración de alimentos.

Las empresas de la cadena agroindustrial de la región, desarrollan diferentes actividades económicas, incluyendo las productivas, de transformación o industrialización y de servicios, en un amplio sentido, siendo mayormente de tamaño pequeñas y medianas (Pymes), y existiendo una cantidad muy reducida de organizaciones de tamaños medianos y medianos a grandes.

Es posible segmentar por grupos de organizaciones en tres subsectores empresariales (producción, industrialización o transformación y servicios), con evidencias empíricas de complejidad en sus formas de funcionamiento, configuración organizacional, cultura, sistema político. A lo cual, se adiciona, las particularidades propias de sus directivos en la interpretación, elaboración y aplicación de decisiones empresariales, en función de sus modelos de entendimiento y acción.

La constitución directiva de estas empresas en estudio, denota cierta diversidad etarea y en la composición societaria por organización, evidenciándose la existencia de un sólo representante por empresa en algunos casos mientras que, en otros, la dirección es compartida por dos personas que participan en el proceso de toma de decisiones. Condición que complejiza aún más el entendimiento de la influencia que tiene cada directivo en el funcionamiento organizacional y general de las empresas.

Es razonable pensar e intuir, que las diferencias personales de quienes gestionan estas empresas, accionan por medio de sus modelos mentales y se ven reflejadas en sus comportamientos, y procesos de toma de decisiones que a diario desarrollan en el marco de sus actividades como personas y directivos. Y de alguna manera, inciden en el comportamiento general de las organizaciones y sus derivaciones en los resultados y en el desempeño integral de las mismas.

Metodología

En el marco de enfoque cualitativo, este trabajo se desarrolla a través de la metodología de estudio de caso haciendo foco en los directivos de las empresas agroindustriales de la región de Azul, como individuos, como seres humanos con valores, principios, racionalidad, objetividad y subjetividad en su pensamiento y accionar.

Como base de obtención de datos, se ha utilizado la instrumentación a campo de una guía de relevamiento denominada instrumento operativo de relevamiento, desarrollado y ajustado bajo el enfoque teórico de los modelos mentales. Se ha empleado, el estudio de caso para la puesta a prueba de la metodología; considerando un conjunto

de empresas que cuentan con más de 5 años de antigüedad y trayectoria empresarial ininterrumpida en el sector. Si bien, es interesante utilizar la técnica del muestreo estadístico, resulta una actividad de difícil aplicación, de acuerdo a la experiencia de los integrantes del equipo de investigación en estudios realizados en etapas anteriores de investigación, derivados de la necesidad de contar con la participación colaborativa, voluntaria y responsable de los integrantes de las empresas. Es por ello que, si bien se ha aplicado el muestreo teórico en función del aporte o relevancia teórica que las unidades de observación puedan hacer a la investigación, el mismo se realizó de acuerdo a la conveniencia de los integrantes del equipo de investigación en función de su cercanía a las empresas y directivos entrevistados.

La instrumentación de la guía de relevamiento ha sido desarrollada por medio de entrevistas personalizadas de los investigadores, buscando la obtención de datos, y procurando limitar suficientemente los sesgos (engaños o autoengaños) de las respuestas dadas, de manera que permita la mayor aproximación posible a la realidad del comportamiento de las personas que gerencian la Pymes agroindustriales.

Los datos obtenidos fueron procesados y analizados mediante la metodología propuesta por la técnica de modelos mentales diseñada en el marco del proyecto de investigación indicado, de manera de profundizar hacia un acercamiento, a la comprensión de la dinámica de los modelos mentales existentes en los directivos. La estrategia de análisis de modelos mentales, metodológicamente se compone de elementos conceptuales necesarios-a criterio subjetivo- para analizar la guía de relevamiento de modelos mentales, y las de aplicación de la teoría, realizando un diagnóstico. Los elementos se dividen en “aplicados en el hacer” (1 a 5) en el marco del sub sistema de dirección, y los elementos que se refieren al “pensar, decir y hacer” (1 a 4) en el subsistema de dimensiones articuladoras de la teoría de modelos mentales.

Los elementos se encuentran en un marco de experiencias pasadas en el contexto presente y proyectado a futuro como proceso de dinámica temporal. Los mismos, han sido configurados, de acuerdo al criterio del equipo de investigación, de la siguiente manera:

Sub sistema de dirección

1 Sub sistema Dirección/aplicación en el hacer

Deseos – Intereses – necesidades (DIN)

Motivación (percepción)

2 Sub sistema Dirección/aplicación en el hacer

Optimismo/pesimismo

Estilo de negociación: Recursos – poder – influencia –

Identificación/ sumisión

3 Sub sistema Dirección/aplicación en el hacer

Proactividad

Decir/hacer

Introversión/extroversión

4 Sub sistema Dirección/aplicación en el hacer

Pensamiento analítico, perceptivo/intuitivo, deductivo/inductivo/abductivo, sensaciones emotivas

5 Sub sistema Dirección/aplicación en el hacer

Autoridad/liderazgo/Carisma

Formal/informal

Jerarquía/igualdad

Normativa/armonía

Límites grupales

Sub sistema dimensiones articuladoras.

1 Sub sistema dimensiones articuladoras: pensar, decir hacer

Naturaleza dominante – Optimismo/pesimismo

Locus de control – confianza/autoconfianza

2 Sub sistema dimensiones articuladoras: pensar, decir hacer

Abordaje analítico/abordaje emoesentimental

Reflexión

Tiempo secuencias/ tiempo sincronizado

3 Sub sistema dimensiones articuladoras: pensar, decir hacer

Constitución de la realidad social

Estabilidad/cambio

Familia/grupos

Ético/moral

Particularidad/universalidad

Cooperativo/competitivo

4 Sub sistema dimensiones articuladoras: pensar, decir hacer

Pensamiento intuitivo – creatividad/innovación

Experiencia – habilidades

Conocimiento

Resultados y conclusiones

Resultados

La consideración de los directivos como fuentes de datos para entender la dinámica de sus modelos mentales y su traducción por medio de decisiones y acciones al comportamiento de las empresas agroindustriales de la región de Azul, se constituye en la esencia de los estudios realizado en el campo experimental, sobre la base teórica desarrollada en la línea de investigación.

Las organizaciones agroindustriales de la región de Azul que dirigen estos directivos, son pequeñas y medias en su gran mayoría, y en un número reducido son empresas medianas a grandes. Forman parte del complejo agroindustrial mediante el desarrollo de diversas actividades vinculadas a la producción, transformación y servicios, que actúan de manera directa o indirecta en la cadena agroindustrial desde la producción y hasta el consumo de los productos finales.

Son organizaciones con más de 5 (cinco) años de antigüedad en el sector, las cuales por lo general se ven afectadas por los ciclos biológicos de las materias primas que utilizan y el ámbito de la economía en el que operan. Asimismo, existen casos de organizaciones con un solo directivo y organizaciones con dos directivos, como parte societaria y decisoria.

En esta etapa investigativa y a posterior de los relevamientos efectuados, se procesaron los datos metodológicamente, derivando en un volumen importante de los mismos como fuente de aproximación al entendimiento de los modelos mentales de las personas en estudio.

En este trabajo en particular, se da tratamiento a dos bloques de preguntas utilizadas para la recolección de datos y de los cuales surgen dos categorías. Un grupo refiere a la categoría de “manejo de datos” por parte de los directivos y el otro grupo aborda el seguimiento e indicadores empleados en relación con la categoría de “conformación de escenarios futuros”. Respecto a los resultados obtenidos, se presentan a continuación:

En lo referente a la utilización de datos y cifras se identifica que es habitualmente utilizado por los directivos y son elementos de importancia en la formación de escenarios futuros, principalmente de mediano plazo y en menor medida de corto plazo. Considerándose como variables relevantes las económicas, las productivas y los grupos externos de influencia. Se tiende a pensar, fundamentalmente, al menos en dos escenarios. El foco de atención se centra en las oportunidades, y cierto grado de atención en las amenazas, siendo las cuestiones de ataques y defensivas a nivel de organización que se consideran de menor cuidado e importancia.

En general, la fiabilidad de la información que los directivos gestionan es buena, esta información es mayormente gestionada de manera individual o sobre la base de un trabajo en grupo, pero con recortes parciales y personalizados. La información se genera en registros internos y al mismo tiempo, se obtiene información externa de diferentes fuentes formales y no formales. Mayormente la información se encuentra dispersa, no sólo por fuera de las organizaciones sino también en su ambiente interno, lo cual condiciona de manera importante contar con la misma en tiempo y forma para el proceso decisorio. Las decisiones que toman los directivos para sostener el camino tomado de sus empresas, son en general rígidas, racionales y espontáneas. Las decisiones son tomadas de manera individual y se observa que ello sucede por cuestiones principalmente de poder y autoridad, estilo de liderazgo, estructura organizacional.

Las amenazas, en general, son resistidas mediante ajustes internos, y se aprovechan las oportunidades desarrollando negocios y/o productos o invirtiendo en distintos sectores económicos de las empresas. Los escenarios negativos son vistos y analizados principalmente de manera analítica, se diagnostica y determina la situación actual, siendo tomados en algunos, por los directivos, como una situación de amenaza y escasamente suelen generar nervios y malestar.

La variable tiempo en el 80% de los directivos relevados se muestra como de gran importancia en sus acciones como en las organizaciones en las que actúan.

En lo relativo al seguimiento e indicadores, se evidencia que los directivos hacen un seguimiento, control y ajuste de escenarios, en forma difusa e informal mayormente, en menor grado lo hacen en forma periódica, previendo ajustes, y, por último, se observa que actúan de acuerdo a la percepción-intuición temporal. Se evidencia un uso de los indicadores, de la información disponible y del conocimiento específico, de manera acotada y dependiendo de las circunstancias del ambiente interno de las organizaciones y del contexto de los negocios. Siendo los indicadores mayormente utilizados, los resultados económicos y financieros, los de productividad, ciertos indicadores de mercados y posicionamiento y por último la contemplación del capital. En el accionar en el pensamiento y la acción de los directivos, la autoconfianza es un elemento de gran importancia, seguido por el accionar de los mismos en el sector, la fidelidad del cliente y en última instancia la confianza en el equipo.

En general se evidencia que, en casi todos los casos, los directivos piensan que han tenido buenos resultados en su vida personal y profesional. No obstante, argumentan que, en circunstancias determinadas, se han visto obligados a resolver problemas, a nivel individual, para contribuir al logro de los resultados. Al mismo tiempo, la mayor parte del tiempo se observa que lo dedican a cuestiones operativas por sobre la planificación, en términos relativos de distribución porcentual del espacio dedicado a ambas cuestiones.

En la mayoría de los casos, consideran la posibilidad de imprevistos con una incidencia relativa-moderada a importante, identificándose situaciones referidas a cambios en la competencia, incidencias del poder, intereses y política empresarial, y modificaciones de la estrategia empresarial como aspectos inesperados que generen eventualidades.

Conclusiones

El trabajo, aborda dos aspectos de importancia considerados en la aplicación de la técnica de Modelo Mental desarrollado en el marco del Modelo SER H4, y empleados en el estudio de los directivos de las empresas agroindustriales de la región de Azul. Estos aspectos refieren al uso de datos y el seguimiento e indicadores empleados por los directivos en sus organizaciones en relación a la conformación de escenarios futuros.

La complejidad del tópico, derivado de su intangibilidad, ha hecho necesario la elaboración de un instrumento operativo para el relevamiento de datos sobre la base teórica desarrollada en etapas anteriores de la línea de investigación y de acuerdo a

bibliografía específica y actualizada de autores referidos a la disciplina. Los datos obtenidos, han sido procesados y analizados metodológicamente mediante la técnica de modelos mentales, derivando en forma sintética a los siguientes aspectos de importancia:

En cuanto a utilización de datos; se ha detectado que son habitualmente empleados por los directivos y son elementos de importancia en la formación de escenarios futuros, principalmente de mediano plazo. Considerándose como variables relevantes las económicas, las productivas y los grupos externos de influencia. Se tiende a pensar al menos en dos escenarios futuros, siendo los directivos más audaces en la conformación de tres escenarios futuros. El foco de atención se centra, principalmente en las oportunidades, y cierto grado de atención en las amenazas. En general, la fiabilidad de la información que los directivos gestionan es buena y es mayormente gestionada de manera individual. La información se genera en registros internos y al mismo tiempo se obtiene información externa de diferentes fuentes formales y no formales.

En lo referido al seguimiento e indicadores empleados, en general se observa que los directivos hacen un seguimiento, control y ajuste de escenarios, en forma difusa e informal mayormente, en menor grado lo hacen en forma periódica, previendo ajustes. Se evidencia un uso de los indicadores, de la información disponible y del conocimiento específico, de manera acotada y dependiendo de las circunstancias del ambiente interno de las organizaciones y del contexto de los negocios. En el accionar en el pensamiento y la acción de los directivos, la autoconfianza es un elemento de gran importancia. Al mismo tiempo, la mayor parte del tiempo se observa que lo dedican a cuestiones operativas por sobre la planificación. En la mayoría de los casos, consideran la posibilidad de imprevistos con una incidencia relativa.

Por lo expuesto, se puede decir que los directivos se comportan de manera coherente con los datos disponibles en sus organizaciones y con las interpretaciones subjetivas e individuales que realizan de su entorno externo. En función de lo cual, deciden y actúan, conformando diversos escenarios futuros (dos y hasta tres en algunos casos), condicionados por sus visiones, experiencias y situaciones particulares y profesionales. Ante los cuales, hacen un seguimiento, control y ajuste de escenarios, en forma difusa y de acuerdo a la percepción-intuición temporal.

Esta situación, define un comportamiento de los directivos que en su nivel de pensamiento y accionar, la autoconfianza es un elemento de gran importancia, y con

una participación activa y centralizada en la actuación operativa; lo cual se plasma en las organizaciones por medio de la definición de pocos escenarios futuros que materializan a través de acciones individuales de alcance diario, con mecanismos mayormente informales de seguimiento e indicadores de tipo cuantitativos (variables productivas, económicas).

Bibliografía

- DAMASIO, Antonio, “El error de Descartes”. Editorial Crítica S.L. Barcelona. 2001.
- DAMASIO, A. “En busca de Spinoza: neurobiología de la emoción y los sentimientos”, Editorial Paidós, Buenos Aires, Argentina 2014.
- GARDNER, H. “Mentes Flexibles: el arte y la ciencia de saber cambiar nuestra opinión y la de los demás”, Editorial Paidós, Barcelona-España, 2004.
- LEVY, Alberto, “Estrategia/La razón y la emoción”. Edición-Fondo Editorial Consejo Profesional de Ciencias Económicas de la Ciudad Autónoma de Buenos Aires. 1ra edición. Buenos Aires. 2013.
- LORENZO, C. A., REINA, R.J., DÍAZ, H., DURANTE, M. O., DURANTE I.M., “El sistema político y su relación con la cultura organizacional en empresas agroindustriales de la región de azul” I Congreso Latinoamericano de Administración (CONLAD) y IV Encuentro Internacional de Administración de la región jesuítico-guaraní. 8 y 9 de septiembre 2014. Posadas, Misiones ISSN: 2451-6589 – Pág.: 178-193. Univ. Nacional de Misiones, Facultad de Cs. Económicas, Depto. de Administración <http://conlad.fce.unam.ar>
- LORENZO, C. A., LORENZO M. N. “Teoría y práctica sobre los modelos mentales: línea de investigación del Modelo SER H4”. IV Congreso Latinoamericano de Administración (CONLAD) y VII Encuentro Internacional de Administración de la región jesuítico guaraní-R.C.D N° 001/17. Lema “Administración: el administrador como gestor estratégico del conocimiento sin fronteras”. 11 y 12 de septiembre 2017. Posadas, Misiones ISSN: 2451-6589 – Pág.: 136-148. Univ. Nacional de Misiones, Facultad de Cs. Económicas, Depto. de Administración <http://conlad.fce.unam.ar>.
- LORENZO, C. A., REINA, R.J., LORENZO M. N., DÍAZ, H., DURANTE, M. O. “Introducción al estudio de los modelos mentales en las organizaciones del sector agroindustrial de la región de Azul”. Encuentro regional ADENAG

“GESTIÓN EMPRESARIAL Y ORGANIZACIÓN DEL TRABAJO EN PYMES”

Buenos Aires 2017. Universidad Nacional de La Plata. Facultad de Ciencias Económicas. La Plata 20 de octubre de 2017.

MARUYAMA, M. “Esquemas Mentales: gestión en un medio multicultural”, 1ra edición, Editorial Dolmen, Santiago de Chile-Chile, 1998.

MINSKY, M. “La máquina de las emociones”, Sudamericana, Buenos Aires-Argentina, 2010.

PEREZ LÓPEZ, Juan Antonio, “Teoría de la acción humana en las organizaciones: la acción personal”, Ediciones RIALP SA. Madrid, 1991.

PFEFFER, J. y SUTTON, R. I., “El Fin de la Superstición en el Management. la nueva dirección de Empresas Basada en la Evidencia”. Editorial Empresa Activa, Barcelona. 2007.

PFEFFER, JEFFREY y SUTTON, ROBERT I. La brecha entre el saber y el hacer. Granica 2005.

REINA, R.J., LORENZO, C. A., LORENZO M. N., DÍAZ, H., DURANTE, M. O. “Diseño de un instrumento operativo para el relevamiento de modelos mentales”. V Congreso Latinoamericano de Administración (CONLAD) y VIII Encuentro Internacional de Administración de la región jesuítico guaraní-R.C. D N° 032/18. Lema “La reforma universitaria y sus principios como base para la administración y administrados emprendedor del Siglo XXI”. 10 y 11 de septiembre 2018. Posadas, Misiones ISSN: 2451-6589 – Pág.: 36-43. Univ. Nacional de Misiones, Facultad de Cs. Económicas, Depto. de Administración. <http://conlad.fce.unam.ar>

SENGE, P. “La quinta disciplina: el arte y la práctica de la organización abierta al aprendizaje”. 2da. edición 17ª reimpresión. Granica. Buenos Aires-Argentina, 2015.

Anexo.

Figura 5. Instrumento operativo de relevamiento de modelos mentales.

FACULTAD DE AGRONOMÍA - UNCPBA - GRUPO DE INVESTIGACIÓN															
GUÍA DE RELEVAMIENTO:		MODELOS MENTALES													
Fecha de relevamiento		<input type="text"/>													
Empresa:															
Edad de la persona: (menor a 35) (35 a 50) (mayor a 50)		<input type="text"/>													
Sociedad / Unipersonal:															
Jerarquía de gerenciamiento/ Estructura															
Tamaño según empleados: (menor a 5) (6 a 20) (20 a 100) (mayor a 100)		<input type="text"/>													
Tamaño según facturación: (menor a 3.000.000 anuales) (3.000.000 a 50.000.000) (mayor a 50.000.000)		<input type="text"/>													
Tipología cultural		<input type="text"/>													
Tipología política		<input type="text"/>													
Estilo de liderazgo		<input type="text"/>													
Estilo de comunicación frecuentemente utilizada		<input type="text"/>													
Interpretación y formación de escenario futuros del decisor de la empresa		<input type="text"/>													
La experiencia y conocimientos influyen en la construcción de escenarios futuros por parte del decisor de la empresa		En qué medida <input type="text"/>													
Breve explicación:.....		<input type="text"/>													
En la búsqueda de conocimientos ha tenido éxitos, fracasos, mejoras, deterioros que inciden en sus experiencias		En qué medida <input type="text"/>													
Breve explicación:.....		<input type="text"/>													
METODOS Y DATOS															
1. Uso de los datos y cifras		<input type="text"/>													
2. Uso de los datos y cifras para diseño de escenarios		<input type="text"/>													
3.1 A qué tiempo futuro realiza los escenarios		Qué variables influyen: <input type="text"/>													
3.2 Cuántos escenarios futuros tiende a ver habitualmente		<input type="text"/>													
4. Foco de atención		<table border="1"> <tr> <td>Oportunidades</td> <td>% participación</td> <td><input type="text"/></td> </tr> <tr> <td>Amenazas</td> <td>% participación</td> <td><input type="text"/></td> </tr> <tr> <td>Ataques</td> <td>% participación</td> <td><input type="text"/></td> </tr> <tr> <td>Defensa</td> <td>% participación</td> <td><input type="text"/></td> </tr> </table>		Oportunidades	% participación	<input type="text"/>	Amenazas	% participación	<input type="text"/>	Ataques	% participación	<input type="text"/>	Defensa	% participación	<input type="text"/>
Oportunidades	% participación	<input type="text"/>													
Amenazas	% participación	<input type="text"/>													
Ataques	% participación	<input type="text"/>													
Defensa	% participación	<input type="text"/>													
		Observación No necesariamente los parámetros porcentuales deben sumar el 100% en esta etapa de investigación (etapa cualitativa por sobre lo cuantitativo)													
5. Cómo considera la fiabilidad de la información que usted gestiona		<input type="text"/>													
6. La información disponible es gestionada por usted únicamente o en grupo		<input type="text"/>													
7. La información es derivada de registros internos y/o externos		<input type="text"/>													
8. En qué manera se encuentra la información para la toma de decisiones		<input type="text"/>													
9. Qué decisiones toma para sostener el camino tomado		<input type="text"/>													
10. Las decisiones son tomadas individualmente o en grupo		<input type="text"/>													
10.1. Qué diferencia las decisiones tomadas individualmente respecto de las tomadas en grupo		<input type="text"/>													
11. Cómo resiste las amenazas		<input type="text"/>													
12. Cómo aprovecha las oportunidades		<input type="text"/>													
13. Cómo ve y analiza un escenario negativo		<input type="text"/>													
14. Cómo considera al factor tiempo		<input type="text"/>													
15. Cuánto tiempo estima que requiere el proceso que necesita para desenvolverse mejor frente a los escenarios		<input type="text"/> (cantidad de días/meses)													
SEGUIMIENTO E INDICADORES															
1. Hace el seguimiento, control y ajuste de escenarios...		<input type="text"/>													
2.1		<table border="1"> <tr> <td>Uso de los indicadores</td> <td><input type="text"/></td> </tr> <tr> <td>Uso de la información</td> <td><input type="text"/></td> </tr> <tr> <td>Uso del conocimiento</td> <td><input type="text"/></td> </tr> </table>		Uso de los indicadores	<input type="text"/>	Uso de la información	<input type="text"/>	Uso del conocimiento	<input type="text"/>						
Uso de los indicadores	<input type="text"/>														
Uso de la información	<input type="text"/>														
Uso del conocimiento	<input type="text"/>														
2.2		<table border="1"> <tr> <td>Qué tipo de indicadores</td> <td><input type="text"/></td> </tr> <tr> <td><i>(En el caso de contestar Otros, debe especificar cuales...)</i></td> <td><input type="text"/></td> </tr> </table>		Qué tipo de indicadores	<input type="text"/>	<i>(En el caso de contestar Otros, debe especificar cuales...)</i>	<input type="text"/>								
Qué tipo de indicadores	<input type="text"/>														
<i>(En el caso de contestar Otros, debe especificar cuales...)</i>	<input type="text"/>														
3. Su accionar en el pensamiento y acción		<table border="1"> <tr> <td>Autoconfianza</td> <td>% participación</td> <td><input type="text"/></td> </tr> <tr> <td>Confianza en el equipo</td> <td>% participación</td> <td><input type="text"/></td> </tr> <tr> <td>En nuestra acción en el sector</td> <td>% participación</td> <td><input type="text"/></td> </tr> <tr> <td>En la fidelidad del cliente</td> <td>% participación</td> <td><input type="text"/></td> </tr> </table>		Autoconfianza	% participación	<input type="text"/>	Confianza en el equipo	% participación	<input type="text"/>	En nuestra acción en el sector	% participación	<input type="text"/>	En la fidelidad del cliente	% participación	<input type="text"/>
Autoconfianza	% participación	<input type="text"/>													
Confianza en el equipo	% participación	<input type="text"/>													
En nuestra acción en el sector	% participación	<input type="text"/>													
En la fidelidad del cliente	% participación	<input type="text"/>													
4. En qué grado considera que ha tenido buenos resultados en su vida personal		<input type="text"/>													
En qué grado considera que ha tenido buenos resultados en su vida profesional		<input type="text"/>													
En qué grado % de casos ha tenido que...		<table border="1"> <tr> <td>% innovar</td> <td><input type="text"/></td> </tr> <tr> <td>% resolver problemas</td> <td><input type="text"/></td> </tr> <tr> <td>% delegar</td> <td><input type="text"/></td> </tr> </table>		% innovar	<input type="text"/>	% resolver problemas	<input type="text"/>	% delegar	<input type="text"/>						
% innovar	<input type="text"/>														
% resolver problemas	<input type="text"/>														
% delegar	<input type="text"/>														
5. Porcentaje del tiempo que dedica a		<table border="1"> <tr> <td>% Planificación</td> <td><input type="text"/></td> </tr> <tr> <td>% Operación</td> <td><input type="text"/></td> </tr> </table>		% Planificación	<input type="text"/>	% Operación	<input type="text"/>								
% Planificación	<input type="text"/>														
% Operación	<input type="text"/>														
6. Considera en sus escenarios imprevistos		<input type="text"/>													
6.1 En qué situaciones, pueden aparecer estos aspectos inesperados		<input type="text"/>													

LA MUDEZ MORAL EN LA PEQUEÑA Y MEDIANA EMPRESA. ESTUDIO DE CASO

**Carlos David Simonetta
María Natalia Lorenzo
Daniel José Vinsennau
Lautaro Daniel Vinsennau**

Resumen

El fenómeno de la mudez moral inhibe las posibilidades de desempeño ético de los líderes y los grupos dentro de las organizaciones. El fenómeno ha sido escasamente reportado, y reconoce dos vertientes teóricas principales: una visión desde el gerente y otra desde el sistema. El caso analizado en el presente artículo posee particularidades tales que hacen de él un aporte interesante, disparador de posibles futuras investigaciones. La Usina Popular y Municipal de Tandil SEM, resulta por su actividad, la conformación de su capital, su historia y su relación con la comunidad, un caso interesante donde parecen existir procesos que inhiben la mudez moral, al menos en cuanto a la operatividad diaria. Desde la figura del gerente, referente clave de acuerdo a la teoría, se seleccionaron situaciones donde existen colisiones típicas y excluyentes entre decisiones éticas (lo que debe hacerse), y decisiones económicas (o eficientes). Como resultado de ello, queda evidenciado un proceso de análisis de decisiones emergente, basado en criterios económicos, éticos y morales, que en algunos casos se revela como urgente, y que entre otros detalles, impulsa a los gerentes a dar respuestas más allá de los esquemas organizacionales, regulados por los procedimientos. Políticas de puertas abiertas, estructuras planas de canales amplios, y comunicación ascendente y lateral, parecen contribuir a un menor nivel de mudez moral. Al mismo tiempo, el tamaño de la empresa, su relación con la comunidad y el tipo de bien comercializado han resultado mediadores de la presencia o no de mudez moral.

Introducción

En el campo de la responsabilidad social, la organización empresarial transita relativamente bien sobre las nuevas teorías, como sustentabilidad, valor compartido, y estrategia de integración de los stakeholders, siempre que los objetivos sociales y ambientales resulten alineados a la obtención de los objetivos económicos. Sin embargo, dicha situación no comprende otras variantes, en función de las cuales los gerentes se enfrentan a la disyuntiva de tomar decisiones apoyadas en marcos éticos,

o fundamentarlas sobre marcos económicos, siendo -las derivaciones en su accionar- mutuamente excluyentes. Diversas razones confluyen en la prevalencia del valor económico por sobre otros aspectos, y en esas ocasiones controversiales, los análisis desde el punto de vista ético tienden a desaparecer en un halo de mudez. Por lo cual, en circunstancias como las descritas, “de eso no se habla”; generando así, un impacto en la calidad de las relaciones y el compromiso de los seguidores.

El fenómeno de silenciar los criterios o dilemas de tipo éticos-morales en la toma de decisiones se denomina mudez moral (moral muteness) y, aunque ya tiene varios años en desarrollo, no son numerosos los aportes disponibles en la academia. Menos aún aquellos referidos a las pequeñas y medianas empresas.

Objetivo

El objetivo del presente trabajo consiste en describir, mediante un estudio de caso, las circunstancias, los dilemas y los resultados de la mudez moral, en determinadas etapas o ante determinadas situaciones por parte de la gerencia de una empresa, de sus seguidores y bajo los límites culturales que contienen a la organización empresarial.

Marco Teórico

Introducción teórica a la Mudez Moral

Desde el marco teórico investigado, la mudez moral –relacionada negativamente con tópicos del liderazgo ético-, incluye una serie de explicaciones posibles. Para ser breves en el presente resumen, algunos estudios se concentran en la figura del líder y en fenómenos que dependen de su accionar, como Mudez, Miopía y Ceguera Moral (Bird, F. B. & Waters, J. A, 1989; Bird, F., 2014; Drumwright, M. E. & Murphy, P. E.; 2004). Las causales estudiadas para la existencia de mudez moral, incluyen distintas amenazas que impactan en la armonía, la eficiencia, el poder, la efectividad, la confianza, y su limitación por parte de las estructuras y las comunicaciones de la organización (Bird, F. B. & Waters, J. A, 1989). Además, Dumwright y Murphy adicionan a la Compartimentalización y la Razón del cliente como obstáculos para el debate ético.

Otros estudios desarrollan el tema ético desde la relación líder-seguidor. Por ejemplo, Avey y otros (2019) relacionan la autoestima alta de los seguidores con la consecución de mejores debates éticos, y la baja autoestima con pobres desempeños éticos del

líder y del grupo; mientras que Carlsten y Uhl-Bien (2013) establecieron el desplazamiento de la carga -por parte de los seguidores- como el factor que inhibe el debate ético de las decisiones del líder, llevándolos a cometer “crímenes de obediencia”. Babalora y otros (2016) hallaron, del mismo modo, que el liderazgo ético cumple un papel fundamental en la eficacia de la resolución del conflicto de los empleados, en cualquiera de sus tres tipos: conflictos de relación (vinculados a cuestiones personales), de tareas (conflictos sobre ideas u opiniones sobre su tarea específica) y de procesos (conflicto sobre cómo se realizan las tareas).

Finalmente, otros autores enfocan el problema desde la cultura general del entorno, sus creencias, y sus marcos ideológicos vigentes. Molthan-Hill encontró que la cultura anglosajona tiende a la mudez moral porque toma el sistema capitalista como algo natural, cuyas reglas van más allá del hombre, quién solo debe aplicarlas. Mientras que la cultura alemana tiende a formar sus líderes en valores y principios que luego aplican en sus trabajos, dentro de un sistema que ellos creen “social” y por ende modificable y mejorable por el hombre. En efecto, el análisis de la controversia entre ética y economía implica reconocer que ambas perspectivas contienen marcos morales y filosofías políticas opuestas (Windsor, D. 2006), (Margolis y Walsh, 2003). Esto también impacta sobre los plazos que se le otorgan a la organización para demostrar su rendimiento; cuando en una cultura existe una excesiva tendencia a presionar sobre el corto plazo, la ética queda relegada ante la necesidad imperiosa de satisfacer objetivos económicos –a veces de cortísimo plazo- (Etkin 2000).

Tanto desde la perspectiva del líder, como de los seguidores y del impacto del entorno social, cultural e ideológico, el desarrollo de la mudez moral representa un problema central para el crecimiento del capital social de la organización.

La Mudez Moral desde la visión del gerente

El primer análisis necesario, implica tomar el lente sub socializador. Se propone al lector que, por un momento, ignore el conjunto de reglas generales que conocemos como economía de mercado, o capitalismo. Así, podríamos describir algunos resultados de distintos artículos que reportan la mudez moral como un producto de la acción gerencial, bajo su órbita de responsabilidad.

Al respecto, se ha notado que muchos gerentes se muestran reticentes a describir sus acciones en términos morales (incluso cuando actúan basados en razones morales), describiendo su desempeño como guiado exclusivamente por intereses organizacionales, efectividad y búsqueda de beneficios económicos, aunque en la

práctica valoren y respeten los estándares morales en los que se basan las leyes, los códigos profesionales y las costumbres sociales. Es decir, si bien creen y sostienen la importancia del cumplimiento de objetivos con sustento moral (por ej. eficiencia y sostenibilidad en el uso de los recursos, cooperación entre el personal, cooperación con los competidores, servicio de calidad a los consumidores, etc.) los presentan como “necesarios” para que la organización sea exitosa.

Al respecto, la literatura sobre la temática ha notado la reticencia de los gerentes en manifestar públicamente que expresiones morales influyen en su proceso de toma de decisiones, aunque actúen moralmente; tal es el caso de Tocqueville al notar que les cuesta admitir acciones altruistas, McCoy al observar que al aplican estándares morales al momento de evaluar alternativas, pero que los presentan en términos relacionados al interés comercial, Silk y Vogel al ver que muchos disgregan los negocios de la ética (excepto cuando se trata de actividades ilegales), y Salomon y Hanson al notar que la discusión pública sobre cuestiones morales no es normalmente valorada (Bird, F.B. y Waters, J. A., 1989).

En función de ello surgen dos conceptos:

- **Mudez Moral:** ocurre cuando los gerentes evitan reconocer públicamente y expresar -dentro del ámbito organizacional- sus preocupaciones y convicciones morales al comunicarse en el marco de la organización, aunque su conducta real exprese el seguimiento de estándares asociados, la expectativa de que los demás los cumplan y el reconocimiento -en privado- que esas normas influyen en sus decisiones y acciones (Bird, F. B. & Waters, J.A., 1989; Bird, F., 2015 ; Dumwright, M. E. & Murphy, P.E., 2004).
- **Miopía Moral:** representa una distorsión en la visión moral (desde la miopía hasta la ceguera), que afecta la percepción e identificación de un dilema ético, colaborando en la explicación de la Mudez Moral. Ello impide centrarse en las cuestiones morales (particularmente aquellos que no se encuentran cercanos a las mismas), pudiendo agravarse hasta llegar a la ceguera moral y comprometiendo seriamente la probabilidad de tomar decisiones de forma ética. De esta manera, la excesiva racionalización o la falta de voluntad para centrarse en problemáticas fácilmente observables –entre otras cuestiones- distorsiona la visión moral reduciendo su percepción a tal punto de no permitir la identificación de dicha dimensión en el marco de la organización. Tal cuestión puede observarse a través de la ponderación de la inteligencia de los consumidores (cuidándolos de ser engañados), el traslado de la

carga hacia el mercado (ej. lo que la sociedad demanda), la asociación de lo legal con lo moral, la elevada identificación con la cultura organizacional propia o de clientes, y el “síndrome del avestruz” por el cual se evita que las cuestiones morales “desaparezcan” de la mente cuando no son notadas (Dumwright, M. E. & Murphy, P.E., 2004).

En consonancia, Bird y Waters (1989,2015) sostienen que los gerentes perciben el diálogo sobre cuestiones morales como disfuncional e identifican algunas causas de la Mudez Moral:

- Amenaza a la armonía: La conversación sobre cuestiones morales puede – ocasionalmente-requerir algún grado de confrontación interpersonal. En ocasiones, esto puede llevar a involucrar -en cuanto a prácticas ilegales o no éticas- a personas poderosas en la organización (representando riesgo de represalias para el denunciante) o cuestionar prácticas o decisiones de superiores, colegas o subordinados (como por ej. Evaluaciones de desempeño). Dicha cuestión es llamada “Síndrome de la caja de Pandora” (Dumwright, M. E. & Murphy, P.E., 2004:15), debido que cuando se abre comienza con un planteo sencillo, continuando su agravamiento como una avalancha y generando múltiples consecuencias, De esta forma, por el miedo al mutuo señalamiento y recriminación muchos gerentes lo encuentran disruptivo para la armonía organizacional y -por ende- evitan su discusión pública, dejando –eventualmente- la conversación sobre temas morales a ámbitos privados.
- Amenaza a la eficiencia: Muchos directivos son reacios, evitan o hacen poca referencia a la moral en sus expresiones debido a que la misma está asociada con varias cuestiones que obstruyen o distraen de la solución de problemas en la organización, tales como la utilización discurso moral para elogiar, criticar o culpar; sirviendo, en ciertas ocasiones, a los intereses individuales. A su vez, la conversación moral puede distraer la gestión llevando a buscar soluciones simplistas para problemas complejos, y representar una amenaza a la flexibilidad al “limitar” la adaptación a los cambios en la organización y el contexto (asociándola a la presencia de normas o reglas rígidas, intrusivas y restrictivas).
- Amenaza a la imagen de poder y la efectividad: debido a que, por lo general, los gerentes buscan parecer poderosos y efectivos rehúsan hablar de moral al considerar que posee argumentos demasiado idealistas y utópicos como para cumplir con sus deseos. Ello lleva a remplazarlo por discusiones respecto de alternativas de acción, políticas, herramientas de gestión, ventajas competitivas, así como costos medidos en

términos económicos que le aportan capacidad de resolución de problemas y autonomía. Por ende, al asociar las expresiones morales a gestos vacíos e hipotéticos, muchos gerentes consideran al discurso moral inútil, no sintiéndose aptos para defenderlo públicamente.

- Falta de confianza: muchos silencian sus convicciones morales debido a que consideran que abogar por ellas requiere de acciones contundentes (que no se encuentran habilitados para llevarlas a cabo), así como de tener la capacidad para vislumbrar las implicancias del comportamiento no ético y generar alternativas morales variadas (Imaginación Moral) (Dumwright, M. E. & Murphy, P.E., 2004; Bird, F.,2015) a diversas circunstancias organizacionales.
- Estructuras y canales limitantes: las estructuras y canales de comunicación de muchas organizaciones suelen influenciar negativamente en la predisposición para tanto para expresar sus convicciones morales (Silencio o Mudez Moral) como para escucharlas de los demás (Sordera Moral), al no proveer los suficientes medios y canales -o eliminar sus obstáculos- para exponer preocupaciones, quejas o cuestionamientos en una modalidad de diálogo de ida y vuelta.
- Comunicación vertical unidireccional: las directivas y políticas, al ser generadas en la cima de la estructura organizacional, son comunicadas al personal en un solo sentido (arriba-abajo). De esta forma, al no plantearse una dinámica de diálogo recíproco e interactivo, los subordinados tienen pocas oportunidades de plantear preocupaciones y prioridades que marquen agenda; por lo cual, es poco probable que expresen cuestiones morales al enfrentarse a dicho límite.
- Prácticas cuestionables: debido a que muchas veces la expresión del discurso moral busca servir intereses y posiciones particulares -al elogiar, culpar o idealizar-, desalentando la conversación de ida y vuelta sobre cuestiones morales cotidianas.

Asimismo, Dumwright y Murphy (2004) identifican dos categorías más que colaboran en explicar la Mudez Moral:

- Compartimentalización: muchas veces, la separación de la vida personal de la laboral lleva a separar las convicciones morales. Ello resulta en un conjunto de estándares para el trabajo que se traducen en tolerancia frente a cuestiones con las que extra-laboralmente a nivel moral no se está de acuerdo.

- La razón del cliente: el dicho de que el cliente (o para quien realice actividades la organización) siempre tiene la razón, lleva a que se pase por alto –y no importe- su actitud y convicciones morales, permitiendo cualquier comportamiento.

La Mudez Moral como un problema del sistema

Al abandonar el lente sub socializador, y tomar el lente sobre socializador, se incluye el comportamiento gerencial dentro de un sistema de reglas, en un sentido amplio. Tanto las reglas que educaron al gerente y a todos los gerentes, como el conjunto de reglas que permite evaluar, analizar y calificar su desempeño. Tal marco no es menor, y configura la otra cara de la moneda que explica, desde otro ángulo, el comportamiento gerencial en cuanto a moral y decisiones.

Las perspectivas económicas y éticas contienen marcos morales y filosofías políticas opuestas. (Windsor, 2006). Desde el punto de vista económico esto se traduce en políticas públicas minimalista, competencia, énfasis en la propiedad privada y derechos del inversor; desde el punto de vista ético se sostiene un fortalecimiento de las políticas públicas y del reconocimiento de las necesidades de autocontrol y existencia de deberes empresariales, respecto de diversos grupos de interés.

La antinomia dispar, en la teoría administrativa, reacciones muy diversas. Por ejemplo, la niegan Porter y Kramer (2011) mediante la creación del concepto funcional del valor compartido, donde la ética se subordina a la moral de los negocios. Así, la mudetz moral solo se transforma en “voz” cuando los números dictan su conveniencia. En cambio otros autores como Margolis y Walsh (2003) interpretan la franca colisión de factores económicos, con la moral producto de la crítica ética, y proponen que la administración debe salir del paraguas de la economía para poder reinterpretar una agenda descriptiva y normativa de gestión. Esto permitiría administrar en medio de tensiones lógicas de tamaña antinomia.

Tomando el lente sobre socializador, pueden entonces advertirse que ciertos problemas que derivan en mudetz moral, no son más que requisitos del sistema de negocios, que han prevalecido en una cultura que soporta la actividad empresarial.

Así lo ha estudiado Molthan-Hill (2014), quién advierte, tomando un framework de Habermas (1984), que la mudetz moral es primordialmente un fenómeno anglo-americano.

El estudio, que comparó puestos gerenciales de industrias similares alemanas y anglo-americanas. Para la cultura gerencial anglo americana, la mudez moral, lejos de ser una omisión de criterios en la toma de decisiones, era una actitud o comportamiento esperado. Descubrió por caso, que los gerentes anglo-americanos difícilmente podían relatar sucesos, o identificar personas que hubieran tenido que ver con su formación en valores y creencias. Más aún, lejos estaban de pensar que los criterios morales, influidos por esos valores y creencias, eran un aspecto a tener en cuenta en la toma de decisiones empresarias. Los gerentes alemanes, en cambio, concebían con absoluta normalidad los temas sociales y/o del medio ambiente, como criterios importantes a la par del criterio económico, a la hora de tomar decisiones. Lo hacían como algo natural e integrado, y del mismo modo, eran capaces de identificar sucesos o personas que habían dejado alguna enseñanza en su vida. También relacionaban dichos aprendizajes con conceptos y criterios presentes en su toma de decisiones.

Molthan-Hill concluye que para los gerentes anglo-americanos las reglas de decisiones económicas del sistema, ocupaban el escalón de un sistema natural, es decir, algo que viene dado y que no es posible discutir, ni cambiar. Reglas mediante las cuales su labor va a ser juzgada, pero cuya congruencia y ética no es posible discutir; algo que está más allá de los seres humanos, algo que no forma parte de los sistemas sociales, y por ende no es siquiera analizable desde el punto de vista ético. Son reglas, por así decirlo, neutrales. Por el contrario los gerentes alemanes identificaron claramente las reglas del sistema como parte de un sistema social, tan criticable, modificable y perfectible como toda cuestión humana.

Las enseñanzas de este artículo de Molthan-Hill son relevantes. Desde este punto de vista, y en ciertas culturas, las reglas del funcionamiento del sistema son asumidas como algo natural. Ello conlleva la idea implícita de una moral de negocios subordinada y simplificada a los aspectos económicos. En este sentido, la racionalidad estrictamente económica, no solo es la madre de la administración, sino la tutela indispensable de su aplicación y el principio rector de comportamientos humanos y sus decisiones en las organizaciones. Existen otras culturas, en cambio, que promueven el accionar crítico de las personas, al formarlas de una manera más diversa, proveyendo un clima más amigable para la mistura de criterios a la hora de las decisiones, aún ante el desafío de las lógicas antinomias que se presentan. Por ello algunos autores suponen que esta última perspectiva, proclama que el pensamiento administrativo y/o de gestión, debiera saltar por encima de los principios de la economía, alcanzando algún grado de emancipación (Margolis y Walsh, 2003).

Puede agregarse finalmente, la contingencia o situación a la hora de decidir. Autores como Etkin (2000), sostienen que además existe una subordinación excesiva a la visión del corto plazo, lo cual implica siempre que los aspectos económicos son extremadamente sobredimensionados. En el corto plazo, siempre los balances deben dar positivos, siempre deben darse señales a los inversores, y entonces las decisiones gerenciales hacen prevalecer aspectos económicos en desmedro de los aspectos éticos. La situación siempre es de emergencia y siempre es de corto plazo; en efecto el estado de emergencia no termina nunca, y esto implica que sistemáticamente el criterio económico prevalece.

Formas de Mudez Moral

La Mudez Moral se expresa, principalmente, a través de cuatro formas (Bird, F., 2015; Dumwright, M. E. & Murphy, P.E., 2004):

- 1) Expresiones negativas: existe silencio o mudez moral cuando el individuo no cuestiona o denuncia actividades que son dañinas o equivocadas u observaciones de injusticias, llevándolas a un debate moral.
- 2) Expresiones positivas: se es moralmente mudo cuando no se expresa, representa y defiende el propio punto de vista moral con la fortaleza con la cual se debiera.
- 3) Devoluciones insuficientes: se observa mudez moral en la manera en que los supervisores o colegas evitan realizar evaluaciones o dar feedback adecuado -de forma franca y honesta- respecto del trabajo de los demás. Ello genera confusión respecto de sus carencias y la posibilidad de revertirlas.
- 4) Visión económica/política: se es moralmente mudo cuando se “disfraza” a las preocupaciones morales traduciéndolas como asuntos económicos o políticos organizacionales tales como finanzas y estrategia (entre otros).

Consecuencias de la Mudez Moral

Si bien, de acuerdo a Bird y Waters (1989) los gerentes identifican beneficios de la Mudez Moral en el corto plazo como la armonía organizacional, la eficiencia y la conservación de su imagen y autonomía, surgen consecuencias negativas:

- Amnesia Moral: ocurre cuando las personas evitan la conversación moral y utilizan -intencionalmente- términos no relativos a la misma para expresar, indirectamente, preocupaciones éticas. Asimismo, muchos gerentes y personas de negocios tienen

limitaciones para reconocer la dimensión en que las actividades que realizan están reguladas por expectativas morales (comunicadas a través de leyes, códigos profesionales, convenciones organizacionales/sectoriales, y costumbres sociales) y que sus decisiones no están determinadas exclusivamente por consideraciones relativas a las ganancias, los costos y el interés organizacional. A su vez, la amnesia moral relativa a las prácticas de negocios es bien descrita por Friedman (1970) al aludir a estándares normativos que van desde la ganancia a la responsabilidad social, aunque siempre ésta última en el lenguaje del interés económico, considerando que el rédito es alcanzado sin otro criterio moral más que la legalidad.

- **Concepción excesivamente estrecha de la moralidad:** con el propósito de evitar la amenaza a la eficiencia que consideran ejerce el planteo de la moral en las conversaciones organizacionales, los gerentes que consideran que actúan moralmente lo argumentan manifestando que sus acciones son moralmente neutrales. De esta manera, bloquean los cuestionamientos morales al indicar que gestionan en función de la viabilidad, la practicidad y el equilibrio objetivo entre costos y beneficios sin necesidad de generar una discusión pública. A su vez, las únicas cuestiones morales que son planteadas surgen por desviación de normas de comportamiento aceptadas, los dilemas (respecto de la aplicación de normativas en conflicto) y el déficit en el cumplimiento de metas, evitando cualquier otro tipo de discusiones morales y –por ende- la generación de alternativas para la gestión de los avatares organizacionales.
- **Stress Moral:** los gerentes experimentan stress moral como consecuencia del conflicto de roles y la ambigüedad de los mismos en relación con las expectativas morales. Debido a que consideran a su responsabilidad en la organización como un estándar moral, cuando se enfrentan a un cuestionamiento ético –usualmente- tienen dificultades para decidir con cuáles costos están dispuestos a lidiar y qué comportamiento es moralmente aceptable en tal circunstancia. A su vez, ante la ausencia de la conversación moral, deben tolerar altos niveles de stress moral al negar la relevancia de las expectativas normativas y al considerar a las decisiones moralmente neutras, respondiendo solo a preocupaciones económicas y sistemas de premios/castigos. De esta manera, la mudez moral impide la posibilidad de generar formas consensuadas y creativas de resolver los asuntos de la organización para que sea lo mejor para todos lo que la conforman.
- **Negligencia sobre abusos morales:** la evasión de los gerentes respecto de la incorporación del discurso moral a las conversaciones en el marco de la organización implica que muchas cuestiones morales no son reconocidas y menos identificadas.

Por lo cual, al ser ignoradas no se espera que sean cumplidas, y menos los eventuales dilemas morales sean planteados y resueltos. De esta manera, dicho silencio moral da lugar a una cultura moralmente negligente en la cual es muy difícil proponer debates o generar cuestionamientos.

- Autoridad disminuida de los estándares morales: los argumentos morales no poseen relevancia por su lógica (conocido ello como “Falacia de determinismo normativo”) (Blake y Davis, en Bird, F.B. y Waters, J. A., 1989), sino que sólo poseen autoridad –e inspiran su adhesión y el deseo de su cumplimiento- si su discurso se encuentra socialmente integrado. Es decir, lo que lleva a las personas a comprometerse con el cumplimiento de estándares normativos es la comunicación de expresiones morales en el marco de relaciones sociales donde existan acuerdos explícitos, apego social, y una conexión entre el sentimiento de integración, fortaleza y autoestima con el cumplimiento moral. Por lo cual, las ideas morales. De otra forma, carecen de autoridad real y su lenguaje es entendido como conflictivo, distractivo e inflexible; resultando clave su asociación a las experiencias y expectativas normativas de quienes conforman la organización, generando así las bases para el compromiso en base a valores morales compartidos e integrados a una cultura que proveerá la guía para la acción y la justificación de sus decisiones.

Finalmente, lo anteriormente descrito revela “la vulnerabilidad y la susceptibilidad de la agencia moral en contextos donde existen asimetrías de poder y mecanismos de rendición de cuentas inadecuados, donde la denuncia de irregularidades se considera un problema más grave que el delito que se denuncia, y donde los imperativos gerenciales permiten que la lealtad de la organización sea tratada como más importante que la integridad personal y los intereses sociales” (Lovell, A., 2003:202).

Es por ello que será necesaria paciencia y perseverancia hasta que dichas dificultades se superen, que el debate moral (sin críticas, acusaciones o persecuciones) sea cada vez más frecuente, que los gerentes le den a las aspectos y convicciones morales el lugar que les corresponde en la generación de estándares normativos y en el desarrollo de las habilidades necesarias para resolver problemas tanto eficiente como reflexivamente, y “hasta que los diálogos y compromisos morales se escuchen clara y fuertemente a lo largo de las organizaciones” (Bird, F.B. y Waters, J. A.,1989).

Metodología

Se opta por un estudio de caso examinando de forma descriptiva como mínimo 3 situaciones que hayan significado un dilema entre beneficios económicos y desempeños éticos a nivel gerencial. Se contó con la colaboración de los 2 gerentes de la empresa. Las situaciones se seleccionaron de acuerdo a la utilidad para el tema abordado (mudez moral), dentro de las experiencias cotidianas de los 2 gerentes de la empresa focal.

El estudio de caso comprendió el desarrollo de entrevistas con guion, basado en el marco teórico abordado. Se complementó con información secundaria que ayuda a la comprensión de las distintas circunstancias en las cuáles se concentren los hallazgos.

El caso analizado es la Usina Popular y Municipal de Tandil Sociedad de Economía Mixta. Una fuente de información secundaria aporta los datos de caracterización histórica de la empresa, que es útil a los fines de otorgar sentido a los contenidos de las entrevistas. La publicación “80 años, cónica de una Epopeya – Usina Tandil” ha sido una referencia en tal sentido.

Descripción de la Empresa Focal

- Nombre: Usina Popular y Municipal de Tandil - Sociedad de Economía Mixta (SEM)
- Composición del capital: 40 % Privado, 60 % Público
- Actividad: Distribución minorista de energía eléctrica
- Cantidad de Clientes: 65.000
- Cantidad de empleados: 132
- Niveles jerárquicos: 3 (Directorio, Gerencias, Núcleo operativo)
- Directorio: 5 directores, de los cuales 3 representan a los propietarios privados y 2 a los propietarios públicos (Municipio)
- Gerencia Administrativa: 40 empleados, un gerente (entrevistado)
- Gerencia Técnica: 92 empleados, un gerente (entrevistado).

Breve Reseña Histórica

Una breve reseña histórica se incluye, puesto que ayuda a dar sentido a las respuestas y los relatos de los entrevistados.

La empresa nace en 1936, en medio de una lucha contra el Trust que pretendía acaparar el negocio de la generación y distribución de energía eléctrica, renovando la

concesión que le caducaba en 1933. Su origen está emparentado a luchas sociales de la época. La concesión a favor de la Usina Popular (tal su denominación de aquel momento), no fue fácil, y tuvo muchas idas y vueltas. Para graficar la situación, se transcriben palabras de uno de los fundadores de la Usina Popular, Juan Nigro, en aquellos momentos: “Haremos la Usina con la Municipalidad, sin la Municipalidad o contra la Municipalidad.” (El Hage y Levy, 2016).

Hasta 1973 tuvo la forma de cooperativa, y cada uno de los ciudadanos de Tandil había recibido “una acción” de la Usina, que luego diversos actores iban comprando y concentrando. Actualmente, la Usina es una sociedad de economía mixta, cuyos propietarios son el Municipio por el lado público, y distintos actores por el lado privado, entre los que se destaca la CET (Cámara Empresaria Tandil).

En un principio, la Usina generaba electricidad (mediante gigantescos motores de barco a gasoil), pero actualmente pertenece al sistema interconectado nacional y solo se dedica a la distribución de energía eléctrica. Su área de actuación se limita a las zonas urbanas y sub urbanas de la ciudad de Tandil.

En los últimos años ha emprendido negocios de distintos tipo, entre los cuáles se encuentran aquellos ligados a la obra pública y más recientemente la incorporación y asesoramiento en cuanto a energías renovables, como energía eólica y solar. Todos esos emprendimientos los realiza su controlada, denominada USICOM, de la cual posee un 97% de su capital accionario.

Resultados

Situación 1: Relato del Gerente Técnico

“...Yo creo que todo está atravesado por estas cuestiones. Eh... una persona de bajos recursos que necesita una conexión y no cumple con los requisitos. Y nos enfrentamos a decir ¿Qué hacemos? ¿Hacemos la vista gorda, le damos una mano? ¿Generamos una cuestión de rechazo y bueno... si no cumplís, nos vamos? Este... ¿O analizamos la situación y vemos en qué podemos colaborar? Mi opinión personal es siempre..., y es lo que les traslado a los muchachos que trabajan con nosotros: Analicemos las circunstancias. No seamos el burócrata que te pide 10 papeles, no los trajiste, bueno vamos... El servicio que damos nosotros es un servicio muy importante para la gente. Y entonces quizá, vos le decís... bueno hoy no lo tenés, pero te doy una semana para que me traigas sellado el contrato de alquiler y sino te corto la luz... capaz que al tipo le resolvés un problema de quedar una semana sin luz. Que no es lo mismo. Hoy tener

luz o no tener luz para una vivienda no es lo mismo. Y una cuestión burocrática de que el tipo quizá... porque no sé... el que le alquiló el departamento vive en Buenos Aires y no en Tandil, y viene el fin de semana que viene para sellarle el papelito que necesitamos ¿Lo vamos a dejar sin luz una semana? En los papeles lo podemos hacer. Está clarísimo que podemos. Ahora..., conscientemente, ¿Está bien lo que estamos haciendo? Para mi yendo un poco más allá de la Usina... si uno espera que el directorio, los accionistas de la empresa, tomen una decisión, esa persona se queda sin luz un mes. Porque el directorio tiene otras cosas, ¿no? porque... Nosotros, cada uno en su lugar, tiene que aplicar ciertos criterios y poder defenderlos cuando toma una decisión. -No porque es mi amigo y no le pido los papeles- ...El directorio está en cuestiones más estratégicas de la empresa, no está en el día a día de poner un medidor. Si lo ponemos de día, si lo ponemos de noche... si viene un tipo y me dice lo tenemos que poner ahora porque viajo porque tengo mi mamá enferma ¿No me podés hacer la conexión a la mañana?... Y puedo decirle que tengo 48 horas para ponérselo... ¿Uno no puede analizar la situación? Si no podemos, bueno, no podemos y se le dice...”

La situación hace referencia al marco de influencia del puesto de gerente. A partir de la situación se puede identificar un problema donde intervienen aspectos económicos, de calidad, de eficiencia y de cumplimiento de normas, entre los cuáles se mezclan aspectos de ética y moral. Puntualmente, se evidencia un conflicto de tipo excluyente entre una decisión derivada del procedimiento y otra distinta evaluada desde la gerencia (“¿Está bien lo que estamos haciendo?” se pregunta el Gerente cuando, en definitiva, estaba siguiendo las normas). En el sentido tradicional, un procedimiento es la fijación de criterios que la organización estandariza para cada proceso, y en general, siguen criterios de eficiencia y de seguridad. Este último ítem, basado principalmente en garantizar los criterios de beneficio, de cuidado de los mecanismos que originan ganancia y logran efectivizarla. En ese sentido, no existe mutismo moral, ya que la controversia presentada entre una clásica postura económica, apuntalada por el criterio central del procedimiento de conexión del servicio, es puesta en revisión por acciones humanas no previstas, que derivan de un análisis particular, evidentemente ligado a cuestiones éticas. El gerente se expresa a favor de tener criterios propios que abarcan dimensiones más allá de lo económico, sin expresar aquí una dependencia hacia ningún otro criterio, ni siquiera del directorio.

No existe aparentemente en este caso, una amenaza a la eficiencia. Tampoco existen canales limitantes ni impedimentos derivados de los canales de comunicación, que se

ve reflejado cuando explica que esta evaluación más allá de las reglas, se las traslada como visión al personal (los muchachos). Parece existir discrecionalidad tanto en el tratado de estas situaciones, así como en la formación de empleados competentes en el trato de estas situaciones, en donde el gerente toma el papel de mentor. Dice el gerente técnico, “Nosotros, cada uno en su lugar, tiene que aplicar ciertos criterios y poder defenderlos cuando toma una decisión”, pudiendo deducirse un impulso personal a estimular respuestas semejantes a las propias, en todo el personal. Cuando expresa “cada uno en su lugar”, también puede interpretarse el límite que impone a su visión sobre el tema, que consiste en los asuntos que operativamente le competen a los operarios, e incluso, a él mismo en un plano gerencial. La limitación implica que otros asuntos, otros debates, quizá a nivel organizacional, podrían sí sufrir cierto mutismo moral.

En la situación referenciada, tampoco es posible un análisis sobre el sistema y el mutismo moral, aunque es posible afirmar en esta situación, un mediador entre el plano organizacional y el sistema, y el mediador aludido es el tipo de bien o servicio que se comercializa. Se afirma “el servicio que damos nosotros es un servicio muy importante para la gente”. En este sentido una interpretación posible es que las discusiones sobre normas, procedimientos, y aspectos evaluativos de tipo moral, ocurren impulsados por la importancia que el bien o servicio posee (en términos sociales) para las personas que lo consumen. De forma que los imperativos del sistema económico, en este caso, encuentran un límite a la evaluación económica, dado por la importancia social que posee el tipo de servicio comercializado. Este mediador hallado en este caso, configura una importante fuente de investigación. Sin formar parte del marco teórico seleccionado para el presente trabajo, conviene no obstante señalar que el servicio que comercializa la empresa del caso, se encuentra ampliamente regulado por el Estado, al considerársele un servicio público. Regulación ésta que, como puede apreciarse, tampoco impide que se produzcan debates éticos y morales en el día a día organizacional; como es sabido, dichos debates operan entre los innumerables grises, no especificados, que inevitablemente la regulación contiene. De allí que este caso es una prueba más de ello.

La situación analizada también permite aseverar que en el caso, no existe un mutismo derivado de “que el cliente siempre tiene la razón”. Todo lo contrario, en diversos pasajes del relato se observa que el cliente tiene escaso poder sobre las “formas” y las decisiones de la organización. En efecto, se trata de una empresa de monopolio natural.

Situación 2: Relato del Gerente Técnico

Ni hablar, porque las reglas son para las rutinas. Yo vengo de Buenos Aires; en Edenor no tenés acceso a nadie más que a la chica de mesa de entrada. Y yo cuando vine a Tandil, noté la diferencia básica que es... si yo te digo que no, mañana te veo en el mercado comprando un yogurt, vos una coca cola para tu hijo, que se yo...y te tengo que poder decir porque no, te dije que no, y poder explicarte, y no por eso voy a dejar de saludarte mañana. Y nosotros acá, cualquier cliente que quiera hablar con Mario o conmigo, manda un email, y lo respondemos. A cualquiera que nos manda un email pidiendo, que le dicen a los chicos de la mesa de entrada quieren hablar conmigo, les dicen dejenmé un teléfono y coordinamos.(...) Pero nosotros escuchamos todas las situaciones y nos esforzamos por encontrar alternativas. A veces no la encontramos.

Dentro de la dimensión gerencial, es interesante destacar que no existen impedimentos estructurales, o comunicacionales para el debate moral dentro de la organización. Tampoco parecen presentarse problemas de tipo personal, y por ende no surgen problemas de disrupciones a la armonía organizacional. La actitud del gerente propicia que el problema de efectividad y el debate moral pueda aplicarse a situaciones concretas, y con esto puede llevarse a cabo sin menoscabo de su poder o de la eficiencia de la organización. Esto se ve en la política de comunicación permanente con cualquier persona interna o externa de la organización. Se aplica una especie de política de puertas abiertas, pero incluyendo a la comunidad. Conviene resaltar aquí, que la comunidad misma posee el 60% del paquete accionario de la empresa. Con esto, existe un doble rol en el cuál la comunidad es cliente, y al mismo tiempo resulta propietaria de la empresa, con 2 de los 5 puestos en el directorio, y ejercidos por enviados del poder ejecutivo municipal.

Siempre dentro de la dimensión gerencial, resulta haber indicios de una compartimentalización nula. El relato de la situación sugiere que los valores envueltos en una decisión gerencial, conviven con la vida personal del gerente aún fuera del ámbito laboral. Más aún, existen indicios que el gerente no solo no separa su vida laboral de su vida personal, sino que siente una obligación de dar respuestas sobre decisiones que ha tomado, desde un criterio amplio que incluye evaluaciones ético-morales, en lugares que no son laborales, sino que pertenecen a la vida personal, como la visita a un mercado para aprovisionarse de artículos de consumo.

Dentro de la dimensión del sistema, esta situación aporta gran riqueza.

En primer lugar, el entrevistado compara Edenor con la Usina de Tandil, dos empresas de disímiles tamaños que prestan el mismo servicio. En ese contexto expone las diferencias con una comparación bastante gráfica: ellos tienen plena comunicación con el entorno y con lo interno, mientras en Edenor todo lo que hay es una chica en una mesa de entrada. Esta resulta ser la diferencia entre una gran corporación y una pequeña y/o mediana empresa, que puede interpretarse como la “distancia” entre los tomadores de decisiones y los clientes, por un lado, y entre los tomadores de decisiones y los propios empleados, por otro lado. Aquí aparecen tácitamente, estructuras, sistemas de comunicación, burocracia entendida como separación entre “los que piensan y los que hacen”, bases de poder, y orientación en general de las empresas. Debe entenderse orientación en general de la empresa, a la intención estratégica de atender aspectos económicos, éticos y morales, o establecer prioridades entre dichos conceptos. En principio, el entrevistado establece estas diferencias relacionándolas adrede con el tema de mudez moral. Aparece, entonces, el tamaño de la organización, como un claro mediador del desempeño ético moral. A más tamaño de empresa, se van cerrando posibilidades para el debate ético - moral, y aumentan las posibilidades de mudez moral. El relato también ofrece la posibilidad de profundizar en el modo de operación de dicho mediador, en relación a la ciudad. Existe otro factor extra muy importante, que es el tamaño de la comunidad de llegada de la empresa. La ciudad de Tandil permite, con sus 150.000 habitantes, que las personas puedan habitualmente “encontrarse en el mercado”. Por tanto, otro mediador es el tamaño de la comunidad a la cual la empresa dirige sus productos o servicios, y la convivencia de sus gerentes y directivos en la propia comunidad.

En segundo lugar, y tal como apunta la teoría, las pautas culturales implican también una influencia del sistema de creencias sobre el decidor. El gerente, al encontrarse con un cliente en el mercado, siente que debe dar explicaciones de por qué decidió lo que decidió; en este sentido sobre él pesa la pauta de que la aplicación de la norma o regla del sistema, no alcanza como mérito, o no es suficiente. También puede leerse que el criterio de rentabilidad, y su aseguramiento, no es suficiente. Es necesario probar que la decisión también tuvo una evaluación moral y/o ética. La hipotética pero ejemplificadora situación del supermercado, explicita la posibilidad cierta de que los que deben tomar decisiones, se enfrenten a las personas a las cuales impactan esas decisiones. Allí, la mudez moral resulta imposible, porque el decidor debe poder dar una respuesta, que exceda el mero marco normativo de los procedimientos de la organización. Justificar las decisiones para un gerente de la Usina de Tandil resulta más difícil que para un gerente de Edenor. Y esto se debe a que el gerente de la Usina

tiene altas probabilidades de encontrarse personalmente con los impactados por sus decisiones, y no puede argumentar solo razones económicas, de procedimientos o de función, sino que debe ampliar el criterio a razones éticas y morales. Cuando hablamos entonces de una mudez moral, desde el punto de vista de matrices de pensamiento culturales, podríamos advertir que más allá de una cultura general, pequeñas y medianas empresas en ciudades intermedias o pequeñas, originan fenómenos de interpretación de la realidad que inhiben la mudez moral, potenciando evaluaciones éticas y morales.

Finalmente, siguiendo el paper de Molthan-Hill, se transcribe otra pequeña parte de la entrevista realizada al Gerente Técnico, ligada a esta segunda situación evaluada:

- Personalmente... porque me estás hablando de valores... personalmente reconocés personas, actores famosos, inspiradores, familiares... que hayan influido en tu formación en valores? ... artistas... no sé...

Sí, mi Jefe anterior.

- ¿El jefe anterior de acá, de la Usina?

Sí. Y que ocupaba mi puesto. Es más, a mí me hubiera gustado que estuviera más tiempo. Yo me ocupo, en el lugar de él, con lo cual tuve hasta mejoras salariales. Pero hubiera preferido que él siga. Un tipo excelente unos valores... destaco los valores y la seriedad, la honestidad en las decisiones, él era honesto con lo que él resolvía y él entendía que era lo mejor independientemente que sea favorable para él o no.

Es interesante destacar que para que un gerente no se mueva dentro del mutismo moral, es necesaria una cultura que haga que la persona sea formada e influenciada para su formación en criterios que vayan más allá de lo que se conoce como las reglas de decisión del sistema. Estas preguntas apuntaban a saber si sus criterios de decisión se enriquecían o no, con personas influyentes que hayan dejado en él una impronta ligada a valores independientemente del conjunto de reglas que conocemos como economía de mercado y que cualquier gerente aplica a través de las directrices organizacionales. La respuesta fue favorable, y precisamente su jefe anterior fue influyente y hasta inspirador, destacándose en la respuesta palabras como honestidad, valores, seriedad, y una tendencia a resolver no en beneficio propio, sino en pos de algo más colectivo.

Situación 3. Respuesta del Gerente Administrativo.

“Las discusiones sobre ética no salen... no es un tema de agenda... para el directorio no está dentro de la agenda. El código de ética lo generamos nosotros, desde abajo para arriba.”

- ¿Es una necesidad interna?

Para nosotros sí, es un tema importante. Y mirá, te voy a contar cuando me cayó la ficha de todo... de eso... No hace mucho cerramos un contrato de alquiler con Telefónica...

- Perdonáme... pero el Directorio es un grupo de personas que se puede oponer a las cosas?

Sí, claro. El contrato de telefónica, me cae la ficha cuando lo analizo para firmarlo, ¿no?, que me lo mandan, era más importante... era de 10 páginas, y tenía 7 páginas de integridad, de corrupción, de ética, y 3 páginas del alquiler mismo de los fierros. Osea, era más importante lo otro, que eso. Cuando lo empezamos a leer... no era para un abogado... era otro enfoque. Estamos hablando de 5000 dólares por año ¿eh? (El entrevistado deja a entrever comunicación no verbal que señala el importe como algo muy poco importante). ¿Me explico?, ahí me cayó la ficha”.

El relato precedente se ha seleccionado porque interpreta la ética y la moral como tópicos dentro de la dinámica organizacional, entendiendo que la amenaza del mutismo moral es percibida por el nivel gerencial, y dejando a entrever que también por el escalón de operarios y administrativos del nivel más bajo de la estructura organizacional. La expresión “caer la ficha” hace referencia a una persona que estaba mirando un contrato con ojos económicos y se dio cuenta que había otros aspectos quizá más centrales; de allí la utilidad de esta parte del relato.

Sin embargo, no es un tema importante para el Directorio (“no es un tema de agenda”). El Gerente Administrativo relata la ética y la moral como temas necesarios, temas centrales en sus decisiones, aún en las que por los montos económicos no resulten ni siquiera importantes (comunicación no verbal). Los debates sobre ética y moral adquieren un sentido de urgencia. En otros tramos de la entrevista el Gerente ligó estos temas a cuestiones laborales, y a cuestiones ligadas al aprovisionamiento de insumos. En todos los casos, el colorario de las situaciones era “por ello estamos diseñando un código de ética interno” o frases similares.

El sentido de urgencia del nivel gerencial, parece no tener su correlato en los directores de la empresa. Y allí podrían darse algunos de los supuestos de mutismo moral, por ejemplo, amenazas a la armonía, a la eficiencia, a la imagen – poder – efectividad, prácticas cuestionables, entre otras. Sin embargo, la organización posee estructuras y canales de comunicación abiertos a estas temáticas, y una comunicación de tipo ascendente y lateral, que quedan demostradas en los relatos de ambos gerentes. Tanto estructuras como canales son evidentemente los impulsores del debate ético que impiden el avance del mutismo moral, entre otros factores.

El hallazgo dentro de esta tercera situación, puede ser la impronta, los impulsos o causas que favorecen la evaluación ético –moral de las decisiones, y hasta la aparición de un código de ética interno, en una organización pequeña y/o mediana. Como se dijo, proveedores, clientes, asuntos laborales, o de transparencia en tareas críticas (abastecimiento, compras), son causales de una urgencia por establecer evaluaciones y definiciones que van más allá de aspectos meramente económicos.

También se evidencia que en este caso la inhibición a la mudez moral opera a través de un movimiento emergente, de abajo hacia arriba, que no depende de la alta dirección. Y que congruentemente, no surge de problemas estratégicos, sino de cuestiones diarias y operativas que originan una reflexión acerca de las reglas que, como es natural, se encargan de procedimentar situaciones de decisión a favor de aspectos de eficiencia económica.

Conclusiones

El mutismo moral no está presente en el caso analizado, al menos en decisiones diarias, de tipo operativo y táctico. Aunque no puede decirse nada respecto a decisiones de tipo estratégico.

El proceso de debate ético-moral en el caso analizado es emergente, contando con los gerentes como actores claves, tal como proponen autores de la teoría. En ciertos aspectos, hasta incluye una necesidad de formalización donde los temas éticos revisten el carácter de urgentes.

La empresa analizada tiene particularidades que pueden ser mediadoras para el mutismo moral; entre ellas pueden mencionarse el tamaño de la empresa, el tamaño de la comunidad a la que sirve, el tipo de servicio producido, la composición y origen de su capital, su historia, y su la relación con su comunidad.

Del punto de vista interno, otros mediadores como las características de sus gerentes, sus políticas de puertas abiertas, las características estructurales y de comunicación interna, marcan importantes tópicos aunque en este caso habían sido adelantados por la teoría disponible.

La metodología utilizada, estudio de caso, no permite la generalización de resultados, pero es posible concluir en una serie de proposiciones que puedan actuar como hipótesis de trabajos que deseen comprobar la validez general de las mismas.

P1. La pequeña y/o mediana empresa posee ventajas considerables para impedir el desarrollo de mutismo moral.

P2. El tamaño de la empresa actúa como un mediador del mutismo moral. A mayor tamaño de empresa se acrecienta la posibilidad de mutismo moral.

P3. El tipo de servicio o producto que la empresa comercializa incide o media en el nivel de mutismo moral. Si el bien o servicio resulta de elevada importancia para la comunidad, y es necesario en términos sociales, es probable que se propicie el diálogo ético moral en las decisiones, y baje el nivel de mutismo moral.

P4. El tamaño de la comunidad de llegada de la empresa incide o media en el nivel de mutismo moral. A menor tamaño de la comunidad destino, se acrecienta el acercamiento entre empresa y comunidad, y la convivencia entre clientes y empleados de la empresa, incluidos los gerentes, y por ende desciende la posibilidad de mutismo moral.

P5. La conformación social de la empresa incide en el mutismo moral. Las empresas con conformación público-privada tienden a contener debates éticos, morales, económicos, sociales como contenidos más naturales que las empresas típicas de capital privado.

P6. Las fuerzas que inhiben el mutismo moral, son emergentes del plano interno de la organización; no incluyen al directorio; se basan en la evaluación de situaciones operativas y rutinarias, más que en temas estratégicos de la empresa.

P7. El pensamiento y la formación de los gerentes respecto a su propio accionar, a la interpretación que le dan a su trabajo y a los objetivos de la empresa, es un elemento fundamental en la inhibición del mutismo moral.

P8. Aspectos laborales, contractuales con clientes, y de abastecimiento y compras suelen actuar como disparadores de una formalización de definiciones éticas, por ejemplo, en códigos escritos.

P9. Los procesos emergentes que inhiben el mutismo moral, surgen como emergentes y con un sentido de urgencia.

P10. Las políticas de puertas abiertas hacia empleados y clientes, una estructura con pocos niveles, canales laterales y una comunicación ascendente y lateral son elementos organizacionales útiles a los fines de impedir mutismo moral.

P11. La formación en valores resulta necesaria para el impulso gerencial de políticas de gestión que inhiban el mutismo moral.

P12. La gerencia tiene un papel fundamental porque puede influir a inhibir la mudez moral en el comportamiento de los empleados. Aquí un aspecto fundamental es la necesidad de transmitir el sentido de responsabilidad y visión natural del error, haciendo hincapié en la generación de criterios y defensa de las decisiones que se tomen.

No se evidencian en el caso ninguna de las consecuencias del mutismo moral, a excepción de una concepción estrecha sobre la moralidad. Al parecer el mutismo moral no procede en las situaciones operativas de ambas gerencias; sin embargo ante un directorio escasamente interesado en estas problemáticas, no puede aseverarse nada respecto de temas más estratégicos. Podría operar, entonces, una visión estrecha de la moralidad. Por otra parte, no se han encontrado rastros de amnesia moral, stress moral o negligencia sobre abusos morales.

Bibliografía

REILLY, B.J. & KYJ, M.J. J. “Economics and Ethics”. *Journal of Business Ethics*. 9- pp. 691, 1990.

KULSHRESHTHA, P. “Economics, ethics and business ethics: a critique of interrelationships”. Vol. 3. No. 1, *International Journal of Business Governance and Ethics*. pp.33–41, 2007.

BRAGUES, G. “Adam Smith's Vision of the Ethical Manager”. Vol. 90, Supplement 4: the impact of network ethics on business practices. pp. 447-460, 2009.

- LUETGE, C. “Economic ethics, business ethics and the idea of mutual advantages”.
Business Ethics: A European Review 14 (2), pp.108-118, 2005.
- WERHANE, P. H. “Business Ethics and the Origins of Contemporary Capitalism:
Economics and Ethics in the Work of Adam Smith and Herbert Spencer”.
Volume 24, Issue 3, pp 185–198, 2000.
- DWYER, J. “Ethics and Economics: Bridging Adam Smith’s Theory of Moral
Sentiments and Wealth of Nations”. The Journal of British Studies. 44(04), pp.
662–687, 2005.
- FRIEDMAN, M. “The Social Responsibility of Business is to increase its profits”, New
York Times Magazine, pp. 173-178, September 13, 1970.
- JAMES, H. S., & RASSEKH, F. “Smith, Friedman, and Self-Interest in Ethical Society”.
Business Ethics Quarterly. Vol. 10. No. 3. pp. 659-674. 2000.
- BIRD, F. B. & WATERS, J. A. “The Moral Muteness of Managers”, Business Ethics,
California Management Review, pp. 73-88, 1989.
- BIRD, F. “Moral Muteness”, editado por Sir. Cary L. Cooper, Wiley Encyclopedia of
Management, John Wiley & Sons Ltd., pp. 1-4, 2014.
- DRUMWRIGHT, M. E. & MURPHY, P. E. “HOW ADVERTISING PRACTITIONERS
VIEW ETHICS: Moral Muteness, Moral Myopia, and Moral Imagination”,
Journal of Advertising, 33:2, pp. 7-24, 2004.
- DRUMWRIGHT, M. E. & MURPHY, P. E. “HOW ADVERTISING PRACTITIONERS
VIEW ETHICS: Moral Muteness, Moral Myopia, and Moral Imagination”,
Journal of Advertising, 33:2, pp. 7-24, 2004. Pág. 15.
- WINDSOR, D. “Responsabilidad Social Empresaria: tres enfoques claves”. Journal Of
Management Studies 43:1, 2006.
- PORTER, M. & KRAMER, M. “Creando Valor Compartido”. Harvard Business
Review, 2011.
- MARGOLIS, J. Y WALSH, J. “La miseria ama a las compañías: los negocios
repensando las iniciativas sociales”, Administrative Science Quarterly, 2003.

MOLTHAN-HILL, P. “The moral muteness of managers: An Anglo-American phenomenon? German and British managers and their moral reasoning about environmental sustainability in business”. *International Journal of Cross Cultural Management*. Vol. 14, Issue 3, 2014.

ETKIN, J. "Política, gobierno y gerencia de las organizaciones" Buenos Aires, Prentice Hall, 2000.

LOVELL, A. “The enduring phenomenon of Moral Muteness”, Summer 2003, Vol.5 Nro. 3, *Journal of Public Integrity*, pp. 187-204, 2003. Pág. 202.

BABALOLA, M. T., STOUTEN, J., EUWEMA, M. C., & OVADJE, F. (2018). The Relation Between Ethical Leadership and Workplace Conflicts: The Mediating Role of Employee Resolution Efficacy. *Journal of Management*, 44(5), 2037–2063.

EL HAGE, E. y LEVY P. “La Usina 80 años. Crónica de una Epopeya”. *Usina Pop. Y Municipal Tandil SEM*. 2016.

EQUIPOS DE TRABAJO EN EL ACTUAL CONTEXTO DE CAMBIO TECNOLÓGICO. IMPLICANCIAS SOBRE LA ORGANIZACIÓN DEL TRABAJO Y LA CALIDAD DEL EMPLEO

Analía Erbes

Instituto de Industria – Universidad Nacional de General Sarmiento

Sonia Roitter

Instituto de Industria – Universidad Nacional de General Sarmiento

Martín Rodríguez Miglio

Instituto de Industria – Universidad Nacional de General Sarmiento

Marcelo Delfini

Instituto de Industria – Universidad Nacional de General Sarmiento / CONICET

Introducción

Desde fines de la década de los setenta, la economía mundial y el proceso de acumulación capitalista han experimentado importantes transformaciones que, entre otras cuestiones, incidieron en la adopción de nuevas formas de organización de la producción y del trabajo. La emergencia de la producción en masa como modelo predominante implicó, a partir de la incorporación de la línea de montaje, una profundización de la parcelación y la repetitividad del trabajo y generó nuevas demandas en términos de calificaciones de los trabajadores (conocimientos mínimos pero muy especializados).

Sin embargo, tal vez con demasiada rapidez, este modelo comenzó a mostrar debilidades para responder al nuevo contexto productivo y tecnológico. Para contrarrestar esta tendencia que comenzaba a poner en riesgo los niveles de productividad logrados con el modelo anterior se introdujeron modificaciones en la línea de montaje que permitieron relanzarla sin cambiar la lógica de producción de flujo continuo y fraccionamiento del trabajo (Coriat, 2001). Así, este modelo productivo abandonó la correlación entre un hombre, una tarea y un puesto.

En términos generales, estas nuevas prácticas productivas fueron denominadas por la literatura socio-económica como postfordistas. Un rasgo característico de ellas fue la incorporación de equipos de trabajo pequeños con funciones específicas asignadas por la dirección. Esto permitió la descentralización de algunas tareas y configuró un nuevo espacio de trabajo, para lo cual fue necesario que nuevamente mutaran los atributos requeridos a los trabajadores. En esta etapa la fuerza de trabajo debía ser

polivalente, calificada y autónoma, y capaz de dinamizar el trabajo y de distribuir las tareas al interior de los mismos grupos o equipos.

La implementación de estas prácticas productivas también requirió crecientes niveles de compromiso por parte de los actores intervinientes en el proceso productivo, lo cual se logró a partir de proporcionar a los trabajadores espacios de participación más amplios que se tradujeron, principalmente, en la posibilidad de discutir los problemas y proponer soluciones -independientemente del lugar ocupado en el organigrama de la empresa- ante las eventualidades que se presentaban. También fue necesario modificar los sistemas de control, ahora más vinculados con el seguimiento de los pares y el auto-control.

En este contexto, el espacio de trabajo se constituyó en un sistema socio-técnico compuesto por un entorno técnico y por un entorno social, donde el buen funcionamiento técnico puede lograrse siempre que se atiendan diferentes cuestiones que se relacionan con el entorno social. En términos de Finkel (1994), esto implica correr la mirada desde el individuo hacia el grupo como actor fundamental del proceso de trabajo.

Es por ello que los equipos de trabajo adquieren una importancia central como elemento organizador de las actividades productivas de la empresa y también de la dinámica de producción de conocimientos, generación de capacidades y creación de ventajas. En particular, como el resto de las dimensiones que conforman la organización del trabajo, son un elemento clave para dar cuenta de dinámicas productivas en las cuales el desarrollo de procesos de aprendizaje y elevados niveles en la calidad del empleo son objetivos complementarios y no antagónicos.

Más recientemente, la emergencia de nuevas tecnologías y, en particular, los cambios que se prevén a partir de la expansión de la llamada “Cuarta Revolución Industrial”, generan nuevas preguntas sobre la organización de la producción y el trabajo en general, y sobre la composición, dinámica y relevancia de los equipos de trabajo en particular.

Distintas contribuciones (World Economic Forum, 2016; Brynjolfsson y McAfee, 2014; Ford, 2016) señalan que esta nueva etapa del cambio tecnológico, asociada con los desarrollos en tecnologías digitales, genética, inteligencia artificial, robótica, nanotecnología, impresión 3D, internet de las cosas y biotecnología, tendrá impactos significativos sobre la organización de la producción, y por consiguiente sobre el trabajo y el empleo del futuro. La incorporación de estos avances implica nuevamente

una reconfiguración de las tendencias mencionadas, con efectos que comienzan a visibilizarse pero que aún requieren estudios más profundos para ser comprendidos.

En este contexto, el objetivo de esta ponencia es reflexionar sobre la relación existente entre cambio tecnológico y la conformación, dinámica y relevancia de los equipos de trabajo, en tanto esta última es una dimensión central en la organización del proceso productivo y del trabajo al interior de la firmas. La importancia de este análisis se enmarca, como ya se mencionó, en la nueva etapa de cambio tecnológico en curso, la cual genera hoy –y lo hará con mayor fuerza en el futuro inmediato- importantes modificaciones en las relaciones de trabajo al interior de la empresa y, por lo tanto, en la calidad del empleo, tanto en el plano objetivo como en el percibido por los trabajadores.

Las ideas desarrolladas se articulan en cuatro secciones. En la primera de ellas presenta el marco conceptual que ha sido utilizado por los autores para dar cuenta de la relación entre cambio tecnológico, organización del trabajo y calidad del empleo. En la segunda parte se consideran las características de los procesos de cambio tecnológico en curso y su relación con la organización del trabajo, mientras que en la tercera se realiza un análisis específico que considera a los equipos de trabajo. Finalmente, se plantean las principales conclusiones.

1. Calidad del empleo y organización del trabajo: el rol de los equipos de trabajo

La calidad del empleo sintetiza conceptualmente la forma más reciente que se ha adoptado, desde hace aproximadamente dos décadas, para dar cuenta de las condiciones y características de las relaciones de trabajo en las sociedades capitalistas. Su análisis requiere reconocer un extenso trayecto de evolución conceptual que culmina con este término que recoge dimensiones de análisis y herramientas metodológicas propias de distintos abordajes. En el caso particular de Argentina, los avances sobre el tema se articulan, al menos parcialmente, con los cambios que se fueron sucediendo a nivel internacional, incluso en lo que respecta a la incorporación o marginalización de ciertas dimensiones a medida que se fue avanzando en el estudio de esta temática (Rodríguez Miglio et. al, 2015).

Así, en la década del 80 se desarrolló el enfoque renovador que, en Argentina, se plasmó en la adopción de normativas vinculadas con las condiciones y el

medioambiente de trabajo (CyMAT). Las dimensiones contempladas en las CyMAT están estrechamente vinculadas a las características que adoptan los procesos de trabajo y se desprenden del modelo analítico formulado por el CEIL (Neffa, 1995) y se diferencian de la antigua concepción de higiene y seguridad que ponía el acento fundamentalmente en las tareas manuales y de ejecución. Hacia finales de la década del 80 y principios del 90, se adoptaron las perspectivas de la informalidad laboral (Lindemboim, 1990; Novick, Mazorra y Schleser, 2008) y del trabajo precario (Feldman y Galin; 1990). Estos enfoques, pero especialmente los que se concentraron en la precarización, dejaron de considerar la importancia de la organización del trabajo para el desarrollo de capacidades en los trabajadores e incorporaron la tercerización como mecanismo relevante para el estudio del fenómeno de la precariedad laboral.

Durante los primeros años del nuevo siglo se instaló en el país una nueva categoría analítica, la de trabajo decente, cuyos antecedentes se remontan, en el plano internacional, hacia la segunda mitad de la década del 90 especialmente en el marco de las discusiones y acciones definidas por la OIT. Desde esta perspectiva se enfatiza la promoción del trabajo productivo, es decir, aquel que es justamente remunerado, en condiciones de libertad, equidad, seguridad, dignidad y en el cual los derechos sean respetados. En este marco, se ha destacado que esta categoría resulta limitada desde el punto de vista del estudio integral del fenómeno (Mocelin, 2008).

En términos generales, estos abordajes se concentran en un conjunto de cuestiones jurídico-institucionales que definen las características de la relación laboral (modalidad de contratación, registro, nivel de ingresos, extensión de la jornada, protección social, etc.) e impactan en el trabajador fundamentalmente en términos económicos. Pese a su importancia, estas dimensiones presentan algunas limitaciones para describir aspectos que se derivan de la dinámica laboral, entre ellos el proceso de desarrollo profesional y personal de los trabajadores. A su vez, estas perspectivas no contribuyen a describir y explicar el impacto que tiene la organización productiva sobre la calidad de vida del trabajador, dimensión que fue relegada cuando se abandona el estudio de la calidad del empleo desde la perspectiva de las CyMAT.

En las últimas dos décadas, el interés se ha centrado en el concepto de Calidad del Empleo, categoría que encuentra una de sus principales fortalezas en la consideración de las perspectivas de los empleadores, de los trabajadores y del Estado. De los aportes realizados por distintos estudios (Slaughter, 1998; Infante & Vega Centeno, 1999; Vanbastelaer & Hussmann, 2000) se deriva que un empleo de calidad implica salarios adecuados y crecientes, estabilidad laboral, horarios de tiempo completo,

seguridad social y posibilidades de formación, entre otras cuestiones, aunque también implica ciertas características que determinan la capacidad del empleo de satisfacer necesidades asociadas al bienestar económico, social, psíquico y de salud física de los trabajadores. Así, puede sostenerse que la calidad del empleo se define a partir de un conjunto de factores asociados al sistema de relaciones laborales, tales como la remuneración adecuada, la existencia de beneficios sociales y la estabilidad en el empleo, a la vez que considera aspectos referidos a las condiciones que ofrece la organización en materia de posibilidades de formación y aprendizaje, oportunidades de desarrollo laboral y movilidad en la estructura ocupacional (Amorin y Erbes, 2007; Infante y Vega-Centeno, 1999).

En este marco, Roitter et. al (2013) sostienen que la definición de niveles diferenciales de calidad del empleo requiere considerar complementariamente las características de i) la gestión productiva y la organización del trabajo, ii) distintos aspectos institucionales, y iii) la representación sindical. Se engloban en esta definición integral aspectos destacados en las distintas conceptualizaciones previas, en tanto se considera que la calidad del empleo no puede ser comprendida desde la mirada de un único actor del proceso de trabajo (empleadores, trabajadores y Estado) ni atendiendo individualmente a cuestiones institucionales, vinculadas con las relaciones laborales o con el proceso de trabajo.

Entre estas tres dimensiones la relacionada con la organización del proceso productivo y del trabajo es la que ha recibido menor atención en la literatura. En parte, el relegamiento de estos aspectos puede asociarse con la importancia relativa que fueron adquiriendo las dimensiones institucional y de representación sindical en las conceptualizaciones más recientes, en detrimento del énfasis organizacional que había caracterizado a la perspectiva de las CyMAT, al menos en Argentina. El análisis de la calidad del empleo pone nuevamente en escena la importancia de estos aspectos, al mismo tiempo que requiere generar nuevas contribuciones que permitan profundizar la comprensión sobre la forma en la que distintas configuraciones productivas y organizacionales se relacionan con niveles diferenciales de calidad del empleo.

El estudio de la organización de la producción y, en particular, de los procesos de trabajo es una temática que ha adquirido una importancia significativa en los últimos 40 años, especialmente a partir de la emergencia de los modelos productivos (fordismo y las distintas variantes posfordistas). Estos análisis no solamente han señalado las diferentes características de cada uno de estos modelos, sino que

también algunas contribuciones han avanzado en la identificación de los rasgos que definen a las dimensiones constitutivas de los mismos.

Con este marco como referencia, trabajos realizados en Argentina especialmente durante la última década han permitido interpretar evidencia empírica a nivel de firma y generar modelos y estructuras analíticas que permiten comprender las relaciones entre diferentes configuraciones de organización del trabajo y dinámicas de innovación, desarrollo de procesos de aprendizaje y calidad del empleo, por mencionar sólo a algunas. Así, por ejemplo, Roitter et. al (2007) y Erbes, Roitter y Delfini (2011) consideran la relación entre las formas de organización del trabajo y el desarrollo de procesos de innovación y, a partir de datos relacionados con empresas manufactureras argentinas de distintos sectores, encuentran que las dinámicas innovativas más virtuosas prevalecen en las firmas que se caracterizan por contar con estructuras organizacionales formativas, esto es, más cercanas a las formas de producción posfordistas. En el otro extremo, entre las empresas que organizan su producción y el trabajo bajo esquemas fordistas, las dinámicas de producción de conocimiento e innovación tienden a evidenciar un menor grado de desarrollo relativo. Por otro lado, Roitter et. al (2013) encuentran, en un análisis realizado a partir de encuestas a trabajadores, que elevados niveles de calidad del empleo se corresponden con formas de organización del trabajo en las que predominan rasgos más cercanos a las estructuras posfordistas que fordistas.

Estos trabajos y otros similares parten de un desarrollo metodológico en el que subyacen dos elementos centrales. En primer lugar, los distintos modelos de organización del trabajo se presentan como el resultado de la interrelación entre diferentes dimensiones que la constituyen. En segundo lugar, se reconoce una relación entre las características de esos modelos de organización del trabajo y la calidad del empleo en tanto la primera es un aspecto analítico de la segunda.

Sobre el primero de estos puntos los análisis realizados permiten reconocer, tanto en las actividades industriales como en las de servicios, seis dimensiones (equipos de trabajo, autonomía, participación e involucramiento, adquisición de competencias, control y flexibilidad) que condicionan las características que asume la organización del trabajo. A partir de la identificación de dichas dimensiones fue posible comprobar la sinergia entre las mismas para dar cuenta de formas de organización con rasgos, en un extremo, tayloristas-fordistas y, en el otro, formativas, aunque también se encontraron grupos híbridos que articulan de distintas maneras características de las modalidades anteriores. El extremo posfordista, asumido como virtuoso en términos

del desarrollo de dinámicas que potencian la producción de conocimientos y el desarrollo de procesos de aprendizaje, se configura a partir de la existencia de: i) equipos de trabajo con una elevada intervención de los integrantes no sólo en el desarrollo sino también en la especificación de las tareas, ii) elevados niveles de autonomía vinculados a la posibilidad de tomar decisiones sobre el proceso de producción; iii), una participación de los trabajadores que permite resolver problemas; iv) procesos de adquisición de capacidades y competencias que incluyan tanto la rotación hacia puestos de mayor complejidad, como la formación en el puesto de trabajo y la capacitación estructurada; v) esquemas de flexibilidad en el desarrollo de las tareas, especialmente en términos funcionales, y vi) mecanismos de control basados en el cumplimiento de objetivos y en el control por pares, de manera tal que no se constituyan en meros instrumentos disciplinadores sino que contribuyan al logro de los objetivos del trabajador. Formas organizacionales definidas por las características opuestas a las anteriores limitarían las dinámicas de aprendizaje e innovación al interior de la firma.

Por su parte, se reconoce una relación entre organización del trabajo y calidad del empleo en la cual la primera es un aspecto analítico constitutivo de la segunda. Si bien los avances logrados en este marco son fundamentalmente conceptuales y metodológicos (Rodríguez Miglio et. al, 2013; Rodríguez Miglio et. al, 2012; Amorín y Erbes, 2007), también se ha avanzado en el desarrollo de contribuciones que permiten el testeo empírico de la metodología anterior (Roitter et. al, 2013; Pujol, et. al, 2012; Erbes y Amorín, 2009). Ambos aportes (los conceptuales y los empíricos) han puesto de manifiesto la importancia de colocar a la organización de la producción y del trabajo en el mismo nivel que los aspectos regulatorios e institucionales a la hora de dar cuenta de la calidad del empleo, especialmente en lo que respecta a la satisfacción personal y la generación de un clima laboral adecuado para que los trabajadores puedan desarrollar sus actividades.

Las contribuciones mencionadas y el marco analítico general en el que estas se inscriben no pueden ser analizadas independientemente de los momentos históricos que configuran patrones y procesos tecnológicos, económicos y sociales específicos. En particular, los avances presentados en los párrafos anteriores cobran relevancia en el marco del modelo fordista y en la transición de este hacia dinámicas productivas y de organización del trabajo posfordistas. Dichas relaciones no necesariamente adquieren el mismo significado en la actual etapa de cambio tecnológico y, especialmente, en el contexto de la emergencia de nuevas tecnologías que

revolucionan las formas de producir, de organizar e incluso de innovar (Rodríguez Miglio et. al, 2015).

Como consecuencia de lo anterior, ***una primera hipótesis de investigación que sostenemos en esta ponencia es que el contexto tecnológico, por un lado, y las características de la organización de la producción y del trabajo a nivel de firma, por el otro, se encuentran estrechamente relacionados y se condicionan mutuamente.***

En este marco, los aportes reseñados requieren ser revisados a la luz de los cambios tecnológicos recientes. Esto es así porque, tal como señala Adler (1997), la organización del trabajo es resultado de la intersección entre dos fuerzas, los sistemas técnicos y las estructuras de gestión y autoridad que se desarrollan en cada una de las firmas. Como resultado de ello tiene lugar un avance interrelacionado entre tecnologías, prácticas productivas y formas de organización del trabajo que implica el desarrollo de trayectorias donde la modificación en alguno de estos ejes necesariamente impacta sobre los restantes.

El análisis de las relaciones entre cambio tecnológico y organización del trabajo demanda una mayor atención por parte de la literatura especializada que la que ha obtenido hasta este momento, especialmente ante la evidencia del cambio tecnológico en curso. Sin embargo, las vacancias son aún más profundas cuando se considera a cada una de las dimensiones que la constituyen. Dicho análisis resulta fundamental dada la necesidad de comprender los procesos intrínsecos y específicos que se dan entre las transformaciones tecnológicas y diferentes aspectos que configuran la organización del trabajo, con el objeto de gestionar los impactos y atenuar la incidencia de las aristas negativas que puedan existir sobre la organización, sobre la calidad del empleo y sobre los trabajadores, entre otros.

Sin desconocer la relevancia de cada una de estas dimensiones, en este caso en particular nos concentraremos en los equipos de trabajo como objeto de análisis. La forma en la que se realizan las actividades centrales de la firma está condicionada por la existencia y la complejidad de los equipos de trabajo. Este factor considera las cuestiones más elementales del proceso productivo al analizar si este se desarrolla individual o colectivamente. Se trata de uno de los aspectos centrales de la dinámica formativa de las empresas, por cuanto el trabajo grupal, como herramienta social, permite que la actividad adquiera características enriquecedoras en la medida que promueve intercambios entre los trabajadores a partir de las experiencias compartidas.

Sin embargo, la mera existencia de equipos de trabajo no es suficiente para dar cuenta de formas de organización del trabajo más formativas y complejas, sino que también es necesario considerar las características de estos equipos en términos de las tareas y responsabilidades que se asignan al interior de los mismos. La presencia de estos rasgos es la que permite que los trabajadores se apropien de las operaciones y que intervengan en las rutinas de trabajo creativamente proponiendo mejoras e innovaciones, resolviendo problemas, optimizando procesos, etc., mientras que su ausencia puede generar insatisfacción derivada de la rutinización de tareas operativas sin que se generen espacios de aprendizaje.

Mientras que durante el fordismo los equipos constituían una dimensión ausente, durante el modelo productivo posfordista se transformaron en un espacio de participación, interacción, resolución de problemas y aprendizaje. La interacción entre los miembros de una organización, especialmente aquella que se da de manera estructurada en equipos de trabajo con objetivos y tareas definidas, se convierte cada vez más no solamente en un espacio de especialización funcional o en las actividades, sino también de sinergias en la producción de saberes redituables tanto para la organización como para el propio trabajador.

Frente a los cambios tecnológicos recientes los equipos de trabajo –en sí mismos y como dimensión de la organización del trabajo- deben enfrentar nuevas modificaciones, de manera tal que contribuyan a mejorar la eficiencia de la organización y, simultáneamente, a potenciar mayores niveles de calidad del empleo entre los trabajadores.

En este marco, ***sostenemos como segunda hipótesis de trabajo que las sucesivas etapas de cambio tecnológico han demandado crecientes niveles de interacción entre los actores de las organizaciones y, particularmente en la etapa actual, se requiere que esas interacciones involucren mayores niveles de calificación y contactos con nuevas tecnologías.*** En este sentido, no solamente se trata de una transición desde la independencia y la autonomía hacia la interdependencia y el trabajo en equipo, como sostiene Adler (1997), sino de interacciones en el marco de equipos que requieren mayores niveles de formación y desarrollo de capacidades.

Las implicancias de las dos hipótesis planteadas no son neutrales en términos de la calidad del empleo. En el marco de referencia considerado, donde la organización del trabajo es un elemento fundamental para dar cuenta de niveles diferenciales de

calidad del empleo, las reconfiguraciones en los patrones productivos y del trabajo que se asocian con las nuevas tecnologías conllevan transformaciones en la calidad objetiva y subjetiva que deben ser considerados y comprendidos. Sostenemos, en este sentido, que el marco analítico propuesto sigue siendo relevante para el análisis de las relaciones propuestas, pero requiere ser revisado y ajustado a la luz de las transformaciones recientes.

Para avanzar en esta dirección un primer paso necesario es analizar las especificidades y características de las transformaciones en curso, lo cual constituye el objeto de las próximas secciones de esta ponencia.

2. Las transformaciones tecnológicas recientes y su relación con las formas de organización de la producción y del trabajo

A través del tiempo, la relación entre transformaciones tecnológicas y cambio organizacional han sido abordados desde distintas perspectivas y las conclusiones alcanzadas ponen de manifiesto la diversidad de posiciones y dimensiones involucradas en esta relación. Tal como sostiene Lazonick (2016) ya en las contribuciones de Marx es posible identificar interrelaciones entre el cambio tecnológico y las relaciones de producción, especialmente al argumentar que el primero es un importante elemento para explicar los incrementos de productividad. Mediante estos procesos, Marx sostenía que el cambio tecnológico era uno de los principales responsables de la creación del ejército de reserva de trabajadores, en tanto generaba no solamente el desplazamiento de estos, sino también una importante reconfiguración de las habilidades demandadas que necesariamente excluía a un sector de la población en tanto fuerza productiva.

Las contribuciones aportadas desde la teoría de la compensación clásica, desde la escuela marginalista y, en menor medida, desde el keynesianismo e incluso desde la perspectiva evolucionista-schumpeteriana, comparten con la anterior el énfasis en el análisis de la relación entre cambio tecnológico y empleo (Roitter, 2011; Roitter et. al, 2013) y solamente de manera marginal o indirecta retoman la relación con la organización de la producción y del trabajo. Como consecuencia de ello el análisis que se realiza en torno a la calidad del empleo resulta incompleto dado que, en términos generales, no está presente la organización del trabajo dimensión que, desde la perspectiva propuesta en esta ponencia, es central en la definición de calidad.

Con el incremento de la intensidad y la profundidad de los cambios tecnológicos que se registra desde mediados del siglo pasado (a comienzos de 1960), especialmente de

la mano del desarrollo e incorporación de las tecnologías de información y comunicación (TIC), el análisis de la organización de la producción y del trabajo comenzó a adquirir mayor importancia. Particularmente, a partir de la década del 70 surgieron distintas contribuciones que abordaban los impactos de la incorporación de las nuevas tecnologías en las empresas, atendiendo en algunos de estos casos los efectos sobre la organización del trabajo. Culnan (1986), Robey (1977), Olson (1982) y Ginzberg (1980) son solamente algunos ejemplos de los análisis realizados con base conceptual en distintas disciplinas (management, informática, sociología, economía, etc.) donde, mediante generalizaciones más o menos abarcativas, se proponía dar cuenta de los efectos mencionados. Aunque, como se mencionó, la organización del trabajo comenzó a estar presente como un elemento que era necesario analizar ante la implementación de nuevos sistemas de información, su rol permanecía en un lugar de subordinación en tanto su configuración era el resultado de decisiones asociadas con la incorporación de tecnología.

La mayoría de estos trabajos se destacan por su análisis empírico a partir de casos o de encuestas estructuradas y sostenían un fuerte determinismo tecnológico en el análisis de la relación entre incorporación de tecnología y características de la organización. Hacia finales de los 80's, surgieron algunos aportes fundamentalmente conceptuales que se orientaban a generar conceptos y metodologías que permitieran lidiar con las características y relaciones que se daban a partir de estos nuevos procesos. En este marco, Markus y Robey (1988) a partir de un análisis sobre la solidez de las propuestas teóricas que dan cuenta de esta asociación, cuestionan el lugar dominante de los estudios que sostienen el determinismo de la tecnología. Los autores concluyen que las contribuciones realizadas hasta ese momento podían ser clasificadas considerando tres dimensiones de los modelos teóricos propuestos: i) la causalidad de las relaciones (agencia causal), ii) la temporalidad que asigna un carácter dinámico o estático a cada perspectiva (estructura lógica), y iii) el nivel de análisis.

En relación con la agencia causal los autores sostienen que es posible distinguir entre el condicionamiento tecnológico y el organizacional (el cambio tecnológico conduce al cambio organizacional, y viceversa), y la perspectiva emergente como una tercera alternativa que reconoce que el uso de nuevas tecnologías y su impacto es el resultado de procesos e interacciones sociales complejas. Por su parte, en lo que respecta a la estructura lógica destacan las diferencias entre las teorías de variación o diferencia donde necesariamente una causa implica determinada consecuencia, y las

teorías de proceso, en las que las causas son condición necesaria pero no suficiente para dar cuenta de ciertos resultados. Por último, destacan la existencia de distintos niveles de análisis, individual, organizacional o social, en los que puede enmarcarse el estudio de esta relación.

Con este marco como referencia, los autores sostienen que cualquier investigación que analice la asociación existente entre nuevas tecnologías o transformaciones tecnológicas y cambios organizacionales requiere especificar el posicionamiento conceptual, al menos, en torno a estas tres dimensiones. Diferentes objetivos en las investigaciones redundan en distintas necesidades metodológicas, aunque en todos los casos se requiere especificar la estructura causal que fundamenta el análisis desarrollado y las conclusiones obtenidas.

Sobre esta base, en lo particular y sin ser restrictivos en su postura, Markus y Robey (1988) señalan las fortalezas de la perspectiva emergente, de las teorías de proceso y de la complementariedad entre los planos micro y macro. Sin embargo, en gran parte de los trabajos empíricos realizados hasta ese momento centran su mirada en el impacto de la tecnología y en miradas estáticas que son insuficientes para abordar la complejidad de las relaciones que se desarrollan.

Pese a los avances conceptuales y empíricos realizados, no fue hasta finales de la década de los 90's que surgieron trabajos donde, además de considerar el efecto sobre la cantidad del empleo y la dimensión organizacional como un todo, se le otorgaba a la organización del trabajo en particular un rol más protagónico en relación con la incorporación de tecnología. Bresnahan, Brynholfsson, y Hitt (1999), Chennells y Van Reenen (1999), Dunne, Haltiwanger y Troske (1997), Martin (1999), Machin, Ryan y Van Reenen (1996) y Novick, Roitter y Erbes (2006), entre otros, se agrupan en torno a estas cuestiones. Los aportes realizados se orientaban principalmente al estudio del efecto de las TICs sobre la cantidad de trabajadores y sobre las calificaciones y competencias de la fuerza de trabajo. En el primero de estos casos las discusiones se centraban en el efecto ahorrador de mano de obra y en la existencia o no de un efecto compensación que contrarrestara al anterior; por su parte, en el segundo, los resultados destacan efectos negativos de las nuevas tecnologías sobre los trabajadores menos calificados, al mismo tiempo que se produce un aumento considerable en la demanda de trabajadores muy calificados.

En el plano de la organización del trabajo, como se mencionó, los aportes son menos frecuentes, pero no por ello menos contundentes. En particular, distintos trabajos

consideran que entre las principales modificaciones organizacionales introducidas a partir de las TICs se encuentran la descentralización de las tareas y el aumento de la autonomía de los trabajadores (Bresnahan, Brynholfsson y Hitt, 1999; Caroli y Van Reenen, 1999). A su vez, Peru-Pirotte (1996) sostiene que el cambio tecnológico y la implementación de las tecnologías de información están transformando los procesos de trabajo y organización, tanto en las actividades de producción como en las de gestión de empresas productoras de bienes y servicios, al mismo tiempo que Aguirregabiria y Alonso-Borrego (2001) señalan que las modificaciones en la organización del trabajo y en la estructura de calificaciones se producen al momento de la introducción de los cambios tecnológicos pero no cuando la tecnología ya incorporada se mejora o actualiza.

Para el caso particular de Argentina, Novick, Roitter y Erbes (2006) señalan que la incorporación de tecnologías en las empresas forma parte de un proceso sistémico de desarrollo de competencias endógenas donde se producen cambios organizacionales y reconfiguraciones en la demanda de calificaciones a los trabajadores. Así, por ejemplo, la existencia de nuevos modelos de organización que tienden a flexibilizar la estructura de las firmas y a alentar la participación de los integrantes de los equipos, ha otorgado un nuevo rol a quienes deben desempeñarse en las tareas de supervisión. Así, las antiguas modalidades asociadas fundamentalmente con el control, fueron desplazadas por nuevas formas en las que los supervisores también desarrollan tareas de formación y motivación. Desde esta perspectiva, este aporte, que es el punto de partida para el desarrollo de la estructura conceptual presentada en la primera sección de esta ponencia, puede inscribirse en el conjunto de trabajos que destacan la emergencia (en lugar del determinismo tecnológico u organizacional) (Markus y Robey, 1988) de modelos organizacionales e incorporación de tecnologías en el marco de procesos de cambio tecnológico transversales.

Desde mediados de los 2000, pero especialmente en la segunda década de este siglo, comenzó a cobrar fuerza la idea de una nueva etapa de cambio tecnológico. Si bien existe consenso acerca de las transformaciones en curso, se han abierto importantes debates en la literatura vinculados con la continuidad o novedad de estos procesos tecnológicos. En particular, mientras que en algunos trabajos se sostiene el advenimiento de la cuarta revolución industrial, en otros se afirma que, en realidad, la emergencia de las nuevas tecnologías es solamente la profundización de los cambios que se iniciaron a mediados de los 70's con la las TICs (Brynjolfsson y McAfee, 2014; Frey y Osborne, 2013; Nübler, 2016).

Más allá de estas discusiones, lo que es evidente es que los cambios en el trabajo y en la gestión de los recursos humanos que se asocian con la emergencia de estas nuevas tecnologías son más profundos y poseen características diferentes con respecto a las etapas previas de cambio tecnológico. La profundidad y transversalidad de las nuevas tecnologías abarca a la mayor parte de las actividades productivas y, en este sentido, uno de los principales interrogantes que se abre es en torno a la suficiencia en la oferta de puestos de trabajo para dar trabajo a la mayor parte de la fuerza laboral.

Al respecto, Roitter (2019) sintetiza las conclusiones de un importante conjunto de trabajos que se centran en el análisis del impacto de las nuevas tecnologías - digitalización, robots y TIC- sobre el empleo. En lo que respecta a la absorción de fuerza de trabajo en el nuevo contexto tecnológico, los debates se extienden entre posiciones en las que se augura el fin del trabajo (Ford, 2016) hasta otras relativamente más optimistas que sostienen la complementariedad entre tecnología y demanda de trabajo, por lo que se prevé que el impacto más fuerte está asociado con cambios en las características de la fuerza de trabajo demandada. Desde esta segunda perspectiva el efecto puede asociarse con un “desempleo tecnológico” que se deriva de la incapacidad del sistema productivo de absorber en el corto plazo la mano de obra excedente, lo cual puede resolverse en el mediano y largo plazo. El resultado de todo esto es, entonces, una fuerte incertidumbre sobre el efecto de estos cambios tecnológicos sobre el empleo.

Complementariamente a lo anterior, los aportes anteriores sostienen que los procesos de cambio tecnológico no son neutrales en términos de la calidad del empleo que se genere. En este sentido, las discusiones se plantean en torno a cuatro ejes analíticos principales: i) las características de las ocupaciones, las tareas y las actividades desarrolladas; ii) las capacidades y calificaciones de los trabajadores; iii) los niveles de remuneración; iv) las formas de organización del trabajo que favorecen dinámicas de desarrollo personal y profesional en los trabajadores (Roitter, 2019). El primero de estos puntos constituye el punto de partida de las discusiones restantes, en tanto el tipo de actividades posibles de ser automatizadas a partir de la incorporación de las nuevas tecnologías condiciona el espacio de trabajo que queda reservado para las personas y, por lo tanto, las capacidades demandadas, los niveles de remuneraciones (acordes a productividad) y el rol de los trabajadores en los nuevos esquemas de organización de la producción y el trabajo resultante.

De la revisión realizada por Roitter (2019) surge, como ya se mencionó, que son las actividades rutinarias, tanto manuales como cognitivas, las primeras que han sido o están siendo abarcadas por el proceso de digitalización, destruyendo puestos de trabajo que tienden a requerir menores niveles de calificación relativa (Autor y Handel, 2013). Como consecuencia de ello, las posibilidades de empleo se vinculan con un perfil muy específico de trabajadores, con niveles de formación elevados, que serán los que podrán complementar sus saberes con la operación de las maquinarias y recibirán remuneraciones acordes a ese saber especializado. Como contrapartida, se presenta un panorama desalentador para quienes no poseen estas capacidades y no pueden adquirirlas. Así, el empleo tenderá a concentrarse en aquellas tareas que las computadoras no pueden realizar y, por ende, los trabajos se volverán más complejos y de mejor calidad (OIT, 2016).

En lo que respecta particularmente a la organización de la producción y del trabajo, - Brynjolfsson y McAfee (2014) y Ford (2016) sostienen que las transformaciones tecnológicas implican cambios en estas configuraciones, en las técnicas de producción, en los procesos comerciales y en los modelos de negocios. Todas estas cuestiones actúan como complementos que contribuyen a acelerar el progreso en esta era y, entre las principales formas en las que se cristalizan estas interacciones, se encuentran los procesos de deslocalización y fragmentación productiva, este último especialmente motorizado por el sector servicios.

En el plano interno, la relación entre cambio tecnológico y organización de la producción se aborda fundamentalmente desde la perspectiva del aprendizaje organizacional. Si bien este no es un enfoque nuevo, en tanto pueden encontrarse contribuciones desde esta perspectiva que analizan el efecto de las TIC en la organización ya en la década de los 70s, cobra mayor relevancia en el actual contexto de cambio tecnológico dada la velocidad de las transformaciones y el rol que adquiere el conocimiento en la generación y en la adaptación de las empresas a este nuevo contexto tecnológico y productivo. Las características del aprendizaje organizacional no pueden escindirse de la forma en la que se organiza el trabajo (Lorenz y Valeyre, 2005; Novick, Roitter y Erbes, 2006; Roitter et. al, 2007), en tanto esta última condiciona el flujo e intercambio de conocimientos entre distintas áreas y miembros de la organización. Al mismo tiempo, tal como se sostuvo en la primera sección, estas formas organizacionales brindan a los trabajadores posibilidades diferenciales de acceso a la formación y al desarrollo de sus capacidades que impactan en las tareas

que realizan y en la calidad del empleo a la que pueden acceder no solamente en su espacio laboral presente sino también en sus oportunidades futuras.

En este marco, una de las principales conclusiones alcanzadas a mediados de los 90s al analizar el impacto de las TIC sobre la organización es que estas tecnologías no solamente han incrementado las posibilidades de almacenamiento y gestión de la información, sino que también han contribuido significativamente a mejorar los niveles de capacitación de los trabajadores y han permitido incrementar el flujo de creación y circulación de conocimiento al interior de la organización (Robey y Boudreau, 1999). Al analizar los efectos organizacionales de la digitalización, Kuusisto (2017) señala que estos procesos permiten la codificación del conocimiento, mejoran las posibilidades de análisis de información e incrementan los niveles de comunicación en tanto ofrecen un abanico de herramientas que operan sobre cada una de estas dimensiones.

Pese a la relevancia de estas contribuciones, es importante destacar dos limitaciones que son centrales en términos de la propuesta analítica de esta ponencia. La primera de ellas se asocia con la escasez de estudios que consideran el rol de la organización del trabajo en la adopción de nuevas tecnologías, mientras que la segunda retoma el determinismo tecnológico como principal perspectiva de análisis.

En lo que respecta a la primera de estas cuestiones, de la revisión realizada surge que las contribuciones que analizan la relación entre cambio tecnológico y organización del trabajo son limitadas. La perspectiva del aprendizaje organizacional constituye un punto de partida interesante, pero la mayor parte de los aportes aún se concentran en el rol pragmático de las nuevas tecnologías y se desarrollan escasamente las características de la organización del trabajo que pueden potenciar o restringir el aprendizaje organizacional.

Esta última cuestión es retomada por Robey y Boudreau (1999) a partir de la idea de “lógica de oposición”, la cual sostiene que en los procesos de cambio organizacional, especialmente aquellos traccionados por la incorporación de nuevas tecnologías, existen fuerzas que promueven y obstaculizan la dinámica de transformación. Sin embargo, los autores no identifican especificidades de configuraciones donde prevalezcan unas u otras fuerzas, o donde rasgos vinculados a la organización del proceso productivo (equipos de trabajo, autonomía, rotación, etc.) puedan contribuir a minimizar el efecto de los factores que obstaculizan el cambio. En una línea similar, Kuusisto (2017) postula el advenimiento de organizaciones flexibles que sean más ágiles y sencillas, en detrimento de las estructuras jerárquicas que caracterizaron al

modelo de producción fordista. No obstante, no avanza en esta caracterización y deja planteada la necesidad de estas formas organizacionales en el plano de lo discursivo, sin debate ni propuestas acerca de los rasgos de la organización del trabajo que favorecerían los procesos de aprendizaje en el contexto de incorporación de las nuevas tecnologías.

Por su parte, también son limitados los aportes que lograr efectivamente superar el determinismo tecnológico en el análisis del cambio tecnológico. Ya sea que se considere al empleo o a la organización de la producción y del trabajo como contrapartida de la relación, la mayor parte de los estudios revisados ponen de manifiesto la centralidad de la incorporación o generación de tecnología. El resultado de esto es una mirada en términos de efectos o impactos -de la tecnología sobre el modelo organizacional-, antes que procesos de emergencia y retroalimentación (Markus y Robey, 1988), de reconciliación entre materialismo y agencia (Leonardi y Barley, 2008), de lógicas de oposición (Robey y Boudreau, 1999) o de balance del sistema de trabajo (Smith y Carayon, 1995). Si bien ninguna de estas perspectivas se centra exclusivamente en la organización del trabajo, todas ellas pueden ser útiles para comprender las nuevas dinámicas necesarias de aprendizaje organizacional y los rasgos de la organización del trabajo que favorezcan su desarrollo ante la emergencia e implementación de modelos productivos basados en nuevas tecnologías.

La escasez de estudios y, complementariamente, el énfasis en la mirada en términos de impacto se agudiza cuando se consideran las distintas dimensiones que forman parte de la organización del trabajo. En el caso particular retomado en esta ponencia, si bien el estudio de los equipos de trabajo no es un tema ausente desde distintas perspectiva que abordan las cuestiones organizacionales, resta aún una mirada más integral que los incluya en el contexto de formas de organización del trabajo específicas y que, al mismo tiempo, analice sus aspectos característicos en distintos momento de desarrollo tecnológico. En la próxima sección avanzaremos en la definición de algunos elementos vinculados con esta cuestión.

3. Los equipos de trabajo en el contexto tecnológico actual: implicancias para la organización del trabajo y la calidad del empleo

En las secciones anteriores se puso de manifiesto la importancia diferencial que tienen las formas de organización del trabajo fordista y posfordista ante la emergencia de nuevas tecnologías, tanto para el desarrollo de la actividad productiva como para generación y difusión de conocimientos al interior de la empresa. En el marco anterior,

un primer elemento que se pone de manifiesto es que el modo de producción y organización del trabajo fordista no permite explotar los efectos positivos de las nuevas tecnologías, no solamente para las empresas, sino también para los trabajadores. Pese a ello, tampoco es posible identificar claramente la configuración organizacional más adecuada para este objetivo: se asume como ideales a las formas organizacionales más cercanas al posfordismo, aunque también en estos casos es preciso discutir las especificidades asociadas con el nuevo contexto tecnológico.

Parte de esta vacancia puede asociarse con la necesidad de desarrollar estudios previos en los que se profundice sobre las características de las distintas dimensiones que constituyen una forma de organización del trabajo, antes que en la configuración misma. En el caso particular de los equipos de trabajo se trata de una dimensión que ha recibido atención en distintos contextos y que se ha transformado en una pieza clave para dar cuenta de formas organizacionales más o menos cercanas a dinámicas virtuosas de generación de conocimientos e incrementos de la calidad del empleo (Gallie et. al, 2012).

Como se mencionó anteriormente, en el marco del fordismo la organización del trabajo era fundamentalmente individual, con una fuerte especialización de los trabajadores en tareas repetitivas específicas. La emergencia de los nuevos modelos productivos pos década del setenta se ha sustentado ampliamente en el ascenso de la relevancia de los equipos de trabajo por sobre el trabajo individual, lo cual requiere, al menos, una resignificación de las dinámicas productivas colectivas. El trabajo en equipo se presenta como un espacio de construcción grupal de saberes, donde la cercanía física con el otro y el sentido de pertenencia al grupo facilitan el desarrollo de procesos de aprendizaje. Sin embargo, la mera existencia del equipo no garantiza el surgimiento de estas dinámicas. Por el contrario, se requiere analizar si estos promueven o no el protagonismo de los trabajadores en actividades de concepción del proceso productivo y si se consideran aspectos más específicos de las interacciones, entre ellos los vínculos directos o indirectos que establece cada trabajador con las actividades de producción (Batt 2004).

Por consiguiente, no siempre el trabajo en equipo garantiza mayores niveles de calidad del empleo sino que, por el contrario, puede generar lógicas de trabajo en las que la rutinización de las tareas operativas conduzca a la insatisfacción del trabajador como consecuencia de las escasas posibilidades de aprendizaje y desarrollo profesional en el marco del grupo de trabajo. A su vez, el trabajo en equipo puede tornarse un instrumento para facilitar el control de la productividad en el marco de

mediciones grupales, dado que, ante incentivos económicos asociados al rendimiento grupal, se produce un mayor control desde los pares sobre el trabajo y la asistencia de sus compañeros (Rodríguez Miglio, et. al, 2015) .

Varias de estas cuestiones han sido retomadas por la literatura, generando importantes debates sobre los efectos positivos y negativos de los equipos de trabajo no solamente sobre la dinámica organizacional, sino también para alcanzar mayores niveles de calidad del empleo. Gallie et. al (2012) sintetizan estos debates y encuentran que los principales aspectos positivos de los equipos de trabajo están vinculados con mejoras en la productividad que se derivan de un mayor control del trabajador sobre el proceso de trabajo, del desarrollo procesos de aprendizaje que permiten el acceso a una amplia variedad de conocimientos y habilidades, tanto tácitos como codificados. En contraposición, desde la una perspectiva pesimista, suele sostenerse que la implementación de equipos de trabajo constituye una nueva etapa de la organización taylorista en la que se generan nuevos mecanismos de control por pares, estrategia desplegada desde las gerencias de las empresas. Otras posiciones sostienen que en realidad los equipos de trabajo no tienen efectos específicos o que estos difieren entre sectores y actividades económicas, lo cual pone de manifiesto las dificultades de avanzar en el análisis de los equipos de trabajo como una dimensión que se desarrolla homogéneamente en cualquier organización.

En cualquiera de estos casos lo cierto es que los equipos de trabajo requieren ser revisados a la luz de las nuevas demandas generadas por el proceso de cambio tecnológico en curso. Esto es así no solamente por los nuevos rasgos que adquieren las actividades productivas, sino también porque los trabajadores, particularmente los especializados que pueden optar entre distintas posibilidades laborales, han modificado los parámetros de lo que se consideraba un empleo de calidad en la sociedad industrial. En ese marco, las modificaciones en las características de los equipos de trabajo resultan de la interacción entre nuevas demandas productivas y nuevas necesidades de los trabajadores (Smith y Carayon, 1995), en el marco de dinámicas de organización del trabajo que adquieren también nuevas características.

Para avanzar en esta dirección algunas contribuciones realizadas desde fines de los '80s pueden aportar elementos analíticos de interés. En particular consideraremos dos trabajos que permiten identificar los aspectos o dimensiones relevantes para analizar las características de los equipos de trabajo en el marco de organizaciones que producen bienes y servicios.

Por un lado, Bendifallah y Scacchi (1989) presentan, para analizar la importancia de los equipos de trabajo en el desarrollo de software, un esquema analítico que da cuenta de las especificidades vinculadas a la estructura de dichos grupos. Para esto, consideran tres dimensiones principales: la estructura de las tareas (operativas o meta tareas que responden a una decisión de gestión sobre las anteriores), la estructura de autoridad y la estructura de comunicación entre los distintos miembros que integran los equipos. Sobre esta base los autores sostienen que las características de los equipos de trabajo van a estar condicionadas por estos tres aspectos, y que la estructura que resulte como consecuencia de las relaciones que se desarrollen entre los mismos podrá generar alternativamente mejoras en la productividad o en la calidad de los productos desarrollados.

Por otro lado, aunque desde una perspectiva más amplia en términos de la aplicación sectorial, Rousseau, Aubé y Savoie (2006) presentan una síntesis de distintas perspectivas que pretenden dar cuenta del comportamiento de los equipos de trabajo en base a un conjunto variable de dimensiones. En este marco, a partir de la revisión realizada los autores encuentran que no existe un consenso generalizado sobre las dimensiones que deben ser consideradas para analizar el comportamiento de los equipos, al mismo tiempo que dan cuenta de la existencia de importantes heterogeneidades en la definición de las dimensiones consideradas. Por este motivo, proponen un enfoque integral que considera distintas propuestas conceptuales y las integran en el marco de una estructura jerárquica.

El resultado de ello es un marco analítico en el que se identifican dos funciones básicas: las que buscan regular el desempeño del equipo y las que buscan gestionar el sostenimiento del equipo. Mientras que en este último caso las dimensiones a ser evaluadas incluyen la asistencia psicológica y la gestión integral de los conflictos, en torno a la primera se identifica un conjunto más amplio de dimensiones: la preparación de los objetivos de trabajo (análisis de la misión, definición de objetivos y planificación), comportamientos colaborativos relacionados con las tareas (coordinación, cooperación e intercambio de información), comportamientos relacionados con la evaluación del trabajo (monitoreo del desempeño y sistemas de monitoreo) y comportamientos de ajuste del equipo (respaldo, entrenamiento, resolución colaborativa de problemas y prácticas de innovación).

Mientras que la propuesta de Bendifallah y Scacchi (1989) tiende a concentrarse en los aspectos más estructurales de los equipos de trabajo, especialmente a partir de la importancia asignada a las características de las tareas desarrolladas en el marco de

los mismos, el esquema de Rousseau, Aubé y Savoie (2006) avanza en la comprensión de los comportamientos de los equipos y en las necesidades de reconfiguración que se van presentando a partir de cambios en la organización o en el contexto productivo y/o tecnológico que esta enfrenta. Ambas perspectivas pueden ser complementarias, en tanto analizan aspectos que se integran en la definición de las características de los equipos de trabajo y, tal como sostienen West y Hirst (2003) en su análisis sobre equipos de trabajo para la innovación, la comprensión de la potencialidad de los equipos de trabajo requiere tener en cuenta las características de estas estructuras, los procesos que se desarrollan en su interior y el contexto organizacional que promueve distintas dinámicas colaborativas.

A su vez, entre ambas alternativas los principales puntos comunes que se presentan están asociados con la necesidad de coordinación entre los miembros de los equipos y entre estos y el conjunto organizacional del que forman parte. En el marco de la actual etapa de cambio tecnológico la coordinación se presenta como una dimensión central en tanto los equipos atienden a una mayor diversidad de actividades, por lo que se vuelven crecientemente más complejos y exigen desarrollar nuevas formas de interdependencia entre sus miembros (Adler, 1997).

Así como la emergencia y la implementación de las TIC generó importantes reconfiguraciones en los equipos de trabajo, es esperable un efecto similar a partir de la incorporación del conjunto de tecnologías que integran, para algunos autores, la cuarta revolución industrial. Las contribuciones presentadas en esta sección constituyen un punto de partida para avanzar en el análisis de las características de los equipos de trabajo que se configuran con y a partir de estas transformaciones tecnológicas.

En lo que respecta a la estructura de tareas de los equipos, es esperable que en el nuevo contexto tecnológico-productivo estas estén fundamentalmente vinculadas con la definición de los objetivos productivos y de las herramientas que deben ser puestas en práctica para que estos se alcancen, en detrimento del desarrollo de actividades repetitivas y físicas. Las tecnologías tienden a reemplazar al interior de los equipos de trabajo a estas tareas, y dejan reservado al trabajador el rol de planificación y configuración de sistemas.

A su vez, el carácter cada vez más específico de las actividades desarrolladas, no solamente al interior de los equipos sino entre distintos equipos de una organización, genera en los trabajadores mayores demandas de coordinación y comunicación para

articular la división del trabajo que resulta de la especialización. Tanto la coordinación como la comunicación son necesarias para garantizar la ejecución de las tareas operativas, pero también para enfrentar los desafíos que implica la continuidad en la producción de conocimientos que garanticen el desarrollo de ventajas competitivas y los procesos de diferenciación. Estos rasgos de los equipos imprimen capacidades y habilidades específicas a sus integrantes, y pueden mejorar las posibilidades de los mismos de acceder a puestos de trabajo diferenciados y, por lo tanto, mejor remunerados.

Las características productivas vinculadas a las nuevas tecnologías y los equipos de trabajo que se configuran necesitan mecanismos de control de los grupos y de los individuos que no pueden basarse, como en el fordismo y en algunas versiones del posfordismo, en medidas coercitivas que limitan la creatividad y la autorrealización de los trabajadores. Por el contrario, el lugar que se le reserva al trabajador en el marco definido por las nuevas tecnologías justamente requiere capacidades de creación, de innovación y de desarrollo que potencien las virtudes de las nuevas tecnologías y restrinjan sus efectos negativos, tanto sobre el desempeño de las empresas como sobre las condiciones de trabajo.

4. Conclusiones

Desde hace varios años, el equipo de investigación que presenta esta ponencia ha venido desarrollando distintos trabajos que recogen la relación entre procesos de innovación y organización del trabajo, y entre esta última y la calidad del empleo. También se han relevado experiencias y diferencias entre distintas actividades, al mismo tiempo que se han discutido las especificidades que se presentan en la organización del trabajo en el marco de actividades industriales y de servicios.

La emergencia de las nuevas tecnologías, independientemente si estas configuran un nuevo paradigma o una nueva etapa del paradigma de las TIC, representa un desafío para los análisis realizados en estos últimos años. En particular, una de las principales preguntas que guían el desarrollo de esta ponencia y las investigaciones en curso, se asocia con las características que asume la organización del trabajo y, como resultado de ella, la calidad del empleo en contextos productivos dominados por estas nuevas tecnologías.

En este contexto, la revisión realizada permite ratificar la existencia de una vinculación entre cambio tecnológico y organización del trabajo. Sin embargo, tal como se discutió en la primera sección, en el actual contexto los análisis deterministas (desde lo

organizacional pero especialmente desde lo tecnológico, que es el enfoque que prima hasta el momento) presentan limitaciones para dar cuenta de esta relación. Diferentes aportes realizados desde fines de los '80s hasta la actualidad proponen alternativas en las cuales ambos procesos de cambio se retroalimentan y las configuraciones resultantes son un emergente de esa interrelación. La aplicación de las nuevas tecnologías y su inserción plena en los procesos productivos no puede pensarse, dado el importante rol que se le asigna al conocimiento, sin las complementariedades necesarias en materia de habilidades y capacidades en los recursos humanos (a la Lazonic, 2016), las cuales no se derivan únicamente de la educación formal sino especialmente del saber compartido en estructuras dinámicas de aprendizaje en el puesto de trabajo.

A su vez, los trabajos abordados en relación con los equipos de trabajo ponen de manifiesto la relevancia de esta dimensión en la configuración de formas organizacionales específicas, pero especialmente en la implementación de los cambios tecnológicos en curso. Tal como se sostuvo, la segmentación de actividades entre integrantes de los equipos de trabajo y entre distintos equipos al interior de la organización demuestra la necesidad de fortalecer los procesos de comunicación y coordinación para garantizar el éxito de la dinámica productiva. Otras funciones tales como el control y la definición de objetivos al interior de los equipos también se ven atravesados por las nuevas tecnologías, no solamente en términos de las herramientas que estas representan para la planificación y el seguimiento de las actividades, sino también en lo que respecta a las calificaciones y capacidades que se demandan para su utilización.

Al igual que cuando se considera a la organización del trabajo en su conjunto, la relación entre las características de los equipos de trabajo y los cambios derivados de las nuevas tecnologías no puede pensarse de manera unicausal: necesariamente ambos elementos de esta relación se retroalimentan y condicionan mutuamente, en una dinámica de emergencia similar a la mencionada anteriormente. Estos rasgos de los equipos de trabajo configuran, junto con las dimensiones mencionadas en la primera sección, formas de organización del trabajo que no son neutrales a los espacios geográficos y temporales en los que tienen lugar. En este sentido, si bien ciertos rasgos de los equipos de trabajo y ciertos tipos de organización del trabajo se relacionan con dinámicas más virtuosas de producción de conocimientos e incorporación de tecnologías, es difícil avanzar en generalizaciones en términos causales. Como en otros momentos históricos, la existencia de tendencias generales

no anula las particularidades que podrán manifestarse a nivel de países, de sectores e incluso de las empresas en contextos similares. Es en este sentido que, por ejemplo, Coff (2003) sostiene que las posibilidades de utilizar a los equipos de trabajo como un elemento para la construcción de ventajas competitivas requieren tener en cuenta el contexto en el que estas estructuras se desarrollan.

Como correlato de lo anterior, resulta difícil definir si las nuevas tecnologías pueden vincularse con la construcción de espacios de trabajo con mayores niveles de calidad del empleo. Es esperable que formas de organización del trabajo que promuevan el desarrollo de capacidades y generación de conocimientos, menores exigencias en términos de control, mayor autonomía de los trabajadores en la definición y uso de su tiempo de trabajo estarán asociadas con mayores niveles de calidad traccionados por las dimensiones subjetivas de la calidad del empleo. Complementariamente, las dimensiones objetivas de la calidad que se definen a partir de los arreglos institucionales que enmarcan la relación laboral se articulan con lo anterior para afianzar dinámicas de mayor calidad.

Pese a estos avances y conclusiones, el camino de la investigación sobre la relación entre nuevas tecnologías y organización del trabajo es aún incipiente, más aún cuando se consideran las dimensiones individualmente. Los desafíos que se imponen son numerosos. En primer lugar, es preciso seguir evaluando la validez de los modelos formulados para explicar la dinámica de esta asociación en las sociedades industriales, donde las máquinas permitieron incrementos de productividad pero con fuertes limitaciones para cuestionar el lugar del trabajador en el proceso de trabajo. En segundo lugar, y relacionado con lo anterior, es necesario desarrollar esquemas conceptuales y metodológicos que permitan avanzar en la construcción de herramientas y en la comprensión de las sinergias existentes entre estos dos planos atendiendo a sus dimensiones y a las especificidades que adopta la calidad del empleo en este nuevo contexto.

Bibliografía

- ADLER, P (1997) “Work Organization: From Taylorism to Teamwork”. *IRRA's 50th Anniversary Magazine*. Inglaterra.
- AGUIRREGABIRIA, V. y ALONSO-BORREGO, C. (2001). “Occupational structure, technological innovation, and reorganization of production”. *Labour Economics* Nº 8: 43-73, Elsevier.

- AMORÍN, D. y ERBES, A. (2007). “Los aspectos microeconómicos de la calidad del empleo y su importancia para la estabilidad del empleo frente al ciclo económico”. Ponencia presentada en 8º *Congreso Nacional de Especialistas de Estudios del Trabajo*, (ASET), Buenos Aires, agosto.
- AUTOR, D., y HANDEL M. (2013). Putting tasks to the test: Human capital, job tasks, and wages. *Journal of Labor Economics*, 31(1), 59-96.
- BATT, R. (2004). “Who Benefits from Teams? Comparing Workers, Supervisors, and Managers”. *Industrial Relations*, Vol. 43, n° 1, 183-212.
- BENDIFALLAH, S. y SCACCHI, W. (1989) “Work Structures and Shifts: An Empirical Analysis of Software Specification Teamwork”. *Proceeding ICSE '89 Proceedings of the 11th international conference on Software engineering*, 260-270. Pittsburgh, Pennsylvania, USA.
- BRESNAHAN, T; BRYNHOLFSSON, E y Hitt, L. (1999). “Information Technology, Workplace organization and the Demand for Skilled Labor: Firm-Label Evidence”, National Bureau of Economic Research, Working Paper 7136, Cambridge.
- BRYNJOLFSSON, E. & MCAFEE, A. (2014). *The second machine age: Work, progress, and prosperity in a time of brilliant technologies*. WW Norton & Company.
- CAROLI, E y VAN REENEN, J. (1999), “Skill Biased Organizational Change? Evidence from a panel of British and French establishments”, Centre d'Etudes Prospectives d'Economie Mathématique Appliquées à la Planification (CEPREMAP), Working Paper N° 9917, París.
- CHENNELLS, L y VAN REENEN, J. (1999). “Has Technology Hurt Less Skilled Workers? An Econometric Survey of the Effects of Technical Change on the Structure of Pay and Jobs”, *Institute for Fiscal Studies, Working Paper: W99/27*.
- COFF, R. (2003). “Teamwork as competitive advantage”. En West, M., Tjosvold, D. and Smith, S. (eds) *International Handbook of Organizational Teamwork and Cooperative Working*. Inglaterra: Wiley.
- CORIAT, B. (2001). *El taller y el cronómetro. Ensayo sobre el taylorismo, el fordismo y la producción en masa*. España: Siglo XXI.

“GESTIÓN EMPRESARIAL Y ORGANIZACIÓN DEL TRABAJO EN PYMES”

- CULNAN, M. (1986). “The intellectual structure of management information systems, 1972-1982: A Co-citation analysis”. *Management Science*, vol. 32, 156-172.
- ERBES, A. y AMORÍN, D. (2009). “La medición de la calidad del empleo: una aproximación a partir de datos sobre tramas productivas argentinas”. 9º Congreso Nacional de Estudios del Trabajo. Asociación Argentina de Especialistas en Estudios del Trabajo (ASET). Buenos Aires. Agosto. Publicado en CD-ROM. ISBN: 978-987-98870-4-2.
- ERBES, A.; ROITTER, S. y DELFINI, M. (2011) “Organización del trabajo e innovación: un estudio comparativo entre tramas productivas argentinas”. *Revista Economía: Teoría y Práctica*. Nº 34, enero-junio, pp. 101-132. Universidad Autónoma Metropolitana, México. ISSN: 0188-8250.
- DUNNE, T; HALTIWANGER, J y TROSKE, K. (1997). “Technology and jobs: secular changes and cyclical dynamics”, Carnegie-Rochester Conference Series on Public Policy 46, 107-178, North-Holland.
- FELDMAN, S. y GALIN, P. (1990) “Nota introductoria”. En Galín, P. y Novick, M. *La precarización del empleo en la Argentina*, 9-17. Buenos Aires: OIT-CLACSO-Centro Editor de América Latina.
- FINKEL, L. (1994). *La organización social del trabajo*. Madrid: Ediciones Pirámide.
- FORD, M. (2016). *El auge de los robots: La tecnología y la amenaza de un futuro sin empleo*. Paidós.
- FREY, C. y OSBORNE, M. (2013). *The Future of Employment: How Susceptible are Jobs to computerisation?*. Workingpaper, Oxford Martin School. University of Oxford, Oxford.
- GALLIE, D., ZHOU, Y., FELSTEAD, A. y GREEN, F. (2012). “Teamwork, Skill Development and Employee Welfare”. *British Journal of Industrial Relations*, vol. 50, Nº 1, pp. 23-46, marzo.
- GINZBERG, M. (1980). “An organizational contingencies view of accounting and information systems implementation”. *Accounting, organizations and society*, vol. 5, 369-382.

- INFANTE, R. y VEGA-CENTENO, M. (1999). “La calidad del empleo: lecciones y tareas”. En Infante *La calidad del empleo. La experiencia de los países latinoamericanos y de Estados Unidos*, 9-52. Santiago de Chile: Organización Internacional del Trabajo.
- KUUSISTO, M. (2017). “Organizational effects of digitalization: a literature review”. *International Journal of Organization Theory and Behavior*, Val. 20, N° 3, 341-362.
- LAZONICK, W. (2016). “Innovative Enterprise or Sweatshop Economics? In Search of Foundations of Economic Analysis”. *AIR Working Paper N° 15-1101*. The Academic-Industry Research Network.
- LEONARDI, P. y BARLEY, S. (2008). “Materiality and change: Challenges to building better theory about technology and organizing”. *Information and Organization*, Vol. 18, 159–176.
- LINDENBOIM, J. (1990). “Microempresas, situación ocupacional y precariedad”. En Galín, P. y Novick, M. *La precarización del empleo en la Argentina*, 107-118. Buenos Aires: Ed. Centro Editor de América Latina-CIAT/OIT-CLACSO.
- LORENZ, E. y VALEYRE, A. (2005): “Organisational innovation, human resource management and labour market structure: A comparison of the EU-15”, *Journal of Industrial Relations*, vol. 47, N° 4, 424-442, Sidney: SAGE.
- MACHIN, S; RYAN, A; VAN REENEN, J. (1996). “Technology and Changes in Skill Structure: Evidence from an International Panel of Industries”, *Consequences of Technical and Structural Change*, Discussion Paper, Oxford Labour Market, U College.
- MARKUS, M. y ROBEY, D. (1988). “Information Technology and Organizational Change: Causal Structure in Theory and Research”. *Management Science*, Vol. 34, N° 5, 583-598.
- MARTIN, S. (1999). “Employment in the Information Age: Information Technology and Information Work”, *Central MO State U, Info*, 1(3): 271-83.
- MOCELIN, D. (2008) “¿Del trabajo precario al trabajo decente? La calidad del empleo como perspectiva analítica”. Estudio presentado en *VI Congreso Regional de*

“GESTIÓN EMPRESARIAL Y ORGANIZACIÓN DEL TRABAJO EN PYMES”

las Américas, Asociación de Relaciones Laborales de la República Argentina (ARTRA), Buenos Aires, septiembre.

NEFFA, J. (1995). *Las condiciones y medio ambiente de trabajo. Presentación de la concepción dominante y una visión alternativa.* Buenos Aires: CEIL PIETTE.

NELSON, R. y WINTER, S. (1982) *An Evolutionary Theory of Economic Change.* Cambridge: Harvard University Press.

NOVICK, M., MAZORRA, X. y SCHLESER, D. (2008). “Un nuevo esquema de políticas públicas para la reducción de la informalidad laboral». En *Aportes a una nueva visión de la informalidad laboral en la Argentina*, 23-42. Buenos Aires: Banco Mundial-Ministerio de Trabajo, Empleo y Seguridad Social.

NOVICK, M.; ROITTER, S. y ERBES, A. (2006) “Empleo y organización del trabajo en el marco de la difusión de TIC’s en la industria manufacturera argentina”, en Borello, J.; Robert, V. y Yoguel, G. (ed.) *La informática en Argentina. Desafíos a la especialización y a la competitividad*, cap. 3. Pp. 73-90. Prometeo/UNGS, Buenos Aires.

NÜBLER, I. (2016). *New technologies: A job-less future or a Golden Age of job creation?*, Working paper 13, Research Department, ILO, Geneva.

OIT (2016). *La Iniciativa del centenario relativa al futuro del trabajo. Nota informativa 1.*

OLSON, M. (1982). “New information technology and organizational culture”. *MIS Quarterly*, Vol. 6, 71-92.

PERU PIROTTE, L. (1996). “Mutations technologiques et contrat de travail”. (Technological Change and Contract of Employment), *Innovations*, 0(3): 147-85, LIDSST, U Lille II and U Littoral.

PUJOL, A., ROITTER, S., DELFINI, M., ERBES, A. y AGÜERO, S. (2012). “Trabajar en la industria alimentaria y automotriz: una aproximación a la calidad del empleo desde la perspectiva de los trabajadores”. *17º Reunión Anual de la Red PyMEs del MERCOSUR*, Universidad de San Pablo, San Pablo, octubre.

ROBEY, D. (1977). “Computers and Management Structure: Some Empirical Findings Re-examined”. *Human Relations*, Vol. 30, 963-976.

- ROBEY, D. y BOUDREAU, M. (1999). “Accounting for the Contradictory Organizational Consequences of Information Technology: Theoretical Directions and Methodological Implications”. *Information Systems Research*, Vol. 10, Nº 2, 167-185, junio.
- RODRIGUEZ MIGLIO, M., ERBES, A., ROITTER, S. y PUJOL, A. (2015) “El nuevo trabajo industrial: una mirada crítica desde la calidad del empleo”. *Sociedad y Economía*, Vol. 28, 137-162. Bogotá.
- RODRIGUEZ MIGLIO, M.; ERBES, A.; ROITTER, S. y PUJOL, A. (2013) “Nuevas formas de organización de la producción: una mirada crítica desde la calidad del empleo”. *VI Jornadas de Economía Crítica*. Mendoza. Agosto.
- RODRIGUEZ MIGLIO, M.; KABABE, Y., ROITTER, S.; ERBES, A. y DELFINI, M. (2012) “La calidad del trabajo a través del tiempo: distintos enfoques”. *VII Jornadas de Sociología*. Universidad Nacional de General Sarmiento. Buenos Aires. 24-25 de abril.
- ROITTER, S. (2019) “Cambio tecnológico y empleo: aportes conceptuales y evidencia frente a la dinámica en curso.” Documento de trabajo Nº 15.1. *Centro interdisciplinario de estudios en ciencia, tecnología e innovación*. ISBN: 978-987-4193-30-8.
- ROITTER, S. (2011) *El comportamiento heterogéneo de las firmas frente al empleo. Determinantes cíclicos y estructurales - El caso de la industria metalmeccánica argentina en el período 1993-2007*. Editorial Académica Española. ISBN: 978-3-8465-6593-3. Tesis de Doctorado.
- ROITTER, S., ERBES, A., PUJOL, A., RODRÍGUEZ MIGLIO, M. y DELFINI, M. (2013). “La calidad del empleo en actividades manufactureras: un análisis de la perspectiva de los trabajadores automotrices y de la alimentación”. *11º Congreso Nacional de Especialistas de Estudios del Trabajo*, ASET. Buenos Aires: agosto.
- ROITTER, S.; ERBES, A. y KABABE, Y. (2012) “Procesos de aprendizaje en el sector servicios: nuevas formas de organización del trabajo?”, Cap. 13 en Suárez, D. (comp.) *El sistema argentino de innovación: instituciones, empresas y redes. El desafío de la producción y la apropiación de conocimiento*. UNGS.

- ROITTER, S.; ERBES, A.; YOGUEL, G.; DELFINI, M. y PUJOL, A. (2007) “Competencias endógenas y vinculaciones en agentes pertenecientes a las tramas productivas automotriz y siderúrgica”. *Revista Economía: Teoría y Práctica*. N° 26, pp. 69-118. Casa abierta al tiempo, Universidad Autónoma Metropolitana. México. ISSN: 0188-8250.
- ROUSSEAU, V. AUBÉ, C. y SAVOIE, A. (2006) “Teamwork Behaviors. A Review and Integration of Frameworks”. *Small Group Research*, Vol. 37, N° 5, 540-570. Sage Publications.
- SLAUGHTER, J. (1998). “La producción depurada y los buenos empleos”. En *Reestructuración, integración y mercado laboral. Crecimiento y calidad del empleo en economías abiertas*. Santiago de Chile: OIT.
- SMITH, M. y CARAYON, P. (1995). “New Technology, Automation, and Work Organization: Stress Problems and Improved Technology Implementation Strategies”. *The International Journal of Human Factors in Manufacturing*, Vol. 5, N° 1, 99-116.
- VAN BASTELAER, A. y HUSSMANN, R. (2000). “Measurement of the Quality of Employment: Introduction and Overview”. Documento presentado al *Joint ECE-Eurostat-ILO Seminar on Measurement of the Quality of Employment*, Génova, mayo.
- WEST, M. y HIRST, G. (2003). “Cooperation and teamwork for innovation”. En West, M., Tjosvold, D. and Smith, S. (eds) *International Handbook of Organizational Teamwork and Cooperative Working*. Inglaterra: Wiley.
- WORLD ECONOMIC FORUM (2016). The future of jobs: employment, skills and workforce strategy for the fourth industrial revolution, Global Challenge insight report, *World Economic Forum*, Geneva. 159 págs.

HABILIDADES Y CONOCIMIENTOS PARA EL MUNDO DEL TRABAJO DE LOS LICENCIADOS EN ADMINISTRACIÓN: ESTUDIO DE CASOS

Patricia L. Rábagoa

Facultad de Ciencias Económicas, UNCPBA y Centro de Estudios en Administración
rabago@econ.unicen.edu.ar

Carlos D. Rábago

Facultad de Ciencias Económicas, UNCPBA

María A. Fariña

Facultad de Ciencias Económicas, UNCPBA

Abstract

El presente trabajo de investigación se basa en los conocimientos y habilidades que adquirieron durante sus estudios universitarios de licenciatura en administración de reciente graduación. Estos saberes, en general han sido definidos para una trayectoria laboral en relación de dependencia, aunque en los últimos años existe un creciente interés por la creación de empresas de graduados universitarios, en este contexto, mediante una metodología cualitativa se analizan esos conocimientos y habilidades en cuatro casos, dos de los cuales están trabajando en una empresa de la región y los dos restantes trabajan en su propio emprendimiento, pudiéndose observar que estos últimos manifiestan poseer mayores aptitudes en los saberes en sus etapas post-graduación que quienes trabajan en relación de dependencia.

Palabras Clave: SABERES; HABILIDADES; LICENCIADOS EN ADMINISTRACIÓN

1. Introducción

En la actualidad es cada vez más evidente que al trabajador ya no le basta un limitado conjunto de conocimientos y habilidades prácticas relacionadas con el desarrollo de una ocupación en particular (Ludeña, 2004), dando lugar al requerimiento de una serie de competencias generales para desempeñarse durante su vida activa puesto que comprenden la posesión y el desarrollo no solo de conocimientos específicos, sino también destrezas y actitudes que le permitan desenvolverse en actividades en su área profesional y que a su vez les proporciona la adaptación a nuevas situaciones y en algunos casos transferir su competencia a otras áreas profesionales próximas.

Por lo expuesto referirse a capacidades, habilidades y aptitudes es considerar que no solo son intrínsecas para determinado puesto laboral, sino para desempeñarse en la

cambiante realidad económica a la que se encuentran expuestos los jóvenes en general y los Licenciados en Administración en particular.

Estas competencias consideradas de manera amplia pueden ser empleadas en las oportunidades presentes, ya sea en relación de dependencia o para poner en práctica una idea de negocios en forma individual o con otros. En tal sentido, en la literatura sobre entrepreneur se identifican una serie de capacidades que poseen quienes llevan adelante una idea de negocios y a su vez éstas son cada vez mas solicitadas por las empresas en sus búsquedas de personal comenzándose a identificar en la literatura especializada con el término intrapreneur, en la medida en que se requieren esas capacidades emprendedoras en quienes trabajan en relación de dependencia.

En los últimos años se han incrementado no solo los estudios sobre las competencias de los profesionales en general y de los licenciados en administración en particular, sino también aquellas relacionadas con la apertura de nuevos negocios. Así, desde 1999 se comienza a analizar la tasa de actividad emprendedora en una serie de países -que se han ido ampliando en cada una de las investigaciones anuales- por el Global Entrepreneurship Monitor (GEM). El GEM es un consorcio de investigación del que participa Argentina a través del Centro de Entrepreneurship del IAE, la Escuela de Dirección y Negocios de la Universidad Austral, cuyos informes además de mostrar la Tasa de Actividad Emprendedora de cada uno de los países participantes, también analiza el índice de oportunidades percibido. Al respecto, puede decirse que no presentan un patrón estable ya que se observa un comportamiento variable de ambos a través de los años.

Por otro lado, y también en la línea de crear su propio negocio, existe un informe elaborado por el Banco Mundial, denominado Doing Business, que trata de la facilidad para hacer negocios en 190 países, en los que unos de los aspectos relevados es la apertura de un negocio, aunque Argentina no destaca en ninguno de los dos informes.

De acuerdo a lo planteado, ya sea que los profesionales trabajen en una empresa en relación de dependencia o creen la suya propia, los licenciados en administración necesitan adquirir habilidades y saberes durante el transcurso de sus estudios de grado para utilizarlos en su desarrollo personal y profesional.

Teniendo en cuenta lo expresado en párrafos anteriores surgen las siguientes preguntas que guían la investigación:

“GESTIÓN EMPRESARIAL Y ORGANIZACIÓN DEL TRABAJO EN PYMES”

- ¿Qué habilidades y conocimientos adquirieron los licenciados en administración que están insertados en empresas de la región?
- ¿Qué habilidades y conocimientos poseen aquellos graduados que pusieron en práctica una idea de negocio con éxito?
- ¿Cuáles de esas habilidades y conocimientos coinciden según su rol laboral?

Para dar respuesta a las anteriores preguntas se presenta un estudio en el que se analizan las habilidades y saberes que incorporaron los Licenciados en Administración de la Facultad de Ciencias Económicas para desempeñarse en sus actividades posteriores a su carrera universitaria.

El objetivo que guía la presente investigación es analizar y describir conocimientos, y habilidades que poseen los Licenciados en Administración de la Facultad de Ciencias Económicas (FCE) de la Universidad Nacional del Centro de la Provincia de Buenos Aires (UNCPBA) y cómo los aprovechan en sus actividades posteriores a su graduación según su rol de empleados en relación de dependencia en una empresa de la región o para llevar adelante sus ideas de negocio.

En el acápite siguiente se presenta el marco teórico sobre el que se fundamenta este trabajo, siguiendo con la explicación de la metodología cualitativa utilizada, explicitando la elección del estudio de caso, continuando en el apartado posterior con los resultados obtenidos y las conclusiones a las que se arribaron.

2. Marco Teórico

El cambio constante de escenarios en el mercado laboral trae aparejado el desarrollo de nuevos perfiles para el desempeño laboral de los licenciados en administración, lo cual implica también el desarrollo de nuevas competencias para aprovechar oportunidades profesionales adicionales, involucrando así a la educación superior en la definición y adecuación de las competencias impartidas en la formación de sus graduados como respuesta a ese cambio del entorno, entendiendo que son atributos de la persona en las que se incorporan elementos individuales y sociales haciendo una trayectoria única para cada individuo (Rodríguez y Corral, 2013).

2. 1. Las competencias profesionales

La conceptualización de las competencias procede de diversos ámbitos del conocimientos tales como la filosofía, la lingüística, la sociología y la psicología

organizacional entre otros (Tobon, 2009), de allí que dicho término tenga múltiples significaciones siendo catalogado como polisémico y confuso (Odrizola et al., 2011), o multifacético y multidimensional (Rodríguez y Corral, 2013), puesto que al comprender aspectos de la personalidad incluye elementos de carácter cognitivo, afectivo-valorativo y comportamental, todas características que dotan al individuo de la capacidad para desempeñarse con calidad en una profesión, así como solucionar ciertas situaciones o problemas en su interacción con un medio laboral y social concreto.

Una competencia es la integración entre el saber, el saber hacer y el saber ser definidos en un contexto determinado (Ibarra Almada, 2000). En el mismo sentido Losada y Moreno (2003), la definen como el conjunto de procesos cognitivos y conceptuales que un individuo pone a prueba en una aplicación o resolución en una aplicación determinada, coincidiendo así con los inicios en el uso del término atribuido a McClelland (1973), aunque su propuesta hacía referencia a la medición de conductas que causen un rendimiento superior y que sean susceptibles de ser identificadas en el proceso de evaluación en la gestión de recursos humanos.

Bunk (1994), en la definición de competencias, no solo incluye a conocimientos y destrezas sino que incorpora las aptitudes necesarias para ejercer una profesión y resolver problemas profesionales de forma autónoma y flexible. Aunque para considerarlo en forma completa se debería tener en cuenta lo expresado por Torrado (1999) que argumenta que más que poseer un conocimiento se debe utilizar de manera adecuada y flexible en nuevas situaciones.

Las competencias no son un concepto abstracto (Tobón, Pimienta y García, 2010), aunque se basen en las actuaciones que tienen las personas para resolver problemas integrales del contexto, con ética, idoneidad, apropiación del conocimiento y puesta en acción de las habilidades necesarias.

Las competencias son susceptibles de ser clasificadas, en tal sentido, en el proyecto Tuning América Latina (2011, 2013), se proponen dos tipos de competencias, para los graduados de la enseñanza superior: las genéricas y las específicas. Así, las competencias genéricas son aquellas que resultan comunes a diversas ocupaciones, en tanto que las segundas se asocian con conocimientos técnicos o específicos propios de la profesión u oficio dentro de una función productiva (Maldonado, 2002).

Por otro lado, las competencias evolucionan de acuerdo al entorno (Tobón et al., 2010), lo cual significa que se pueden incorporar nuevas competencias a medida que

cambia el contexto, lo cual implica que se vayan incorporando nuevas habilidades y capacidades que los individuos deben desarrollar. Así, dentro de las competencias genéricas de graduados de la educación superior se puede observar una serie de comportamientos en referencia a la ética en la resolución de problemas integrales, como así también a la responsabilidad con el medio ambiente y la diversidad conceptos que cada vez adquieren mayor relevancia. Quizá resulta mas difícil de verificar su incorporación en los propio planes de estudio no significando sin embargo que no estén presente en los graduados.

En muchos países las competencias están definidas en el área de la educación y en todos los niveles de estudios, no solo en la educación superior, aunque en Argentina no está generalizado, han surgido recientemente disposiciones que reglamentan en algunas carreras universitarias los planes de estudio por competencias, aunque en las ciencias económicas aun no está obligatoriamente establecido se observa que es una corriente que comienza a verse con mayor frecuencia desde lo pedagógico.

2. 2. Competencias profesionales de los Licenciados en Administración

En el Proyecto Tuning, se puede encontrar definiciones de las competencias de acuerdo a la profesión universitaria, siendo uno de sus objetivos contribuir al desarrollo de titulaciones comparables entre diferentes países para los perfiles de egresados. En este proyecto realizado en conjunto entre universidades europeas y algunas universidades latinoamericanas, se considera que la formación de los graduados universitarios en Administración de Empresas debe contar con una preparación integral de conocimientos, habilidades, destrezas, actitudes y valores, resultantes de la investigación en cuatro grupos representativos: graduados, alumnos, académicos y empresarios.

Como resultado clasifican a las competencias en genéricas, las cuales corresponden a aquellas que son compartidas con otras profesiones, y específicas a la carrera de los Licenciados en Administración que están relacionadas a saberes propios de la profesión.

Entre las genéricas están definidas aquellas como la capacidad de aprender y actualizarse, la capacidad de trabajo en equipo, la habilidad para trabajar en forma autónoma, la capacidad de abstracción, análisis y síntesis, la responsabilidad social y compromiso ciudadano, la capacidad de comunicación oral y escrita, capacidad de comunicación en un segundo idioma, las habilidades en el uso de la tecnología de la información y de la comunicación, la capacidad de investigación, la capacidad creativa,

la capacidad para plantear y resolver problemas, la capacidad para tomar decisiones, el compromiso con el medio ambiente, la capacidad de liderazgo, etc. (Tuning 2007).

La capacidad de abstracción, análisis y síntesis es una habilidad que consiste en descomponer o separar elementos empíricos y conceptuales relacionándolos desde alguna posición explicativa o comprensiva, que permita recomponer un nuevo conocimiento o una nueva interpretación, por ello se considera que los graduados universitarios deben contar con esta capacidad para desenvolverse en su trayectoria laboral.

La capacidad crítica les permite a los individuos examinar objetos conceptuales y situaciones a partir de criterios teóricos, metodológicos e ideológicos para obtener interpretaciones fundadas, en tanto que mediante la capacidad autocrítica pueden establecer sus propias fortalezas y debilidades pudiendo planificar una mejora en sus actuaciones (Hawes y Troncoso, 2007). La toma de decisiones también forma parte de las habilidades profesionales y es considerada una competencia genérica, puesto que es la elección sobre diferentes alternativas en general, y por lo tanto se trata de un acto que repercute en las acciones posteriores de los individuos. Tanto en el trabajo en equipo como la capacidad de liderazgo son muy valoradas y necesarias en la actualidad, donde la consecución de los objetivos requiere del trabajo mancomunado de un grupo de gente y líderes que cuenten con la capacidad e conducir a metas comunes.

La capacidad de aplicar los conocimientos en la práctica significa la aptitud o talento para utilizar conocimientos para resolver problemas, sin dejar de lado la responsabilidad social y el compromiso ciudadano, puesto que cada vez son competencias mas valoradas para mejorar y sostener el bienestar colectivo.

A su vez, los conocimientos básicos sobre las áreas de estudio y de la profesión permiten caracterizar bien su área de profesión, adquiriendo así la capacidad de realizar abordajes integrales y complejos del campo profesional.

Entre las competencias específicas se encuentran aquellas relacionadas con el área de incumbencia de su profesión, por lo tanto están incluidas la aplicación de herramientas financieras, de marketing, de procesos productivos, de sistemas de producción, de recursos humanos y toda otra relacionada en función de las orientaciones que pueda tener la carrera

2. 3. Los profesionales y la creación de empresas

Así como los profesionales ponen en práctica determinados saberes y habilidades para trabajar en relación de dependencia, también pueden aplicarlos en sus propios emprendimientos utilizando sus competencias genéricas y las específicas. Cohen y Levinthal (1990) consideran que la mayor formación de los recursos humanos de una empresa genera capacidad de absorción de conocimientos externos que les permite aprovechar así las oportunidades del mercado.

Remarcando lo anterior, estudios previos demuestran que existe cierta asociación entre altos niveles de educación formal y experiencia laboral en ciertos tipos de emprendimientos generados por los profesionales (Gennero et al., 2000; Kantis et al., 2002), encontrándose una relación positiva entre el nivel educativo y la propensión a emprender (Gennero et al, 2006, Reynolds et al. 2000).

3. Metodología

Para dar cumplimiento al objetivo se optó por una metodología cualitativa de estudio de casos múltiples (Yin, 1989), compuesto por cuatro profesionales de la Licenciatura en Administración de la Facultad de Ciencias Económicas de la Universidad Nacional del Centro de la Provincia de Buenos Aires. La mitad están trabajando en relación de dependencia en empresas de la región y la otra mitad en su propio emprendimiento. Aunque en teoría no está determinado el número ideal de casos, se debe trabajar con un número tal con el que puedan llevarse adelante los análisis pertinentes (Hernández et al., 2006), que permita determinar patrones comunes entre los casos y la teoría tratando de evitar asociaciones causales (Eisenhardt, 1989), así como también las diferencias que existieran entre cada uno de ellos y de las categorías a medida que se fueron incorporando nuevos casos.

La información fue obtenida mediante entrevistas en profundidad, las cuales fueron grabadas y posteriormente se transcribieron en forma íntegra para el análisis de su contenido. Con el fin de llevar adelante la comparación de las habilidades y saberes entre los entrevistados se utilizó un listado en el que constan aquellas enumeradas en los resultados del Proyecto Tuning para América Latina original, siendo las mismas comparadas entre los dos grupos de análisis constituidos teniendo en cuenta por un lado a aquellos que habían puesto en práctica una idea de negocios y por el otro a quienes estaban trabajando en relación de dependencia.

Las entrevistas tuvieron una duración entre veinticinco y treinta y cinco minutos cada una respecto de su historia laboral, a lo que debe adicionarse el tiempo necesario para la respuesta de cada una de las habilidades y los conocimientos tanto generales como

específicos que se les presentó a los entrevistados para poder comparar las diferencias y similitudes existentes en cada uno de los individuos y de los grupos.

4. Resultados

Los casos analizados corresponden a cuatro egresados recientes de la carrera de Licenciados en Administración de empresas, de los cuales dos son mujeres y dos son varones, y dos están trabajando en relación de dependencia y otros dos comprometidos con una empresa en marcha. Sus edades están comprendidas entre los 25 y los 30 años, con una antigüedad de un año hasta un año y medio de graduación. Se presentan a continuación algunas características de los mismos.

4. 1. Caracterización de los casos presentados

Caso 1

Ha implementado con otros socios una idea de negocios, varón de 30 años de edad, que ingresó a la carrera en el año 2008, y que si bien terminó de cursar en el tiempo estipulado en el plan de estudios, fue postergando la entrega de su trabajo final, dedicándose a trabajar en relación de dependencia y a crear la empresa que se encuentra en etapa de crecimiento, siendo uno de los motivos de su atraso en el egreso de la carrera producido en 2018. Durante su carrera universitaria realizó pasantías rentadas, no rentadas y pasantías solidarias en diferentes ONG de la ciudad, colaborando en proyectos de investigación y de extensión durante sus años de estudiante.

Caso 2

Gestiona un emprendimiento familiar, que si bien no fue creado exclusivamente por la graduada, durante su etapa de estudiante tuvo que hacerse cargo de la empresa llevando a cabo una importante reestructuración y modernización, implementando diferentes estrategias para salvar la empresa y comenzar el crecimiento de la misma, además de implementar su propia idea de negocios que por el momento la tiene suspendida para dedicarse al emprendimiento familiar. Tiene 26 años de edad, habiendo egresado de la carrera en el año 2017.

Caso 3

Se trata de un varón de 28 años de edad que trabaja en relación de dependencia, recibido de Licenciado en 2018 que trabajó en relación de dependencia desde su

etapa de estudiante. Nunca puso en práctica solo o con otros una idea de negocios, tampoco realizó pasantías rentadas ni solidarias, ni tuvo experiencias en actividades de extensión ni investigación mientras duró su carrera de grado.

Caso 4

Representado por una mujer de 25 años que terminó sus estudios superiores en el año 2017, que trabaja en relación de dependencia en una empresa de la ciudad, y que nunca puso en práctica una idea de negocios, aunque realizó diferentes trabajos antes de su graduación así como también pasantías rentadas, habiendo realizado también pasantías solidarias en mas de una Organización no Gubernamental (ONG) de la ciudad.

4 2. Hallazgos

Como se explicitó en la metodología, para efectuar la comparación de las competencias entre los casos objeto de estudio se usaron treinta y tres competencias del listado original del proyecto Tuning América Latina, dentro de las cuales están comprendidas las genéricas y las específicas. En cada una de ellas los individuos debían elegir entre un mínimo de 1 (en caso de no haberla adquirido), y un máximo de 7 (en caso de que fuese adquirida totalmente).

Las respuestas se analizaron en cada uno de los grupos, por un lado quienes habían puesto una idea de negocios en práctica y que seguían con dicha actividad, y por el otro, los dos casos que trabajan en relación de dependencia y nunca pusieron un negocio en marcha.

Puede observarse en la Tabla 1, que los graduados Licenciados en Administración que pusieron en marcha una idea de negocios consideran que adquirieron en mayor medida esas competencias asignándoles mayores valores que aquellos individuos que están trabajando en relación de dependencia, ocurriendo eso en de ellas.

Así, la capacidad que mayor diferencia presenta entre ambos grupos es la de actuar en nuevas situaciones, donde los profesionales deben adaptarse para desempeñarse en una diversidad de contextos y situaciones y son quienes crearon sus propias empresas los que consideran en mayor medida respecto del otro grupo la adquisición de dicha capacidad.

Otras de las competencias que tiene una diferencia importante entre los grupos está relacionada con la capacidad crítica y autocrítica que les permite ir planificando sus

“GESTIÓN EMPRESARIAL Y ORGANIZACIÓN DEL TRABAJO EN PYMES”

actuaciones desde el análisis de las propias fortalezas y debilidades, siendo también una calificación superior la capacidad para realizar abordajes integrales y complejos del campo profesional, quizá porque desde su propia empresa deben involucrarse en todas las áreas de negocios a diferencia de quienes están trabajando en relación de dependencia que solo tienen una visión parcializada desde el puesto de trabajo.

Como puede observarse en la Tabla 1, al igual que las anteriores competencias, también la habilidad para trabajar en forma autónoma y para buscar, procesar y analizar diferentes fuentes de información, a lo que pueden sumarse las habilidades interpersonales son reconocidas como mayormente adquiridas por el grupo de profesionales que tienen su propia empresa, también las capacidades relacionadas con el liderazgo y la negociación, así como la capacidad de tomar de decisiones, y la identificación y resolución de problemas.

Tabla 1. Competencias adquiridas por quienes trabajan en su propia empresa

Competencias adquiridas	Caso 1 (V)	Caso 2 (M)	Promedio C/empresas	Caso 3 (V)	Caso 4 (M)	Promedio EMPL/Rel. Dep.
Capacidad para actuar en nuevas situaciones	5	5	5	1	5	3
Capacidad crítica y autocrítica	5	6	5,5	2	5	3,5
Conocimientos sobre el área de estudio y la profesión	5	5	5	4	3	3,5
Capacidad de aplicación de herramientas financieras	4	6	5	4	3	3,5
Habilidad para trabajar en forma autónoma	6	5	5,5	4	4	4
Habilidades para buscar, procesar y analizar información procedente de fuentes diversas	5	6	5,5	3	5	4
Habilidades interpersonales	5	6	5,5	2	6	4
Capacidad creativa	4	4	4	4	2	3
Habilidad en aplicación de herramientas estadísticas	4	4	4	3	3	3
Capacidad de comunicación en un segundo idioma	2	2	2	2	1	1,5
Capacidad de trabajo en equipo	6	7	6,5	4	6	5
Capacidad de motivar y conducir hacia metas comunes	3	6	4,5	2	5	3,5
Capacidad de abstracción, análisis y síntesis	5	5	5	4	4	4
Capacidad para formular y gestionar proyectos	5	5	5	3	5	4
Capacidad de negociación	2	4	3	2	3	2,5
Responsabilidad social y compromiso ciudadano	3	3	3	2	3	2,5
Capacidad para organizar y planificar el tiempo	4	4	4	3	4	3,5
Capacidad de aprender y actualizarse permanentemente	5	5	5	4	5	4,5
Capacidad para tomar decisiones	5	5	5	4	5	4,5
Capacidad de aplicación de administración de procesos productivos	5	5	5	3	6	4,5
Capacidad para identificar, plantear y resolver problemas	5	5	5	3	6	4,5
Compromiso con la calidad	6	5	5,5	4	6	5

Fuente: elaboración propia

En cuanto a los profesionales que trabajan en relación de dependencia le otorgan mayor puntaje en la escala de adquisición a nueve competencias en las que superan al otro grupo (Tabla 2), encontrándose en primer lugar la capacidad de comunicación oral y escrita y la capacidad de investigación. También resultan importantes la valoración y respeto por la diversidad y multiculturalidad, así como el compromiso con identificar y prever las implicancias medioambientales de sus acciones y decisiones proponiendo e implementando acciones que minimicen esos impactos, mostrando a su vez un compromiso creciente con su medio social y cultural, extendiendo su compromiso a la construcción de puentes entre el saber y su aplicación práctica.

Tabla 2. Competencias adquiridas por el grupo en relación de dependencia

Competencias adquiridas	Caso 1 (V)	Caso 2 (M)	Promedio C/empresas	Caso 3 (V)	Caso 4 (M)	Promedio EMPL/Rel. Dep.
Capacidad de comunicación oral y escrita	4	3	3,5	4	6	5
Valoración y respeto por la diversidad y multiculturalidad	3	3	3	3	5	4
Capacidad de investigación	3	4	3,5	3	6	4,5
Compromiso con la preservación del medio ambiente	2	3	2,5	2	4	3
Compromiso con su medio socio-cultural	2	3	2,5	2	4	3
Compromiso ético	3	3	3	3	4	3,5
Capacidad de aplicación de herramientas de recursos humanos	5	2	3,5	3	5	4
Capacidad de aplicación de herramientas de marketing	4	4	4	4	5	4,5
Capacidad de aplicar los conocimientos en la práctica	5	4	4,5	5	5	5

Fuente: elaboración propia

Como puede observarse en la Tabla 3, ambos grupos perciben un mismo grado de adquisición de la competencia específica, relacionada a sistemas y administración de la producción, y la genérica referida a la capacidad para utilizar software especializado en la solución de problemas, así como dominio de conocimientos informáticos y el uso de medios audiovisuales.

Tabla 3. Competencias adquiridas por igual por ambos grupos

Competencias adquiridas por igual por ambos grupos	Caso 1 (V)	Caso 2 (M)	Promedio C/empresas	Caso 3 (V)	Caso 4 (M)	Promedio EMPL/Rel. Dep.
Capacidad de aplicación de sistemas de producción.	4	4	4	3	5	4
Habilidades en el uso de las tecnologías de la información y de la comunicación	3	4	3,5	3	4	3,5

Fuente: elaboración propia

Como puede apreciarse de las treinta y tres competencias analizadas solo en dos de ellas existe coincidencia en ambos grupos en los que se dividió a los profesionales.

Conclusiones

En el presente trabajo de investigación nos planteamos el objetivo de analizar y describir los conocimientos, capacidades y habilidades que conforman las competencias de los Licenciados en Administración de la Facultad de Ciencias

Económicas de la UNCPBA teniendo en cuenta su ocupación laboral ya sea en el rol de empleados en relación de dependencia en una empresa de la región o en la implementación de una idea de negocio.

Como pudo apreciarse en los resultados, los profesionales que están trabajando en su propia empresa consideran que las competencias que adquirieron durante su proceso formativo como licenciados en administración en mayor medida que quienes están trabajando en relación de dependencia a aquellas que se corresponden con la capacidad para actuar ante nuevas situaciones, la capacidad crítica y autocrítica, conocimientos sobre el área de estudio y la profesión, habilidad para trabajar en forma autónoma, habilidades para buscar, procesar y analizar información procedente de fuentes diversas, habilidades interpersonales, capacidad creativa, habilidad en aplicación de herramientas estadísticas, capacidad de comunicación en un segundo idioma, capacidad de trabajo en equipo, la capacidad de motivar y conducir hacia metas comunes entre otras, dentro de las genéricas, y la capacidad de aplicación de herramientas financieras en las genéricas.

Posiblemente la realización de asignaturas y actividades voluntarias previstas a lo largo de la carrera inciden en las competencias y el grado de adquisición de las mismas, puede observarse que los profesionales que trabajan en relación de dependencia no han participado en una serie de actividades que permiten incorporar durante su carrera mediante vivencias, ciertas habilidades tales como actividades de extensión y de investigación, aunque dichas actividades están incluidas como optativas para la incorporación de créditos de carácter voluntario que deben sumarse para obtener el título y que quienes trabajan en su propia empresas sí accedieron.

Debe tenerse presente que los resultados del presente trabajo no deberían ser extrapolados al conjunto de egresados de la carrera puesto que corresponden a un estudio de casos y que se bien se utilizaron estrategias para triangular los datos y la información, se pueden presentar sesgos hacia lo positivo o lo negativo en las unidades de análisis, puesto que las respuestas pueden estar influenciadas además de las características psicológicas de los entrevistados y sus experiencias durante su etapa universitaria y sus períodos previos de formación entre otras cuestiones, también por sus expectativas laborales.

No obstante el estudio aporta provechosas conclusiones a partir del análisis en profundidad de estos aspectos que hacen a las capacidades, habilidades y saberes de los Licenciados en Administración de la Facultad de Ciencias Económicas de la

Universidad Nacional del Centro de la Provincia de Buenos y la percepción respecto de la adquisición de competencias según su ocupación sea en relación de dependencia en una empresa de la región o que estén trabajando en su propia empresa.

Referencias Bibliográficas

BUNK, G. (1994). La transmisión de las competencias en la formación y perfeccionamiento profesionales de la RFA. *Revista Europea de Formación Profesional*, 1/1994.

COHEN, W. M. y LEVINTHAL, D.A. (1990). Absorptive Capacity: A New Perspective on Learning and Innovation. *Administrative Science Quarterly* 35, 128-152

COHEN ARAZI, M. y ALONSO A. L. (2016). La actividad emprendedora en Argentina. *Documento de trabajo del Instituto de Estudios sobre la Realidad Argentina y Latinoamericana (IERAL)* de Fundación Mediterránea. Año 22. Edición N°148.

EISENHARDT, K. (1989). Building theories from case study research. *Academy of Management Review*, 14, 532–550.

GENNERO, A., BALTAR, F. y LISERAS, N. (2000). Diferencias espaciales en la gestación de ideas empresariales en la Argentina. *Anales VI Seminario anual Rede PMEs Mercosur*, Fortaleza, Brasil.

GENNERO, A., LISERAS, N., GRAÑA, F. y BALTAR, F. (2006). Dónde adquieren sus competencias y qué tipo de empresas crean los graduados universitarios. Redpymes y Facultad de Ciencias Económicas y Sociales, Universidad Nacional de Mar del Plata.

HAWES, G. y TRONCOSO, K. (2007). Competencias genéricas en el proyecto Tuning y su impacto sobre el diseño curricular de la educación superior. Una mirada crítica. Universidad de Chile, Dirección de Pregrado.

HERNÁNDEZ SAMPIERI, R.; FERNÁNDEZ COLLADO, C. y BAPTISTA LUCIO, P. (2006). *Metodología de la investigación*. McGraw hill.

IBARRA ALMADA, A. (2000). Formación de los recursos humanos y competencia laboral. *OIT, Boletín Cinterfor* N° 149, pp95- 110.

“GESTIÓN EMPRESARIAL Y ORGANIZACIÓN DEL TRABAJO EN PYMES”

- KANTIS, H.; MASAHIKO, I. y MASAHIKO, K. (2002). *Empresarialidad en economías emergentes: Creación y desarrollo de nuevas empresas en América Latina y el Este de Asia*. Banco interamericano de Desarrollo. Wahington.
- LOSADA, A. y MORENO, H. (2003). *Competencias básicas aplicadas al aula*. Ediciones SEM, Bogotá.
- LUDEÑA, A. (2004). *La Formación por Competencias Laborales*. Programa de Capacitación laboral, 2da. Edición CAPLAB, Lima, Perú.
- MALDONADO, M. A. (2002). *Las competencias una opción de vida*. Ediciones Ecoe, Bogotá
- MC CLELLAND, D. C. (1973): “Testing for competence rather than for intelligence”; *American Psychologist*, 28, pp. 1-14.
- ODRIOZOLA, J.; BONDAR, C.; YANDA, M. y MARTÍNEZ, M. (2011). Competencias profesionales del licenciado en Administración. Su medición en los graduados de la Universidad Nacional del Nordeste, Argentina. *Revista iberoamericana de Educación N° 56/2. Pp.1-13*.
- REYNOLDS, P. et al (2000). *Global Entrepreneurship Monitor Executive Report*. Kauffman Center for Entrepreneurial Leadership, Kansas City.
- RODRÍGUEZ-MENA, M. y CORRAL RUSO, R (2013). Las competencias y su formación desde el enfoque histórico social. *Alternativas cubanas en Psicología*, Vol. 3, N° 7, 73-85.
- THE WORD BANK. (2018). *Doing Business 2019*. International Bank for Reconstruction and Development.
- TOBÓN TOBÓN, S. (2009). *Formación basada en competencias. Pensamiento complejo, diseño curricular y didáctica*, Bogotá: Ecoe ediciones.
- TOBÓN TOBÓN, S., PIMIENTA PRIETO, J.H. y GARCÍA FRAILE, J.A. (2010). *Secuencias didácticas: Aprendizaje y evaluación de competencias*. Prentice Hall. México
- TORRADO, M.C. (1999). *El desarrollo de las competencias: una propuesta para la educación colombiana*. Bogotá.



“GESTIÓN EMPRESARIAL Y ORGANIZACIÓN DEL TRABAJO EN PYMES”

TUNING AMÉRICA LATINA, (2011-2013). *Reflexiones y Perspectivas de la Educación Superior en América Latina. La innovación educativa y social.* Universidad de Deusto. Oficina Europea de cooperación.

YIN, R. (1989). *Case study research, design and methods.* Beverley Hills, CA: Sage.

ZANDOMENI, N. y CHIGNOLI, S. (2007). *Los estudios de seguimiento de egresados en la agenda de la IES. El caso de la Facultad de ciencias Económicas de la Universidad Nacional del Litoral.* En V Encuentro Nacional y II Latinoamericano. La Universidad como objeto de investigación. UNCPBA.