



UNIVERSIDAD NACIONAL DE MISIONES

CONLAD



FACULTAD DE CIENCIAS ECONOMICAS

ANALES CONLAD 2019

VOLUMEN II – ISSN on line 2451-6589

6° CONGRESO LATINOAMERICANO DE ADMINISTRACIÓN - 9° ENCUENTRO INTERNACIONAL DE ADMINISTRACIÓN DE LA REGIÓN JESUÍTICO GUARANÍ

**Lema: “LA ADMINISTRACIÓN, EL ADMINISTRADOR, GESTOR DE LA
CULTURA EMPRENDEDORA Y APORTES AL DESARROLLO
NACIONAL E INTERNACIONAL”. ISSN on line 2451-6589**

**UNIVERSIDAD NACIONAL DE MISIONES
FACULTAD DE CIENCIAS ECONOMICAS**

Equipo Editorial:

Dra. Nilda C. Tañski

Mg. Elsa Ibarra

Colaboradores: Lic. Marcos Daniel Benítez

Lic. Lorena Isabel Manulak

Lic. Mara Pereyra

Periodicidad Anual

UNIVERSIDAD NACIONAL DE MISIONES FACULTAD DE CIENCIAS ECONOMICAS

Teléfono: 0376 - 4480006. Fax. 0376 - 4480988 Correo Electrónico:

conlad.fceunam@gmail.com; conlat@fce.unam.edu.ar; www.fce.unam.edu.ar;

conlad.eventos.fce.unam.edu.ar ;

Contenidos - VOLUMEN II –ANALES CONLAD 2019	PAG.
INTRODUCCIÓN	3
EL ADMINISTRADOR PROFESIONAL y ESTUDIANTES, PROMOTORES de la RESPONSABILIDAD SOCIAL INDIVIDUAL, BASE PARA LA GESTIÓN ORGANIZACIONAL. IBARRA ELSA.	4
ANÁLISIS DE LOS ASPECTOS LEGALES Y ORGANIZACIONALES DE LAS FERIAS FRANCAS EN LA PROVINCIA DE MISIONES, ARGENTINA. YASINSKI SONIA ESTER. MICHALUS JUAN CARLOS.	19
INTELIGENCIA EMOCIONAL EN EL AMBIENTE LABORAL. VERÓN, CRISTIAN ERNESTO.	25
ANÁLISIS SISTÉMICO Y REPRODUCCIÓN SOCIAL DE LOS AGRICULTORES DEL DISTRITO DE SOSSEGO - SANTO ÁNGELO / RS (BRASIL). STAMBERG ADILSON RIBEIRO PAZ. PRETTO DIEGO.	36
DIVERSIDAD Y GESTION EN LA MIRADA DE ALUMNOS DE GRADO Y POSGRADO. SIMONETTA, CARLOS DAVID. LORENZO MA. NATALIA.	46
ANÁLISIS DE LAS METODOLOGÍAS PARA GESTIONAR LAS COMPETENCIAS DEL PERSONAL EN LAS ÁREAS ACADÉMICA ADMINISTRATIVA Y DE VINCULACIÓN CON CARRERA DE CONTADOR PÚBLICO DE LA FHCSYS – UNSE. 2018-2019. BARBIERI ULISES. NOELIA SECCO.	35
PROPUESTA DE UN MODELO DE HERRAMIENTA DE GESTIÓN CONTABLE DE GERENCIAL APLICADO A PEQUEÑAS Y MEDIANAS EMPRESAS IMPORTADORAS DEL MUNICIPIO DE DIONISIO CERQUEIRA- SC. SCHMIDT SABADIN, RAQUEL ANTÔNIA	61
PAGOS POR SERVICIOS AMBIENTALES (PSA): UNA PROPUESTA INNOVADORA PARA LA GESTIÓN DE BASURA Y RESIDUOS EN LA CIUDAD DE POSADAS (MISIONES-AR). SCHADECK, MARISE. SANCHEZ, CÉSAR. PIPPI, PATRICIA	71
ESTADO ACTUAL DE LA RESPONSABILIDAD SOCIAL EN EMPRESAS DE SANTIAGO DEL ESTERO. SANTOS IRMA BEATRIZ. GÓMEZ LUIS ANDRÉS. CANAVO PAOLA BEATRIZ. BARBIERI ULISES.	80
LA RELACIÓN ENTRE LA GESTION DE ALMACENES Y EL MÉTODO 5 "S" PARA EL SECTOR LOGISTICO EN LA PROVINCIA DE MISIONES. SÁNCHEZ CESAR LUIS.	88
LA MUDEZ MORAL Y LOS PRETEXTOS DEL COMPORTAMIENTO ÉTICO EN LA ORGANIZACIÓN. VINSENNAU, LAUTARO DANIEL LORENZO MA. NATALIA.	97
MODELOS MENTALES, AFECTOS, Y DECISIONES EN LAS ORGANIZACIONES. LORENZO, CARLOS A. LORENZO, MA. NATALIA	104

INTRODUCCIÓN

El **Congreso Latinoamericano de Administración y Encuentro Internacional de la Región Jesuítica Guaraní**, es un evento académico-universitario-científico-profesional integral diseñado para contribuir al fortalecimiento de la carrera de grado de Licenciado en Administración, que convoca a presentar trabajos para promoción, difusión, investigación, extensión y otras formas de mejora continua en un ambiente de intercambio académico innovador, cultural, social y turístico.

Dirigido a docentes, graduados, profesionales, estudiantes, nodocentes, emprendedores, empresarios y público en general, de las Instituciones Universitarias, Terciarias públicas y privadas nacionales e internacionales, unificadas bajo el concepto y aplicación de la Responsabilidad Social Educativa.

La sexta Edición del ConLAd y noveno Encuentro, llevado a cabo el 09 y 10 de septiembre 2019, ha sido aprobado por **RCD n° 046/19** de la Facultad de Ciencias Económicas de la Universidad Nacional de Misiones (UNaM), Institución sede permanente del Congreso Latinoamericano de Administración y Encuentro Internacional de Administración de la Región Jesuítica Guaraní.

Es una iniciativa incluida como un proyecto anual dentro del Plan Departamental Cuatrienio 2016/2019, aprobado **por RCD n° 091/16** de la FCE-UNaM. El 6° Evento continúa con sus objetivos de dar respuestas a las demandas de:

- ✓ *intercambios y experiencias en el campo de la Administración a un nivel nacional e internacional;*
- ✓ *fortalecimiento y promoción de la carrera de grado de Administración. Anualmente, ponemos a disposición un espacio de difusión en el que compartimos los avances logrados en la investigación y experiencias enriquecedores del ámbito organizacional, profesional, empresarial y académico sobre ADMINISTRACION.*

Resultando en un intercambio innovador en torno al fortalecimiento de la carrera de grado de Administración en contextos cada vez más competitivo con Organizaciones con y sin fin de lucro, cuya diversidad involucra y compromete a las Universidades a formar Administradores con un alto componente interdisciplinario, con valores humanos universales, que buscan y analizan las tendencias ambientales, políticas, empresariales, tecnológicas, económicas, sociales y el impacto en ellas, con el compromiso de ser factor de cambio.

El ConLAd, es una contribución destinada a Estudiantes de grado y a la figura del Licenciado en Administración, como un profesional preparado para responder a las necesidades de conocimiento en el campo de las Organizaciones mediante su participación en funciones tales como: dirigir, gerenciar, asesora; proponer y dar soluciones heterogéneas y estratégicas entre personas, tecnología, cultura varias, etc.; exponer ventajas y beneficios a partir de la idea de ser emprendedor en contextos y mercados competitivos; entre otros.

Este evento se realiza en el mes del Administrador Latinoamericano (09 de septiembre), bajo un lema abarcativo, que relaciona nuestra disciplina con el capital humano, su capacidad de dirección y liderazgo y las competencias necesarias.

En esta edición la dedicamos específicamente a **“LA ADMINISTRACIÓN, EL ADMINISTRADOR, GESTOR DE LA CULTURA EMPRENDEDORA Y APORTES AL DESARROLLO NACIONAL E INTERNACIONAL”** con la finalidad de enfatizar en la formación del Licenciado en Administración/de Empresas como un graduado-profesional con valores humanos, conocimientos, capacidades y herramientas necesarias para hacer frente a los retos (amenazas) y transformarlas en oportunidades.

“La cultura del emprendimiento es una manera de pensar y actuar, orientada hacia la creación de riqueza, a través del aprovechamiento de oportunidades, del desarrollo de una visión global y de un liderazgo equilibrado, de la gestión de un riesgo calculado, cuyo resultado es la creación de valor que beneficia a los emprendedores, la empresa, la economía y la sociedad. La cultura del emprendimiento es lo que permite a una sociedad progresar económicamente y en otros aspectos, pues le que lleva a sus individuos a intentar nuevos retos y proyectos” (2019)

* <https://www.gerencie.com/cultura-del-emprendimiento.html> - Pág. visitada el 15/01/19.

**EL ADMINISTRADOR PROFESIONAL y ESTUDIANTES, PROMOTORES de la
RESPONSABILIDAD SOCIAL INDIVIDUAL, BASE PARA LA GESTIÓN
ORGANIZACIONAL**

Ibarra Elsa ybarra.elsa@gmail.com; eibarra@fce.unam.edu.ar

Facultad de Ciencias Económicas de la UNaM

*RSI/RSP tiene por misión formar personas y ciudadanos responsables.
No existen organizaciones responsables sin personas responsables*

RESUMEN

El artículo expone la continuidad de difusión de la Responsabilidad Individual (RSI) para ser incluida en el Currícula del Administrador, como una práctica formadora, académica y profesional naciente, e incorporarla a la enseñanza integral de la Administración.

Desde la revisión en variadas fuentes bibliográficas tradicionales es escaso el desarrollo temático. En cambio, como resultado de indagar en la biblioteca virtual, se observa que existen páginas webs, las cuales van incorporando el tema, motivadas por ser insuficiente el debate sobre la RSI/RSP, siendo esta el pilar fundamental que sustenta toda Organización y su contexto.

Palabras claves: RSI (Responsabilidad Social Individual). Valores. Administración. Administrador.

INTRODUCCION

A partir de la incipiente difusión de la RSI/RSP, surge la continuidad de considerar este tema como elemental para ser tratado en los programas de la carrera de Administración, mediante modalidades académicas y practicas formadoras, creativas e innovadora de cada Institución y de cada cátedra.

Es fundamental entender que el comportamiento de las personas en la figura del ciudadano responsable tiene consecuencias directas en la conducción de las Organizaciones con y sin fin de lucro y con efectos en su entorno; como así también desde el rol de usuario, cliente, proveedor, competidor, ciudadano, vecino, líder, profesional, estudiante, entre otros.

Desde esta visión, el artículo trata sobre la Responsabilidad Social Individual (RSI) o Responsabilidad personal (RSP) en la formación del Administrador Profesional como un actor preponderante e innovador en la sociedad en la cual va a actuar y actúa.

Este tópico y su ejercicio son esenciales e imprescindibles en todas las Organizaciones, para definir y poner en marcha las políticas, estrategias y objetivos de la RS/RSC, incluida la RSU.

A pesar de su trascendencia, es escaso el debate sobre la de la RSI/RSP, que al considerarla, refieren a las actividades de filantropía, dando lugar a una parcialidad de conocimiento sobre el tema lo que a veces, lleva a confusiones. Tal cuestión debería clarificarse en el marco de la formación de profesionales, de técnicos y otros.

Por ende es imperioso formar ciudadanos responsables, un concepto que es parte de la RSI/RSP, ampliamente gestada y vinculada con nuestras acciones individuales en el entorno familiar, en la comunidad, en un equipo de trabajo y en los variados roles que cada persona posee en la sociedad, incidiendo en la Gestión Estratégica, Gerencial y Operativa de las Instituciones.

Las Organizaciones en sus variados tamaños y modalidades, aspiran a que sus integrantes internos y externos, posean actitudes y comportamientos en las que prevalezcan los valores éticos y morales, transmitidos en el entorno familiar, lo que conduce a la responsabilidad personal.

Es tal la importancia del tema, que se puede afirmar que la RSI/RSP es anterior a la empresarial/corporativa y es primordial considerarla para las políticas de RS en todos los tamaños de Organizaciones, por lo que amerita recordar los beneficios de la RSC para las empresas:

- Mayor capacidad para atraer talentos¹: cada empresa necesita un tipo de talento diferente, por lo que existen profesionales que desarrollan mejor sus capacidades en unas organizaciones que en otras, en función de su compromiso con ellas.
- Temas del ámbito del Marketing como ser: mayor lealtad del cliente interno y al cliente externo, valoración e imagen de marca, que son claves para el rendimiento de una organización con o sin

¹ La RAE, define como persona inteligente o apta para determinada ocupación. Un profesional con talento es un profesional comprometido que pone en práctica sus capacidades para obtener resultados superiores en un entorno y organización determinados”.

fin de lucro, para generar la fidelización, el posicionamiento y el liderazgo como conceptos esenciales para toda Organización, más para aquellas empresas que se orientadas al cliente.

- Cumplimiento de las leyes y reglamentos: sean las del ámbito estatal, como aquellas establecidas dentro de la Organización (reglamentos internos, manuales, etc.)
- Sostenibilidad del negocio a largo plazo: un fin, un objetivo estratégico que todas las Organizaciones esperan concretar y superar la idea del negocio puesta en marcha por los fundadores.
- Incremento de la credibilidad: fundamental en las relaciones humanas. Es el producto de la honestidad, la congruencia y la rectitud, virtudes aspiradas por las personas, lo que hace que en Organizaciones, sus integrantes de todos los niveles actúen con esos valores. Es el cimiento del liderazgo como persona y como Institución. Desde esa óptica, asociaciones al liderazgo de marca, de producto, de servicio, de la Organización en sí misma

Por lo expuesto, se plantea la necesidad de continuar divulgando el tema de la RSI/RSP en la carrera de Administración, con vistas a la formación profesional del Administrador. Que en su accionar como estudiante, consultor y demás roles, se constituya en un promotor comprometido, bajo la premisa de que es necesario primero internalizar, concientizar y ejercer la RSI/RSP para así abarcar una visión comprometida con la RSC/RSE.

OBJETIVO DEL ARTÍCULO consiste en enfatizar e intensificar la difusión de la importancia que tiene la RSI/RSP como cimiento imprescindible para la inclusión de Políticas de RSE/RSC en las Organizaciones con y sin fin de lucro, incluida la RSU. E ir desarrollando conceptos teóricos y prácticas actuales, estas últimas, generalmente alimentadas por el *sentido común*.

Con este aporte se pretende dar continuidad a la divulgación y trascendencia de la RSI/RSP en la comunidad educativa, en la currícula de la carrera de Administración y en la figura del Administrador profesional, con estrategias didácticas propias y/o interdisciplinarias.

Que en cierta manera se trata de revalorizar, reinstalar y fomentar los valores para una convivencia sostenible.

MARCO TEORICO: LA RESPONSABILIDAD INDIVIDUAL (RSI) O RESPONSABILIDAD SOCIAL PERSONAL (RSP)

En la revisión virtual (2019) se hallaron varios conceptos de RSI/RSP. Para abordarla es fundamental tener en claro la concepción de responsabilidad, persona responsable o responsabilidad personal, sentido común, valores, la responsabilidad como principio de Administración.

La Responsabilidad

La responsabilidad refiere al compromiso u obligación de tipo moral que surge de la posible equivocación cometida por un individuo en un asunto específico.

Se puede alegar que es un conjunto de compromisos aceptados, por lo cual son parte de la sociedad y de cada individuo, que para cualquier circunstancia o para cada rol de la vida hay grados de responsabilidad, siendo todos primordiales y por los cuales hay que responder.

Es la demostración de las cualidades del ser humano para dar respuesta a los compromisos asumidos y contraídos. También es:

- ✓ la obligación de reparar un error y compensar las inconveniencias ocasionadas cuando la situación lo amerita.
- ✓ la habilidad del ser humano para medir y reconocer las consecuencias de un episodio que se llevó a cabo con plena conciencia y libertad.
- ✓ un valor humano y requiere de otros valores, lo que en conjunto permiten asumir las consecuencias (favorables y desfavorables) de los actos y hechos. E incluye valores tales como: Ética. Justicia. Puntualidad. Esfuerzo. Honradez. Optimismo. Respeto. Honestidad. Dialogo.
- ✓ la capacidad para fundar lazos de confianza en cualquier ámbito de la vida, ya sea en el trabajo, con la familia o amigos.

Además, debemos considerar que la totalidad de las responsabilidades que tiene cada persona, son la base imprescindible del desarrollo en cualquier ámbito de la vida, que, junto al contexto social de cada uno, coadyuvan al objetivo general de una sociedad.

La responsabilidad² (2019) en la vida aparece y se demuestra a través de diversas acciones, una de ellas, tal vez la más importante, es para el desarrollo del *ser persona*, el *don de gente*, la *expresión de la empatía*, entre otros. Por el inmerso conjunto de valores que contiene, actúa como un grado y un proceso continuo para lograr el éxito individual y grupal.

En el entorno grupal, la responsabilidad es la cualidad principal para ser un líder y dirigir ese grupo, tal *conducta, es la que buscan las Organizaciones respecto a sus integrantes*. Por otro lado, “ese líder”, tiene el compromiso de transmitir y enseñar el concepto de responsabilidad dentro y fuera de la Institución.

Por lo que la responsabilidad da a cada individuo un espacio dentro de la sociedad, haciéndolo participe de un proyecto, creándole una identidad, integrándolo a colectividad, en donde esa persona se siente útil, importante o esencial.

La responsabilidad como virtud o valor, es la impronta que distingue a los seres humanos, permitiendo llegar a un nivel para comprender que debemos ser personas responsables para convertirnos en colaboradores, empresarios y gobernantes responsables, pudiendo entonces desarrollar organizaciones/empresas y sociedades responsables.

Persona responsable³ (2019)

En una primera y general concepción podemos decir que persona responsable es aquella que pone cuidado y atención en lo que hace o decide y admite las consecuencias de ella.

Las personas responsables saben emplear bien su inteligencia y habilidades para alcanzar posiciones de liderazgo en sus variados ambientes, cuya retribución es ni más ni menos que la aceptación comprometida de sus seguidos.

“La persona responsable, es aquella que desarrolla una acción en forma consciente y que puede ser imputada por las derivaciones que dicho comportamiento posea. De este modo, la responsabilidad es una virtud presente en todo hombre que goce de su libertad. Más exactamente podemos determinar que una persona que se caracteriza por su responsabilidad es aquella que tiene la virtud no sólo de tomar una serie de decisiones de manera consciente sino también de asumir las consecuencias que tengan las citadas decisiones y de responder de las mismas ante quien corresponda en cada momento.

Una persona se caracteriza por su responsabilidad porque tiene la virtud no solo de tomar una serie de decisiones de manera consciente, sino también de asumir las consecuencias que tengan las citadas decisiones y de responder de las mismas ante quien corresponda en cada momento”.

Las personas responsables son aquellas que cumplen con su palabra, son capaces de analizar situaciones y responder por las consecuencias de sus actos y del modo en cómo se plasma dicha responsabilidad. Estamos hablando de las actitudes que se demuestran y cómo se ejecutan esas acciones; siendo estas, de suma importancia.

Ser responsable no solo consiste en asumir un compromiso, sino que comprender las necesidades del otro ser. Por ejemplo, al adoptar una mascota, se presume conocer cuáles son sus responsabilidades: cobertura de alimentación, veterinaria, darle un hogar, amor y responder a todos aquellos actos buenos o no que el animal realice.

Es una persona comprometida que cumple día a día con cada una de las necesidades básicas, rutinarias, laborales, responsabilidad que se inician desde el “levantarse” y continúa, algunas de las cuales las hacemos mecánicamente (cepillarte los dientes, vestirse, bañarse, cocinar y comer también son responsabilidades y quehaceres que describen a una persona responsable desde el inicio).

Una persona responsable es percibida como aquella que cumple con su trabajo, con su familia, con el ambiente y con la sociedad a la cual pertenece.

El entender e integrar a la vida cotidiana, que en la vida es necesario el esfuerzo y la dedicación, hacen que el ser responsable sea una virtud, que se la debe cultivar y fortalecer día a día.

²<http://laresponsabilidad.com/> <https://www.estrategiaynegocios.net/opinion/1067395-345/la-responsabilidad-social-un-compromiso-de-todos> Págs. visitadas el 02/06/19.

³<https://www.significados.com/los-5-valores-eticos-mas-importantes-con-ejemplos/> <https://ejemplos.net/ejemplos-valores-eticos/> <https://definicion.de/responsabilidad/> <http://laresponsabilidad.com/cuales-son-los-beneficios-de-la-responsabilidad> <http://laresponsabilidad.com/que-significa-ser-una-persona-responsable> Págs. visitadas el 25/03/2019. 01/06/2019. 02/06/2019.

Cuadro n°1 – Particularidades y beneficios de *ser una persona responsable*

Particularidades	Beneficios -
Es consciente de su vida y del mundo que la rodea.	Analógicamente, es un “puente” que facilita encaminar la vida con base en las aspiraciones de cada individuo y grupo también.
Es persistente y firme ante variadas situaciones.	Actúa como una garantía/respaldo para anhelar puestos/cargos de mayor relevancia
Es puntual. Es creativo.	Ayuda a incursionar en los diferentes ámbitos de trabajo con mayor facilidad.
Desecha las falsedades que justifican sus negligencias.	Facilita lograr objetivos y metas en cualquier ámbito de su vida.
Crea respeto por sí mismo y por los demás.	Ser más autónomos y participes colectivos (familiar, vecindad, laboral, social, entre otros).
Ejercita de la autodisciplina.	La toma de decisiones en todo ámbito, tiende a seleccionar la mejor opción/alternativa en un contexto de valores.
Se obliga con las acciones que planifica y las que realiza.	La amabilidad y la generosidad originan mayor probabilidad de amistades.
Aparta/evita excusas y asume sus errores, sin culpar a los demás.	Mejores puestos laborales, profesionales.
Empieza y termina con lo que promete y planifica.	Se constituye en un referente-ejemplo.
Constantemente la mente se encuentra ocupada resolviendo mil y un asuntos.	Recibe continuas solicitudes de “dar su visto bueno” ante variadas situaciones y competencia.
Cultiva el sentido común y la capacidad de identificarse con alguien y compartir sus sentimientos.	Funciona como un soporte para posicionar y dar a conocer a esa persona.
Es pertinente y es parte de la identidad y de la personalidad.	Cumple con todo y todos a tiempo.
Ser una persona responsable entraña recibir igual respeto y los demás se verán comprometidos a igual trato.	
Genera satisfacción con lo que realiza, hacia sí mismo, en la familia, en la salud, en el empleo, en la profesión, en las variadas organizaciones, entre otros.	
Las personas responsables consiguen efectos favorables a lo largo de su vida, alcanzando la tranquilidad y la satisfacción por medio de la realización personal. <i>Esta es una de las principales ventajas o funciones de la responsabilidad</i>	

Fuente: elaboración propia a partir de webs de RSI/RSP visitadas en marzo-junio 2019.

Valores (2012)⁴

Es tal la importancia de “valor – valores”, que son múltiples los conceptos que describen dicho vocablo, todos aunados a la cuestión de Libertad. Felicidad. Honestidad. Humildad. Amor. Paz. Respeto. Responsabilidad. Sencillez. Tolerancia. Unidad. Ayuda. Amistad. Justicia. Libertad.

¿Qué es el/un “valor”?

- ✓ Es una apreciación subjetiva sobre algo, sea tangible, sea intangible. consecuentemente es percibido por quien tiene interés sobre es “algo”, es personal respecto a ese “quien”. El valor está vinculado con el grado de importancia (cualidades, atributos, usos, otros aspectos que motivan al quien a querer algo) que tiene ese algo, para ese quien.
- ✓ Son factores universales que fundamentan la conducta humana independientemente de la época, cultura, ideología, raza o credo. **“son el deber ser”**
- ✓ Son pautas reconocidas y asumidas por las personas como elementos para orientar su conducta. **“es aquello que me importa”**

⁴Ibarra, E. - Guías teóricas de “Principios de Administración y Organización” - Primera parte, – actualizada al año 2012- Cap. IV - F.C.E. UNaM.

- ✓ Son aquellos principios, virtudes o cualidades que caracterizan a una persona, una acción o un objeto que se consideran de gran significación por un grupo social.
- ✓ Son orientadores del comportamiento en función de realizarnos como personas. Son creencias fundamentales que nos ayudan a preferir, apreciar y elegir unas cosas en lugar de otras, o un comportamiento en lugar de otro.
- ✓ Son las cualidades que nos impulsan a actuar de una u otra forma, a determinar de manera crítica qué consideramos correcto o incorrecto e, incluso, a estimar como positiva o negativa una situación, individuo u objeto.

Por lo tanto, los valores se pueden clasificar por su importancia según las prioridades de cada persona y/o de la sociedad.

Valores éticos (2019)⁵

- ✓ Son aquellos que ordenan el comportamiento del ser humano con la finalidad de afianzar la trascendencia de actuar de manera consciente, respetuosa y sin afectar negativamente a quienes nos rodean.
- ✓ Se trata de una guía de comportamiento que se encarga de regular y controlar las relaciones y los entornos sociales para conservar la convivencia y la conducta de los individuos, y así evitar un caos y una completa convivencia, en pro siempre del bienestar de la colectividad y la sociedad en general.

Estos valores se van alcanzando a medida que transcurre el tiempo por medio del desarrollo individual del ser humano a través de la experiencia con su entorno familiar, y en entornos de amistad, de formación e instrucción, estadios laborales, entre otros,

- ✓ Los valores éticos, establecen la conducta y personalidad de una persona, definiéndolo frente al contexto social donde se encuentra.

Con la conducta expuesta, los demás integrantes de ese contexto formarán una imagen positiva o negativa del individuo, así como los sentimientos, intereses o convicciones que posea. Por lo tanto, podemos nombrar como valores éticos a los siguientes:

Cuadro n° 2 - Ejemplos de Valores Éticos

Valor	Refiere a/al y maneras de ser un valor ético
Aceptación	Comprender y tener tolerancia sobre las situaciones que suceden. Es una virtud y al mismo tiempo es una óptima manera de que sea un valor ético.
Puntualidad	Respeto y paciencia por el tiempo convenido entre dos o más personas. Ser puntual, es también una virtud
Libertad	Capacidad de convicción del derecho a los demás de respetar y hacer valer sus ideas y opiniones.
Tolerancia	Paciencia frente a las opiniones y pensamientos ajenos.
Autonomía	Capacidad para obrar según su criterio, con responsabilidad, independencia y ganas de hacer las cosas
Respeto	Este es un valor indispensable y que se tiene que compartir con todas las personas. Si no hay respeto, difícilmente encontrarás un ambiente agradable.
Equidad	Capacidad de comprensión, objetividad y equilibrio en para dar a cada uno lo que se merece en función de sus méritos o condiciones.
Justicia (uno de los principales)	Capacidad de ser una persona equitativa y dar lo que merece cada uno. Es lo que destaca de la justicia. Principio moral que inclina a obrar y juzgar respetando la verdad y dando a cada uno lo que le corresponde
Honestidad	Capacidad de ser sincero y sin ser ofensivo ante otras personas.
Solidaridad	Capacidad para ser copartípe de una causa justa.
Cooperación	Capacidad para obrar favorablemente a los intereses o propósitos de alguien
Lealtad	Convicción personal de respecto a otra u otras personas que manejan un mismo ideal o punto de vista, sin afectar a los demás.

Fuente: elaboración propia a partir de las páginas visitadas marzo-junio 2019.

⁵ <https://www.significados.com/tipos-de-valores/> pág. visitada el 30/05/19.

Por lo expuesto, se puede definir que un valor es el que está dentro de la conciencia del ser humano; que le permite tener compromiso y sentido de pertenencia dentro del contexto social en que se desenvuelve.

La responsabilidad como principio de Administración (2012)⁶

En el marco de la Administración-Conducción-Gestión de las Organizaciones uno de los componentes, corresponde a los 14 principios enunciados por Henry Fayol; teniendo en cuenta el objetivo del presente trabajo, se hace hincapié en dos principios: *Autoridad y responsabilidad* y el otro el de *Disciplina*, ambos estrechamente relacionados con la RSC y en consecuencia con la RSI/RSP.

Siendo principales destinatarios: el Administrador Profesional y quienes se están formando para tal finalidad, es imperioso comprender y llevar a la práctica que existe y deber haber un indestructible vínculo entre el accionar de ellos y la RSI/RSP, que sustentan la Administración de todo tipo de Organizaciones, en las figuras de emprendedores, consultores, artesanos, gerentes, directivos, técnicos, operativos, etc.

Por lo tanto, para analizar la *autoridad y la responsabilidad*, es necesario considerarlos como “dos principios básicos e indispensables para toda organización, independientemente a su tamaño.

Según Henri Fayol, debe haber un equilibrio entre la autoridad (*Facultad de mando y decisión otorgada por la estructura formal. Facultad para modificar la conducta de otro en un momento determinado*) y responsabilidad (en el cumplimiento y rendición de cuentas de las funciones, tareas y otras delegadas/transferidas con criterio lineal/vertical, horizontal y oblicuo). Por lo tanto:

- La responsabilidad consiste en asumir hechos y actos por uno mismo. Es responder por la tarea/función encomendada.
- Es “hacerse cargo” de la situación o bien, de la tarea/función delegada. Es la obligación de cumplir con la tarea / función asignada, implica rendir cuentas.
- La responsabilidad es la virtud o disposición habitual de asumir las consecuencias de las propias decisiones, respondiendo por ellas ante alguien.
- Responsabilidad es la capacidad de dar respuesta de los propios actos.

La responsabilidad **no se delega**. Él “delegar” y el “desentender” es algo que no se permite en la Organización. Quien delega autoridad, sigue siendo responsable ante sus superiores de la eficiencia y operatividad de sus colaboradores.

Es la Obligación que los subordinados deben a sus superiores con respecto al ejercicio de la autoridad que les fue delegada como una forma para lograr los resultados esperados.

La organización como ente/institución/empresa tiene responsabilidad, frente a la sociedad en la cual actúa y pertenece, va desde la idea del negocio, su puesta en marcha y durante todo el ciclo de vida de la misma.

Esa responsabilidad nace y crece cuando el o los integrantes del nivel político estratégico así lo entiende, así lo trasmite y así lo demuestra, tanto hacia su propia organización (integrantes) y hacia la sociedad (mercado, clientes/usuarios/compradores, competidores, proveedores, el estado en sus tres dimensiones, las demás organizaciones con y sin fin de lucro).

La responsabilidad es propia del ser humano como fundamento para la formación de los hombres que luego serán emprendedores, que será aplicada en función a su propia conducta en su organización y frente a la sociedad de la cual, dicho emprendimiento (independiente a su tamaño) gravitará favorable o desfavorablemente.

Entonces, cuando una persona Responsable toma decisiones conscientemente y acepta las consecuencias de sus actos, está dispuesto a rendir cuenta de ellos, estamos frente al principio de *Responsabilidad*.

El principio de responsabilidad ha diseñado el filósofo alemán Hans Jonas (1903-1993) en base a los criterios del imperativo categórico kantiano. Para Jonas, el principio de responsabilidad es un imperativo de derecho ambiental, que establece que las personas deben obrar de modo tal que las consecuencias de sus comportamientos no atenten contra la permanencia del hombre en nuestro planeta.

⁶ Ibarra, E. - Guías teóricas de “Principios de Administración y Organización” - Primera parte, – actualizada al año 2012- Cap. I- FCE- UNaM.

La responsabilidad individual o responsabilidad personal

Plantear la RSI⁷ o la responsabilidad personal, estamos considerando a la persona socialmente responsable, al ciudadano responsable, al consumidor responsable, cuyos comportamientos nacen y se definen en la formación familiar y en la transmisión de los valores, siendo estos el sostén y bases necesarias para complementar y desarrollarse durante la formación que se imparte en los niveles educativos y con mayor preponderancia en la Universidad, mediante actividades integradoras en las cuales prevalezcan el valor y el respeto a sí mismo, para así contribuir a una actitud independiente para hacer lo propio, la sociedad, por el medio ambiente, por sus pares, por sus formadores, por la institución, y demás.

La RSI/RSP, posee un gran componente llamado *sentido común*, que además es un importante factor en la toma de decisiones estratégicas, gerenciales y operativas.

Sentido común⁸

“es el conjunto de conocimientos, creencias y explicaciones, fundamentados en la experiencia personal o la sabiduría popular, que son compartidos por una comunidad (familia, pueblo, nación), y que son tenidos como prudentes, sensatos, lógicos y válidos.

Esa expresión refleja una aceptación y habitualidad compartida por esa sociedad, apoyada en principios, valores, pensamientos y conductas sostenidas por la gran mayoría.

Es también la suma de opiniones, hábitos y formas de pensamiento, que el individuo sencillo usa en su práctica diaria.

En la generalidad nacen naturalmente en el diario devenir de la vida, a partir de vivencias personales, experiencias compartidas, transmitidas de generación en generación, llegando a conclusiones prácticas, evitando complicaciones; particularidades que le dan sentido o lógica a hechos de la vida cotidiana.

Abarca normas escritas y tacitas, lo que redundará en tratar con prudencia y sensatez. Tomar decisiones adecuadas (hacer o dejar de hacer muchas cosas), desde esta mirada, se puede decir que el sentido común es un pensamiento colectivo, con influencias culturales según el espacio donde conviven los individuos.

El sentido común⁹ (2019) se utiliza para designar la inteligencia que el ser humano ha desarrollado y que le permite manejarse de manera sensata en diferentes situaciones de su vida. Normalmente entendido como lo que es apropiado hacer, pensar o decir en ciertos momentos, aunque esto no implica necesariamente que dicha acción, pensamiento o frase sea correcta.

El cuadro n° 3 muestra algunos ejemplos que *por sentido común se hace o se deja de hacer*, basados en ciertos problemas universales o comunes a muchas sociedades,

Cuadro n° 3 - Ejemplos que por sentido común se hace o se deja de hacer

Evitar caminar de noche por lugares peligrosos de una ciudad	Dar el pésame a quien ha perdido a un ser querido.	Abrigamos si hace frío. Vestirse con ropa de algodón ante el clima cálido.
Evitar mojarse si llueve	Saludar al llegar y al despedirse.	Ante quejas de dolores de hígado, es común decir que hay que tomar un té de boldo el dolor pasará.
Para regular el intestino, la ciruela y papaya son frutas que ayudan	Cortarse el pelo en luna creciente, hace que crezca más rápido.	Los gatos negros traen mala suerte.
No se desnude en la vía pública. No robe.	Bajar el volumen de la música después de una determinada hora de la noche	No ataque espontáneamente a otras personas.

Fuente: elaboración propia a partir de webs visitadas en abril y mayo 2019.

⁷ <https://eacnur.org/blog/valores-humanos-lista-los-7-mas-importantes/> <https://www.significados.com/sentido-comun/> Págs. visitadas el 17/04/19

⁸ <https://www.ejemplos.cc/sentido-comun/> Pág. visitada el 18/05/19

⁹ <https://conceptodefinicion.de/sentido-comun/>

Sin duda, los ejemplos (y tantos otros) provocan la expresión *¡es de sentido común!*

Lo expuesto permite señalar que el sentido común tiene propósitos muy claros: el bien común, disponer de un sentido práctico facilita la convivencia, evita conflictos hostiles y actúa por el bienestar de todos.

Que es un pensamiento congruente al conocimiento empírico, basado en experiencias y transmitido de generación en generación.

Que es el comportamiento demostrado y a ejercitar que trata de hacer que cada situación sea lo mejor posible para cada uno y para los demás.

Entonces, considerando un enfoque sociológico, el sentido común

“es una visión que expresa la capacidad natural de los grupos y las comunidades para operar desde un código simbólico, compartido a través de la percepción de la realidad o la asignación de un significado a una persona específica, objetos o situaciones de forma natural para los miembros de una sociedad”.

Responsabilidad individual o personal

“La Responsabilidad Individual o Personal es el valor de ser consciente de nuestras acciones y sus consecuencias. Implica cuidar de nosotros mismos y los compromisos que adquirimos con los demás. También se relaciona con el respeto a las normas, el uso del sentido común y la valoración de las circunstancias y las cosas como oportunidad de aprendizaje”.

Algunos ejemplos de responsabilidad personal¹⁰ (2019).

Las acciones que acá se presentan son propias del sentido común. Corresponden a una visión de valores que además, comparables con “sembrar pequeñas semillas, las cuales crecerán” y serán parte de los pilares para una sociedad ordenada, tolerante, incluyente...

Cuadro n° 4 – Algunos Ejemplos de RP del diario devenir

Ejemplos de acciones cotidianas		Actitud frente a la acción: RP
Leer contratos antes de firmarlos	Al firmarlos, es necesario leer las cláusulas de estos. Generalmente es una acción de escasa a nula realización.	La parte interesada es la responsable de la lectura y entendimiento, de preguntar o averiguar qué quiere decir lo ahí escrito, <i>antes de firmar</i> . Y así evitar echar culpas a otros por las consecuencias desfavorables.
Seguir las leyes establecidas	Es beneficios para toda la sociedad en un modo útil, seguir las leyes, lineamientos establecidos.	Educarnos y saber cómo nos afectan es nuestra responsabilidad. Es nuestro deber. Es saber distinguir y discernir.
Tenencia responsable de animales	Las mascotas del reino animal, son seres vivos que requieren de atención (veterinario, vacunas, cariño, entre otros).	Atenderlos es nuestra responsabilidad. por ejemplo: la tenencia de un can conlleva a que tenga un collar, una identificación, recoger sus heces al sacarlo a pasear, etc.
Respetar “las colas” o filas. Avisos para personas mayores, embarazadas, etc.	Las filas (o hacer la cola) es una manera de esperar el turno de atención en espacios en la cual hay muchas personas para ser atendidas. Generalmente hay filas específicas para situaciones especiales.	Considerar el turno y en espera, es responsabilidad de cada uno. Evita y promueve: No enojarse. No pretender que por otras razones equivocadas se adelante a la fila para ser atendidos. No “colarse”. Ceder con entusiasmo y educación cuando se trata de situaciones específicas.
Respetar leyes de tránsito y ser buen peatón	Es imprescindible conocer las señales de tránsito para que la convivencia en la vía pública sea próspera. Entender lo importante de respetar las señales de tránsito y los niveles de velocidad.	Es responsabilidad y deber entender las señales de tránsito que son preventivas y que, tienen la función de advertir al peatón o conductor de situaciones peligrosas o no. Si así lo entendiéramos, podrían evitarse varios siniestros viales y salvar vidas.
Mentoring o mentoría¹¹	Instruir a los jóvenes en un oficio, los desafíos de la vida, asistirlos para	Constituirse en instructor (o similar) es deber y responsabilidad aplicar una de los mejores

¹⁰ <http://rickberrios.blogspot.com/2013/05/10-ejemplos-de-responsabilidad-personal.html?m=1> Pág. visitada el 30/05/2019.

	lograr sus metas. Es una de las mejores maneras de contribuir a la comunidad y generar individuales que seguirán contribuyendo.	modos de contribuir a la comunidad y forjar personas que continuaran aportando a esa sociedad.
Ser limpios	De generación en generación nos indicaron de la importancia de la higiene personal y de los espacios	Es nuestra responsabilidad y deber demostrar “la limpieza” en la cotidianidad y en todas las interrelaciones y espacios propios y ajenos.
Ser honrado	Quien es honrado se muestra como una persona recta y justa, que se guía por aquello que entiende como correcto y adecuado a nivel familiar, amistad, social, entre otras participaciones.	Es nuestra responsabilidad y deber, vivir con honradez, en todos los sectores de la vida. Y así evitar que los demás pierdan: confianza, credibilidad y nosotros perdemos la dignidad. Por ejemplo: Si uno encuentra una billetera, devolverla con todo el contenido. Tal acción, hace que el individuo se sienta muy bien.
Estar pendiente del entorno	Estar atentos a lo que ocurre a nuestro alrededor durante la rutina y otras de la vida cotidiana.	Al conducir un automóvil, al caminar, en el transporte público, tener la buena voluntad de dar el paso, ayudar a quien lo necesite. Son acciones de alta satisfacción de quien la realiza y quien la recibe.
Ser responsable de nuestras acciones: implica asumir nuestros errores y también tener derecho a cometerlos, <i>pero</i> no tenemos el derecho a que las consecuencias de nuestras acciones afecten a otros de una manera negativa.		
Persona responsable: es aquella capaz de tomar decisiones conscientemente, llevar a cabo conductas que persigan mejorarse a uno mismo y/o ayudar a los demás. Es la que actúa conscientemente siendo él/ella la causa directa o indirecta de un hecho ocurrido. Está obligado a responder por alguna cosa o alguna persona. También es el que cumple con sus obligaciones o que pone cuidado y atención en lo que hace o decide.		

Fuente: elaboración propia a partir de los datos de <http://rickberrios.blogspot.com/2013/05/10-ejemplos-de-responsabilidad-personal.html?m=1> y págs. visitadas en mayo y junio 2019.

Varios significados de Responsabilidad social individual¹² o Responsabilidad social Personal.

Es un concepto que viene posicionándose por ser considerado el reflejo de la RSE/RSC sobretudo en gestión estratégica, donde las decisiones y procederes son vitales para la supervivencia de la Organización.

Es superar las exigencias mínimas legales de toda Organización. Es ser activo en la sociedad que alimenta la RSE/RSC.

La RSI/RSP es sinónimo de transparencia, escucha activa y mejora continua personal, teniendo presente que la capacidad de ser una persona socialmente responsable se gesta en el núcleo familiar y da lugar al ciudadano responsable y persona responsable.

Desde esta visión, la RSI implica reconocer y aceptar los compromisos que tenemos con nuestra sociedad, pero muy pocos son los que adoptan una actitud madura, consciente y sensible ante los problemas de nuestra comunidad.

La RSI/RSP beneficia la formación integral de la persona, e impulsa actitudes y comportamientos orientados a la convivencia con el medio ambiente.

“La Responsabilidad Social Individual es responder por las propias acciones, cumplir las obligaciones del rol que desempeñamos en la sociedad, siendo comprometidos y respetuosos con nuestro prójimo y nuestro entorno”.

¹¹ Mentoring o mentoría es la práctica destinada a desarrollar los conocimientos a través del aprendizaje con un tutor o con un mentor, que es quien aconseja, enseña, guía y ayuda a su aprendiz en el desarrollo de sus capacidades y habilidades profesionales para aumentar sus posibilidades de éxito laboral en el futuro.

¹² <https://prezi.com/i7sp14e6svlu/responsabilidad-social-individual/> <https://www.aec.es/web/guest/centro-conocimiento/responsabilidad-social-individual> <https://diarioreponsable.com/opinion/14334-rsechat-responsabilidad-social-individual> <https://seresponsable.com/rsi-responsabilidad-social-individual/> Págs. visitadas el 20/04/19.

Es la conducta ética del ciudadano para consigo mismo y con su entorno, está relacionada con nuestra actitud en el hogar, con nosotros mismos, con nuestra familia, con nuestros amigos, con el ambiente, con el trabajo, con nuestros vecinos y con la sociedad.

La RSI/RSI es ante todo valores éticos individuales y colectivos bien internalizados. Refiere a la formación integral de las personas, en términos de sus prácticas y comportamiento ético tomando en cuenta los valores y principios inculcados en el hogar, formando personas portadoras de sus valores familiares y de sus tradiciones culturales.

La RSI se sustenta en los Valores en la convivencia diaria y en el dinamismo de las comunidades a los cuales pertenecemos.

Cada persona puede dar mayor o menor importancia a los valores, pero están los que son considerados más importantes y dentro de ellos se enfatizan en siete: *La honestidad. La sensibilidad. La gratitud. La humildad. La prudencia. El respeto. La responsabilidad,*

Por lo que se puede establecer que posee cuatro dimensiones o cuatro grandes alcances: Laboral. Ambiental. Comunitaria y De Mercado.

- ✓ Laboral implica participar activamente en la organización y ser responsable en el trabajo.
- ✓ Ambiental implica asumir los mismos principios que las organizaciones.
- ✓ Comunitaria implica participar activamente de las necesidades sociales, como colaborar con ONG, municipio y otras organizaciones cuya finalidad es responder por necesidades básicas del ser humano.
- ✓ De mercado implica un consumo responsable en la medida de lo posible.

La RSI/RSI en la vida diaria¹³: son acciones que realizamos cotidianamente, por lo tanto tienen consecuencias que muchas veces pueden llegar a afectar a terceros. Refiere al manejo del propio tiempo y en qué o en quiénes se utilizarán; a situaciones problemáticas en las cuales deseamos soluciones rápidas y correctas, por consiguiente ser responsable es cuando se pide disculpas o se acepta que uno se ha equivocado; a la decisión de ser feliz e inducir a terceros a tomar la misma “posta”, entre otros.

En este sentido, lo más importante es la manera de cómo se trata a las personas con las cuales compartimos la costumbre, sea esta la familia, los amigos, los vecinos, es decir el grupo de personas con quienes nos vamos desarrollando, todos los días.

Prácticas para ser una persona socialmente responsable¹⁴: son algunas y su aplicación dependerá de la formación recibida en el seno familiar y en las instituciones educativas:

- Ahorrar: agua, papel, energía eléctrica.
- Reciclar: aplicar las ‘R’: reducir, reutilizar, reparar y reciclar los productos.
- Utilizar el transporte público.
- Fomentar actividades al aire libre y el uso de bicicleta.
- Cambiar el modelo de consumo, ser un consumidor responsable y exigir información sobre los productos que facilitan lo necesario para elegir de forma responsable.
- Promover y fortalecer la lectura y estar preparados para comprender las variadas situaciones.
- Alimentarse saludablemente para mejorar la calidad de vida.
- Educación ambiental: es imperante persuadir a las generaciones futuras la necesidad de preservar el entorno natural.

ANTECEDENTES de la RSI/RSP: se conciben como antecedentes a:

- ☀ La bibliografía específica sobre RS, y en los últimos años un primario y valioso aporte desde la biblioteca virtual, en la cual encontramos apreciaciones sobre el tema.

¹³ <https://seresponsable.com/rsi-responsabilidad-social-individual/> - Pág. visitada el 25/04/19

¹⁴ <http://www.responsabilidadsocial.net/personas-socialmente-responsables-personas-con-actitud-positiva/> Pág. visitada el 25/04/19.

- ☀ El comportamiento, la formación recibidos y aprendida en el núcleo familiar, siendo estos un “antecedente empírico” primordial para la educación individual y valores transferidos.
- ☀ La participación activa desde el sentido común, en diferentes Organizaciones con la finalidad del cuidado del medio ambiente, de la flora y fauna, entre otros.
- ☀ La norma ISO 26000 de RS, la responsabilidad social individual (RSI) o personal es la responsabilidad que tiene una persona ante los impactos que sus acciones y decisiones tienen en su entorno (social, laboral, económico y ambiental). Considerando las 7 materias fundamentales de la norma ISO 26000, es posible vincular la responsabilidad social individual con: Derechos humanos. Prácticas laborales. Medio ambiente. Prácticas justas de negocios. Como consumidor. Con la comunidad y la sociedad. En ese sentido, podemos referenciar a los 7 temas sobre RSE/RSC¹⁵ : 1. Valores y ética empresarial. 2. Derechos humanos, trabajo y empleo. 3. Impactos sobre los recursos naturales. 4. Filantropía e inversión social. 5. Gobernabilidad corporativa. 6. Cadena de valor o Ciclo del producto. 7. Transparencia y Rendición de cuentas.
- ☀ Artículo de la autora presentado en el 35° Congreso Nacional de ADENAG¹⁶.

LA METODOLOGÍA utilizada para este artículo se apoyó en una revisión bibliográfica de los principales textos de administración de lectura obligatoria y sugerida de las cátedras de Administración del ciclo común/básico la FCE-UNaM resultando que en la actualidad la RSI es apenas soslayada o se deja a la inferencia del lector.

Por otro lado, se procedió a indagar en internet durante los meses enero a julio 2019, se hallaron páginas y trabajos académicos que comienzan a hablar del RSI, como un tema primordial e ineludible para lograr concientizar sobre la conducta individual, desde su génesis hasta su postura dentro de la Conducción/Gestión/Administración de Organizaciones.

Desde este relevamiento, el presente artículo refiere a una propuesta de difusión de la RSI en la formación del Administrador.

EL RESULTADO de este trabajo deriva en propuestas para difundir la RSI/RSP en la educación superior e incluirla en la formación del Administrador Profesional.

PROPUESTA para la actividad docente en RSI /RSP

Considerando que el alcance de la RSI/RSP consiste en formar y educar a los individuos para ser personas responsables y ciudadanos responsables, entonces el rol del docente universitario es fundamental y complejo. Si es complejo educar a personas a ser responsables, más aún se vuelve difícil si en el proceso enseñanza-aprendizaje hay escasa o nula sensibilidad en los actores del mismo.

Los docentes de las universidades debemos formar esa conciencia ciudadana como complemento de la formación familiar. Desde este escenario, es prioritario tener en cuenta que este tema es posible de implementar con equipos integrados por docentes, de varias disciplinas, estudiantes, nodocentes, como así también convocar a los expertos, idóneos, entre otros.

Algunas estrategias de enseñanza útiles para instruir sobre RSI/RSI: La propuesta¹⁷ se orienta a realizar reuniones académicas paralelamente al dictado tradicional de las clases: *seminario. Foro. Taller. Panel. Mesa redonda. Coloquio.* Entendiéndose como estrategias de comunicación y dentro del proceso de enseñanza-aprendizaje de toda institución educativa, y más aún en las universidades.

El artículo presentado en el 35° Congreso Nacional de ADENAG, incluye otras modalidades para abordar la RSI en la educación superior, que si bien se orientan a la RS, la metodología es válida para involucrar la RSI. Son recomendadas para en el modelo educativo para la formación de profesionales socialmente responsables¹⁸.

¹⁵Ibarra, E. Compendio artículos para lectura. Tema: “Responsabilidad Social” - Cátedra: “Administración” FCE-UNaM - año 2016.

¹⁶ Ibarra, E – artículo “Responsabilidad Social Individual ¿una difusión pendiente?” – Publicación 35° Congreso ADENAG –pág. 375/396 –ISBN 978-987-754-192-2 – Ciudad de Tucumán – UNT – 23 y 24/05/19.

¹⁷Ibarra, E. Directora e investigadora del proyecto de investigación “Las motivaciones en la producción del servicio de eventos académicos” -16/E130 – R. C. D. 052/11. Cap. VI.

¹⁸MODELO EDUCATIVO PARA LA ENSEÑANZA DE LA RESPONSABILIDAD SOCIAL- MECESUP UCO 0714 – Universidad de Concepción – UDEC – CHILE.

1. **Aprendizaje basado en problemas:** la finalidad global del ABP, es abordar problemas reales diseñados por un profesor/tutor, mientras que los estudiantes trabajan en forma individual o bien son repartidos en grupos pequeños para que generen soluciones. Las principales competencias en RS abordadas con esta estrategia de enseñanza son: 1.- Comprensión del ejercicio de la profesión como una oportunidad para servir y aportar constructivamente a la sociedad; pues el APP contextualiza el aprendizaje y favorece el empoderamiento del rol del estudiante. 2.- Valorar y fortalecer habilidades cognitivas relacionadas con la inteligencia inter e intra personal, necesarias para trabajar en equipo y fortalecer la RS.
 2. **Aprendizaje por proyectos:** implica buscar escenarios de aplicación para el aprendizaje, y va más allá de la resolución de problemas, pues se debe comprender el contexto en el que se aplica el proyecto y articular conocimientos. En su formato clásico, se presentan situaciones en las que el estudiante aprende a resolver problemas utilizando conocimientos formales, pero también, el saber que ha adquirido en su vida cotidiana.
 3. **Aprendizaje + servicio (A+S):** es una estrategia activa de enseñanza que mejora la participación y el diálogo, que a diferencia de los sistemas tradicionales, sitúa al estudiante como protagonista del proceso de aprender y posiciona a la universidad a nivel social o comunitario. Se estructura y se apoya en las etapas: sistematización - reflexión – evaluación, procesos superiores de pensamiento que permiten generar y poner en práctica el servicio. Posee algunas características esenciales que lo hacen distinto a cualquier otra forma de aprender:
 - a. La enseñanza se hace pertinente, pues se contextualiza y todo aquello que no logra revisarse en clase es aprendido directamente por los estudiantes. Es buen momento, además, para ensayar repertorios conductuales, que en situaciones “formales” no pueden aprenderse ni reconocerse.
 - b. Favorece el aprendizaje de actitudes, valores y afectos, por tanto, es altamente efectivo cuando se quiere desarrollar aspectos transversales.
 - c. Desde el punto de vista pedagógico, favorece el trabajo conjunto profesor – estudiante, pues requiere del acuerdo constante de ambos, estimulando además que el estudiante levante y elabore sus propios objetivos de aprendizaje, metas sobre las cuales luego se autoevalúa. Para efectos de nuestro modelo de RS esta estrategia de enseñanza demuestra también gran eficacia, ya que permite sensibilizar a los estudiantes, respecto de problemáticas sociales, además de favorecer la toma de decisiones y el aprendizaje en situaciones poco estructuradas.
- Las principales competencias a desarrollar según el modelo de RS son: (1). Investigar temas de relevancia social, que contribuyen a satisfacer necesidades de la comunidad en que se presta el servicio. (2). Trabajar y cooperar con otros: compañeros y/o destinatarios. Desarrollar la capacidad de liderar y emprender. (3). Desarrollar un sentido ético respecto del acercamiento a otras personas y el propio desempeño de la profesión.
4. **Aprendizaje colaborativo:** es la interacción social que tiene lugar durante la realización de actividades de aprendizaje y que contribuyen a este proceso. En una clase cooperativa, los alumnos trabajan juntos para alcanzar metas compartidas y se esfuerzan para maximizar su aprendizaje y el de sus compañeros de grupo; configurándose una relación de interdependencia positiva, en la cual el desempeño es maximizado por el factor de interacción.

Los resultados son evaluados en base a criterios de referencia, realizando pruebas en las cuales el desempeño de cada alumno se compara con criterios preestablecidos. En un grupo colaborativo, al igual que en un aula colaborativa, existe una autoridad compartida y aceptación por parte de los miembros de la responsabilidad de las acciones y decisiones del grupo. La premisa fundamental del Aprendizaje Colaborativo está basada en el consenso construido a partir de la cooperación de los miembros del grupo y a partir de relaciones de igualdad. El aprendizaje colaborativo fomenta la utilización de grupos pequeños (2 a 4 integrantes), en los que los alumnos trabajan juntos para maximizar el aprendizaje de todos. Es una metodología que sistematiza, a través de una serie de recursos didácticos, la necesidad de que los integrantes de un grupo trabajen juntos cooperando entre sí para realizar un trabajo. Para que un aula se transforme en un escenario colaborativo, es necesario que se cree una dinámica particular, caracterizada por pautas, procesos y mecanismos específicos que potencien y promuevan, a partir de la comunicación y la relación entre pares, la construcción de

conocimiento (Onrubia, 1997). Las principales competencias en RS abordadas con esta estrategia de enseñanza son: 1.- Comprensión del ejercicio de la profesión como una oportunidad para servir y aportar constructivamente a la sociedad; pues el Aprendizaje Colaborativo contextualiza el aprendizaje y favorece el empoderamiento del rol del estudiante. 2.- Valorar y fortalecer habilidades cognitivas relacionadas con la inteligencia inter e intra personal, necesarias para trabajar en equipo y fortalecer la RS.

PROPUESTA TEMATICA

Los temas/tópicos que acá se sugieren son a algunos y generales para ser tratados en el proceso enseñanza-aprendizaje sobre RSI/RSP y las variadas estrategias pedagógicas.

La temática abarca iniciativas y proyectos de índole ecológica, social y humano, por ejemplo: la separación de residuos, plantación de árboles; visitas a comunidades para entrega de artículos o capacitación, o ambos; concientización de los valores; entre otros.

Algunos de ellas ya se llevan a cabo con cierta frecuencia sea por parte de la Institución Educativa, como también por iniciativas de ciudadanos comprometidos de aplicar los valores aprendidos en el seno familiar y del propio sentido común.

Por consiguiente, se trata de guiar al estudiante para que desarrolle la capacidad de hacer acciones o comportamientos de manera voluntaria, comprometida, solidaria, y como referencia en su futura actuación profesional.

☀ *Valores aprendidos y a aprender.*

Comportamientos y actitudes. aprender reciprocidad; aprender a ayudar y recibir ayuda; compartir recursos; aceptar reglas y normas.

☀ *Conciencia social:*

es aquella que permite relacionarnos en sociedad, estableciendo relaciones de empatía con las personas que nos rodean. Este tipo de conciencia es vital para el correcto desarrollo de una comunidad, ya que forma individuos más respetuosos, virtuosos y capaces de desarrollar todo su potencial.

☀ *Prácticas para ser una persona responsable.*

☀ *Consumo y compras responsable.*

☀ *Organizaciones para el cuidado del medio ambiente.*

☀ *Organizaciones en defensa de los animales.*

☀ *Organizaciones sociales que brindan el servicio de alimentación, abrigos, etc.*

☀ *Gestión ambiental.*

Al culminar la modalidad del aprendizaje, con la participación activa del estudiante, de los docentes y otros actores del entorno, se pretende alcanzar que comprenden que:

- el núcleo familiar y su entorno directo (barrio, vecindad, amigos, etc.) son elementales para la RSI, que ésta es la que sustenta la RS y los comportamientos concretos a través de los cuales ejercerá la profesión, además de ser una oportunidad para servir y aportar constructivamente a la sociedad.
- durante el proceso curricular, la formación debe ser integral y que esto conlleva a vislumbrar que el desarrollo personal y de habilidades para trabajar en equipos profesionales interdisciplinario son fundamentales para contribuir al desarrollo sustentable y a la solución de los problemas que afectan a la sociedad y a la satisfacción de necesidades de la población.
- tomar conciencia de la interdependencia entre los seres humanos y de su incidencia en las estructuras sociales; de la interdependencia entre las profesiones y de la importancia de desempeñar con excelencia los diferentes roles en la sociedad.

CONCLUSIONES

- ☑ La Universidad debe disponer de un proyecto y recursos de formación integral que pueda aportar al desarrollo del estudiante desde el origen: el autoconocimiento y crecimiento personal para una inclusión social positiva, logrando que la persona sea capaz de reconocer sus propios sentimientos, emociones, preferencias, habilidades, recursos e intuiciones, y así podrá ser un individuo, un

ciudadano, un profesional, un emprendedor, y tanto otros roles, más consciente de lo que es, sus reacciones y los efectos que causa sobre el entorno. La RSI/RSP es el sostén de la RSE/RSC/RSU, con ella tendremos administradores y organizaciones responsables y la sociedad así lo apreciará.

- ☑ A nivel académico la RSI es un tema que requiere mayor desarrollo en la enseñanza superior, que es esencial un espacio amplio para un debate que es de primer orden para las personas con vistas a las Organizaciones, involucrando las estrategias corporativas y con la gestión en el mundo globalizado.
- ☑ Los profesionales comprometidos y con talento son personas motivadas que disfrutan con lo que hacen, con competencias y capacidades para desempeñar su trabajo, que están en permanente actualización de sus conocimientos y ello les lleva a alcanzar resultados excepcionales y así contribuir a: contemplar los problemas ambientales y del desarrollo en su globalidad, teniendo en cuenta su estrecha vinculación y sus repercusiones a corto, medio y largo plazo, tanto para una colectividad dada como para el conjunto de la humanidad y nuestro planeta; comprender que no es sostenible un éxito que conlleve el fracaso de otros, lo cual exige sustituir la competitividad por la cooperación; transformar la interdependencia planetaria y la globalización en un proyecto plural, democrático y solidario; un proyecto que oriente la actividad personal y colectiva en una perspectiva sostenible, que respete y potencie la riqueza que representa tanto la diversidad biológica como la cultural y favorezca su disfrute.
- ☑ Los ciudadanos debemos asumir y entender que la educación, la solidaridad y la voluntad, son parte fundamental del ejercicio de la RSI, y debe entenderse que es una práctica continua en forma paralela a la vida de cada individuo, además de ser clave para un desarrollo personal y desarrollo social, sentirse mejor por un mundo mejor y no una casa o automóvil mejor gracias a un ascenso económico. Para lograr la transformación de la sociedad debemos transformarnos nosotros mismos y poco a poco se verán los cambios.

FUENTES CONSULTADAS

1. Barcos, S. J. “Tres cuestiones esenciales para el aprendizaje de la Administración” – Ediciones HABER - Ciencias Económicas – 2009 – I.S.B.N. 978-987-95643-4-9.
2. De Zuani, E. R. y otro – “Principios de Administración, Casos prácticos – Planteos y Soluciones” – Facultad de Ciencias Económicas, UNSA -1996.
3. Ibarra, E – artículo “Responsabilidad Social Individual ¿una difusión pendiente?” – Publicación 35° Congreso ADENAG –pág. 375/396 –ISBN 978-987-754-192-2 –Tucumán – UNT – 23 y 24/05/19.
4. Ibarra, E. - Guías teóricas de “Principios de Administración y Organización” - Primera parte, – actualizada al año 2012- Cap. I y Cap. IV- FCE- UNaM.
5. Ibarra, E. Compendio artículos para lectura. Tema: “Responsabilidad Social” - Cátedra: “Administración” FCE-UNaM - año 2016.
6. Ibarra, E. Directora e investigadora del proyecto de investigación “Las motivaciones en la producción del servicio de eventos académicos” -16/E130 – R. C. D. 052/11. Cap. VI.
7. Ibarra, E.- Guías teóricas de “Administración”, Actualizado al año 2012/2013- F.C.E. UNaM.
8. “Modelo educativo para la enseñanza de la Responsabilidad Social”- MECESUP UCO 0714 – Universidad de Concepción – UDEC – CHILE.

Páginas webs visitadas durante los meses marzo a junio 2019

<http://laresponsabilidad.com/>

<https://www.estrategiaynegocios.net/opinion/1067395-345/la-responsabilidad-social-un-compromiso-de-todos>

<https://www.significados.com/los-5-valores-eticos-mas-importantes-con-ejemplos/>

<https://ejemplos.net/ejemplos-valores-eticos/>

<https://definicion.de/responsabilidad/>

<http://laresponsabilidad.com/cuales-son-los-beneficios-de-la-responsabilidad>

<http://laresponsabilidad.com/que-significa-ser-una-persona-responsable>

<https://www.significados.com/tipos-de-valores/>
<https://eacnur.org/blog/valores-humanos-lista-los-7-mas-importantes/>
<https://www.significados.com/sentido-comun/>
<https://www.ejemplos.cc/sentido-comun/>
<https://conceptodefinicion.de/sentido-comun/>
<http://rickberrios.blogspot.com/2013/05/10-ejemplos-de-responsabilidad-personal.html?m=1>
<https://prezi.com/i7sp14e6svlu/responsabilidad-social-individual/>
<https://www.aec.es/web/guest/centro-conocimiento/responsabilidad-social-individual>
<https://diarioresponsable.com/opinion/14334-rsechat-responsabilidad-social-individual>
<https://serresponsable.com/rsi-responsabilidad-social-individual/>
<http://www.responsabilidadsocial.net/personas-socialmente-responsables-personas-con-actitud-positiva/>

ANÁLISIS DE LOS ASPECTOS LEGALES Y ORGANIZACIONALES DE LAS FERIAS FRANCAS EN LA PROVINCIA DE MISIONES, ARGENTINA

YASINSKI SONIA ESTER
MICHALUS JUAN CARLOS

soniayasinski@fio.unam.edu.ar
michalus@fio.unam.edu.ar

Facultad de Ingeniería. Universidad Nacional de Misiones.

Resumen

El artículo describe las Ferias que existen en la provincia de Misiones, Argentina y forman parte de la agricultura Familiar, se analizan las legislaciones que resguardan a este tipo de organizaciones y su estructura organizacional principalmente de las Ferias Francas por ser las de mayor trayectoria respecto a las demás ferias relevadas. Para lograr estos objetivos se utilizó una metodología de tipo descriptiva, en primer lugar, se buscaron las leyes vigentes relacionadas con la agricultura familiar y las Ferias Francas, se seleccionaron dos de ellas con criterio del equipo de trabajo y se analizaron a través de una tabla de comparativa de acuerdo a una serie de características. Los resultados de la investigación determinaron que las Ferias Francas como organización fueron y siguen siendo, una oportunidad acertada que ofrece una alternativa a las familias de la agricultura familiar. Desde un enfoque legal, estas organizaciones cuentan con un marco normativo que con el tiempo siguen ganando mayor campo de aplicación. De acuerdo a las leyes presentadas y analizadas se observa un importante avance con respecto a la producción, promoción y desarrollo de las Ferias Francas, sin embargo existen otros campos de aplicación que merecen ser resueltas, como la gestión y cooperación con el fin de mejorar las condiciones de operación actuales y contribuir al desarrollo local sostenible.

Palabras Clave: Agricultura Familiar, Feria Franca, Legislación, Organización.

Introducción

La agricultura familiar representa un sector de gran importancia en relación con la producción de alimentos, fibras textiles y otros productos de las economías regionales, generando empleo en el espacio rural y ámbitos periurbanos donde la unidad productiva es dirigida por el grupo familiar y tienen como objetivo la reproducción social de la familia en condiciones dignas [1,2,3,4], aunque para algunos autores como Carroza et al [5] las funciones las características y el alcance de la agricultura familiar no se encuentran definidas claramente. Desde un enfoque social la agricultura Familiar se constituye como un modo de producir y vivir en sociedad donde además de la acumulación de capital prima la cooperación, la solidaridad y la reciprocidad [6,7].

Este sector de la agricultura se caracteriza por la unión de individuos con un propósito en común, donde la capacidad de trabajo, las inversiones realizadas y la gestión dependen, principalmente, de la mano de obra familiar. Sus producciones son destinadas principalmente para el autoconsumo y en casos de excedentes se destinan a la comercialización generalmente grupal en ferias o mercados locales y regionales [3,7,8,9]. En la zona centro de la provincia de Misiones se relevaron con las investigaciones previas [10], varias Ferias como se observan en la figura N°1, poseen diferentes formas de organización, sin embargo comprendieron las ventajas que otorga la comercialización en conjunto [11]. El epicentro de esta investigación son las asociaciones de productores conocidas como Ferias Francas.

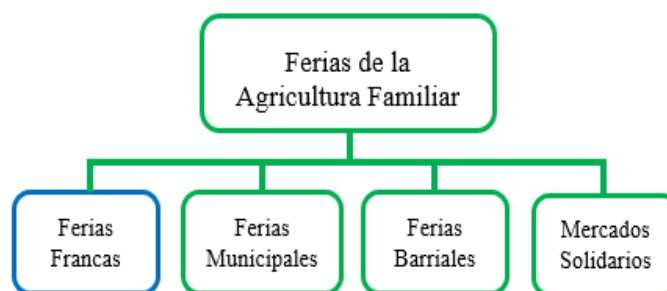


Figura N°1: Diversidad de Ferias relevadas. Fuente: Elaboración propia.

Actualmente existen alrededor de 65 Ferias Francas en toda la provincia, distribuidas en 55 municipios, y 850 productores registrados como titulares activos [12,13] con respecto a las demás Ferias no se tienen un número preciso por ser incipientes en la región.

Las Ferias Francas son organizaciones de productores que se reúnen dos veces por semana para comercializar los productos que producen en sus chacras¹⁹. Estas ferias se originaron en la ciudad de Oberá, provincia de Misiones, Argentina, en el año 1995, por necesidad e interés de un grupo de productores y representantes del movimiento Agrario Misionero (MAM), el programa Social Agropecuario (PSA), la Municipalidad de Oberá y los programas Cambio Rural y PROHUERTA del Instituto Nacional de Tecnología Agrícola (INTA) [5,8,13]. Las Ferias Francas son las más conocidas por su trayectoria y por su proliferación; desde la ciudad de Oberá, se replicaron hacia las demás localidades, como así también a otras provincias de Argentina [8,11,12,14,15].

Estas organizaciones cuentan con una estructura de autoridades, conformada por ellos mismos y por autoridades externas como se observa en la figura N°2. Además cada Feria Franca cuenta con y un reglamento interno, un estatuto y deben estar conformados legalmente como asociación civil [3,11].

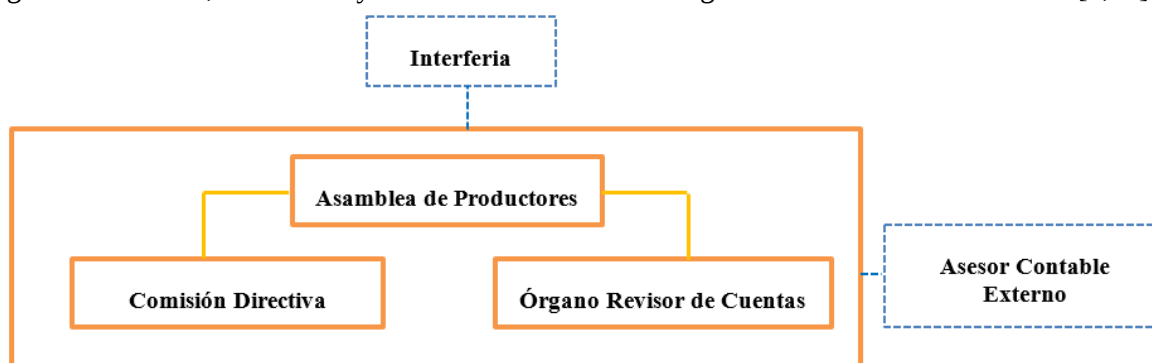


Figura N°2: Autoridades de las Ferias Francas. Fuente: Elaboración propia.

Cada uno de estas autoridades posee una serie de características y funciones.

La Asamblea de Productores; representa la máxima autoridad en ese tipo de organizaciones, conformado por la totalidad de los socios productores de cada Feria Franca.

La Comisión Directiva; compuesta por un grupo de productores elegidos en asamblea y según el estatuto. Se encargan entre otras actividades, de buscar capacitaciones en temas puntuales, con el asesoramiento y apoyo de integrantes de la Municipalidad, técnicos del INTA, y programas del Estado.

El Órgano Revisor de Cuentas; integrado por tres miembros asociados tiene la función de examinar los libros y documentos, comprobar el estado de la caja, el inventario y el balance.

Además, la asociación de productores cuenta con un “asesor contable” como autoridad externa quien lleva adelante las cuestiones contables ante la autoridad competente y a nivel provincial, la Feria Franca se encuentra conformada por la asociación provincial de Ferias Francas, (Interferia) comisión de productores integrado por miembros de cada una de las Ferias de la provincia.

El objetivo de esta investigación es presentar la estructura organizacional de las Ferias Francas, presentar la legislación vigente que respalda a este tipo de organizaciones y realizar análisis comparativo entre dos de las principales leyes, se tienen en cuenta aspectos institucionales grado de aplicación, cooperación con actores locales y mecanismos de gestión.

Métodos

Para llegar a los objetivos propuestos en esta investigación se utilizó una metodología de tipo descriptiva basado en [16], se inició con una revisión bibliográfica en la biblioteca del ministerio de Ciencia y Tecnología y gestores provinciales para recopilar información sobre los principales

¹⁹ Divisiones de tierras que son utilizadas por los productores para producir sus alimentos, también conocidos como parcelas [3].

conceptos relacionados con la agricultura familiar, las ferias y sus legislaciones, se complementó la revisión con entrevistas personales a los principales referentes del ministerio de la Agricultura Familiar²⁰ e información adquirida de investigaciones previas [17]. Seguidamente y por medio de una discusión con el equipo de trabajo y en función a sus conocimientos y puntos de vistas se conformó la tabla N°2 que contiene las escalas de medición que se utilizaran para el análisis comparativo de las leyes en la tabla N°3.

Resultados

Aspectos legales de las Ferias Francas

A nivel nacional, la Organización de las Naciones Unidas para la Alimentación y la Agricultura más conocida como (FAO) revalorizó la función y el rol de la Agricultura Familiar, y bajo ese contexto, a partir del año 2014 en Argentina se sancionó la Ley Nacional de reparación histórica de la Agricultura Familiar²¹, y cada provincia en particular su normativa específica [18].

En su investigación Pereira [3] considera que “la constitución, fortalecimiento y difusión de la Feria Franca se basó en la existencia, aplicación y cumplimiento de normas escritas y el proceso participativo de las relaciones de proximidad entre diferentes actores y organizaciones...”, asociado a ello, hay que mencionar que los principales actores que intervinieron en la constitución de las Ferias Francas desde un principio fueron el Movimiento Agrario Misionero (MAM), el Programa Social Agropecuario (PSA) con el Instituto Nacional de Tecnología Agropecuaria (INTA) y la Municipalidad de Oberá [3,19,20]. Además, en ese momento se regían solamente por su estatuto, reglamento interno y las normativas exigidas por la dirección de bromatología. Como esta experiencia de comercialización en conjunto tuvo resultados positivos con el paso del tiempo, el Estado provincial tomó conocimiento de ellas y comenzó a brindar su apoyo en primer instancia desde el ministerio de Agro y Producción y más adelante hasta la actualidad desde la secretaria de Agricultura Familiar por medio de capacitaciones, subsidios, créditos blandos y material legal, respecto a este último, apoyo la creación de leyes; fue así que el 26 de Junio de 2010, se promulgó la ley Nro. 10/2010 y se reglamentó en el año 2015 [8,21,22] y luego otras leyes más, que se presentan en la tabla N°1.

Ley N° ²²	Denominación	Alcance
10/10	Desarrollo, Promoción y fomento de la Feria Franca y Mercado Zonal Concentrador de Ferias Francas de la Provincia	Provincial
71/10	Creación de Registro Provincial de Salas de Elaboración de Alimentos Artesanales	Provincial
164/15	Día Provincial de las Ferias Francas	Provincial
68/16	Ley de fomento a la producción Agroecológica	Provincial
69/16	Ley de la Agricultura Familiar	Provincial
27.118/15	Declárese de interés público la Agricultura Familiar, Campesina e Indígena. Régimen de Reparación Histórica. Creación	Nacional

Tabla N° 1: Listado de Leyes vigentes relacionadas a la Agricultura Familiar y Ferias Francas

En la anterior tabla se puede observar una lista de leyes vigentes, relacionadas con la agricultura familiar y las Ferias Francas. De todas ellas, en esta investigación se analizan las dos principales según el criterio del equipo de investigación, estas son: la Ley III N°10/10 (**Desarrollo, Promoción y**

²⁰ Entre los entrevistados, se encuentra el señor Eugenio Kasalaba principal referente de las Ferias Francas y actual asesor del ministerio de Agricultura Familiar, y el Ing. Mario Sebey, director de la subsecretaría de comercialización perteneciente a dicho ministerio.

²¹ Ley Nacional N° 27.118

²² Existen otras leyes que no se quieren pasar por alto, como la **Ley N° 20.680 de Agro y Abastecimiento**; norma que autoriza la regulación de cualquier actividad económica, por parte del Estado, en todas sus etapas, para asegurar el abastecimiento de los productos; **Ley N° 19.511 de Metrología** Establece un sistema de unidades legales en concordancia con el sistema internacional haciéndolo de uso obligatorio y exclusivo, para todos los actos públicos y privados y la **Ley de Defensa del Consumidor** basada en los derechos del consumidor, que tienen por objeto la tutela de quienes contratan la adquisición de bienes y servicios destinados, en principio, al uso personal. Sin embargo, se desvían del objeto de investigación.

fomento de la Feria Franca y Mercado Zonal Concentrador de Ferias Francas de la Provincia) cuyos objetivos generales son: la promoción y comercialización de los productos provenientes de las Ferias Francas de la Provincia, fortaleciendo una red provincial de organizaciones de productores feriantes que comprenda la cadena desde la elaboración hasta la comercialización, asimismo contempla ayuda financiera, y programas para alcanzar de modo sostenido el autoabastecimiento en la provincia fomentando el consumo interno; fomentar el consumo interno; impulsar la investigación, producción y transferencia de tecnología apropiadas al pequeño productor. Por su parte, la **Ley VIII N°69/16 “Ley de la Agricultura Familiar”** tiene como objetivos; promover el desarrollo humano, integral, bienestar social y económico de los productores; garantizar soberanía y seguridad alimentaria; generar condiciones necesarias para la radicación y permanencia de la familia en las zonas rurales; promover la formación técnica superior y capacitación en el área rural; fortalecer la organización de los productores familiares.

En la tabla N°2 se presenta las escalas confeccionadas según el criterio de equipo de investigación, las mismas son utilizadas para comprender los resultados de la tabla N°3.

Amplia similitud	ooo	ooo
Similares	o	o
Diferentes	o	Δ
Amplia diferencia	ooo	ΔΔΔ
Aplicación Escasa	+	
Aplicación Media	+++	
Aplicación Total	+++++	

Tabla N°2: Escala de medición

Características		Ley N°10	Ley N°69	Grado de Aplicación
Órgano de aplicación		o	o	
Promocionar producción , consumo interno y comercialización		ooo	o	++++
Fortalecer el trabajo en una red provincial		oo	-	+++
Financiar actividades productivas		ooo	Δ	+++
Impulsar transferencias tecnológicas		o	ΔΔ	++
Recursos económicos		o	Δ	+++
Documentación		o	o	++
Recursos Humanos (RRHH)		ooo	ooΔ	++
Sistema de registro		o	Δ	++
Mecanismos de organización	TOP- DOWN	ooo	ooo	++++
	DOWN-TOP	o	o	++
Mecanismos de control y sanción		oo	oΔ	+
Mecanismos de Gestión		o	o	++
Mecanismos de Cooperación		o	ΔΔ	++

Tabla N°3: Análisis de las características respecto a las Leyes comparadas

Haciendo un análisis general, se puede observar que; el órgano de aplicación de ambas leyes es el (Ministerio de Agricultura Familiar) y apuntan fuertemente a promocionar la producción, consumo y comercialización de productos alimenticios elaborados en las chacras de los productores al consumidor final, comprendido este último por las familias que viven en las ciudades y su grado de aplicación es “medio”, ya que existen otros posibles clientes potenciales que no son tenidos en cuenta, o si, sin embargo por falta de un mecanismo de gestión han dejado de ser clientes como ser (cocinas comunitarias, escuelas y hospitales). Por otra parte, si bien existen entes de control²³ encargados de garantizar que el producto salga a la venta bajo estrictas normas de calidad y que aseguren su inocuidad, se observan mecanismos de control incipientes con escasa aplicación, se propone incorporar otros tipos de control, relacionados con clasificación y control de calidad de los productos; empaque; almacenaje; carga y descarga en transporte hasta la Feria Franca; preparación de los stand de productos; venta y empaquetado, entre otros. Por su parte los mecanismos de organización en ambas leyes se caracterizan por ser fuertemente del tipo Top-Down, es decir que las decisiones son tomadas desde el nivel superior y acatadas por los niveles inferiores de la organización, para ello se propone un mecanismo más proactivo por parte de la asociación de productores, a través de un modelo de gestión. Asimismo, se observan mecanismos de cooperación en ambas leyes, con un grado de aplicación medio con importante participación por parte de Estado en todos sus niveles (Nacional, provincial y municipal), se detectaron intentos de cooperación con empresas privadas y con otras organizaciones locales sin embargo la interacción con estos actores es aún incipiente. Con respecto a los mecanismos de gestión, la legislación la contempla en sus artículos, sin embargo en el campo de aplicación estos mecanismos son débiles.

Conclusiones

La investigación permitió llegar a las siguientes conclusiones: En primer lugar las Ferias Francas como organización fueron y siguen siendo, una oportunidad acertada que ofrece una alternativa a las familias que integran la agricultura familiar. Al ser reconocidas por el Estado les permitió obtener beneficios en aspectos legales y organizacionales. En relación a las dos leyes analizadas se puede aportar que el Estado ha realizado un trabajo importante con respecto a la producción, promoción y desarrollo de las Ferias Francas, sin embargo aún existen campos de aplicación que merecen ser resueltas, para ello se propone un mecanismo de colaboración con actores locales y herramientas más específicas como un modelo de gestión que permita a la organización mejorar sus condiciones de operación y favorecer el desarrollo local sostenible.

Referencias Bibliográficas

- [1] Anello, M. C; "Los términos de intercambio en las ferias francas de la agricultura familiar", Facultad de Humanidades y Ciencias Sociales de la Universidad Nacional de Misiones, Posadas, Misiones, pp. 1-21, sep-2014.
- [2] Caballero, L, et al., "Del productor al consumidor apuntes para el análisis de las ferias y mercados de la agricultura familiar en Argentina", Colección Agricultura Familiar del CIPAF., Buenos Aires, p. 80, oct-2011.
- [3] Pereira, S.G; "La Feria Franca De Oberá. Una organización de productores familiares, sus instituciones y su proximidad territorial." Tesis, Universidad de Buenos Aires, 2006.
- [4] Aires,B; "Foro Nacional de la Agricultura Familiar. Lineamientos generales de políticas públicas orientadas a la elaboración de un plan estratégico para la agricultura familiar", 2006.
- [5] Carrozza, T, Ceverio,R yBrieva, S; "Estrategias De Comercialización Desarrolladas En El Marco De Programas Oficiales De Intervención En El Partido De Gral. ...", VIII Congr. Latinoam. Sociol. Rural América Lat. realineamientos políticos y Proy. en Disput. , p. 19, 2010.
- [6] Tobar, J. M; "Criterios de tipificación y caracterización de la Agricultura Familiar en El

²³ la autoridad competente es la Dirección de Bromatología y Zoonosis de cada localidad, y se rigen por el Código Alimentario Argentino (C.A.A.) Ley N° 18.284 y el Reglamento de Inspección de Productos, Subproductos y Derivados de Origen Animal.[3]

- Salvador", 2011.
- [7] Pérez Lora, T, et al; "Trueque y Economía Solidaria", 2003.
- [8] Colmann, D y Dumrauf, S; "Ferias francas y agricultura familiar para el desarrollo sustentable, El Paranaense", 2014. [En línea]. Disponible en: <http://elparanaense.com.ar/ferias-francas-y-agricultura-familiar-para-el-desarrollo-sustentable/>. [Accedido: 28-feb-2017].
- [9] Millet, C. E; "Estrategias de comercialización de pequeños productores agroalimentarios con enfoque agroecológico . Departamento Belgrano , provincia de Santa Fe , Argentina . agroalimentarios con enfoque agroecológico", UNIVERSIDAD NACIONAL DEL LITORAL, 2016.
- [10] Yasinki, S., Michalus, J. y Mantulak M; "Aspectos Administrativos Relacionados A La Feria Franca De La Ciudad De Oberá", CONLAD - VIII° Encuentro Internacional de Administración de la R. Jesuítica Guaraní, Posadas, Misiones, 10 y 11 de septiembre, 2018.
- [11] Kasalaba, E; "Entrevista realizada en instalaciones del movimiento Agrario Misionero (MAM)", Oberá, Misiones, Abril, 2019.
- [12] Sebey, Mario; "Entrevista realizada en instalaciones del ministerio de Agricultura Familiar", Posadas, Misiones, Abril, 2019.
- [13] Elgue, M. C. y Chiaradía, C. A; "Formas Asociativas para la Agricultura Familiar", Prodernea/. Buenos Aires, 2006.
- [14] Zapata, C; "Puestos para ferias francas de La Plata", Tableros, 2013.
- [15] Ferrer, G, Barrientos, M. y G. SAAL; "Caracterización de las ferias francas de productores agropecuarios en la provincia de Córdoba (Argentina)", 2016.
- [16] Sampieri, R., Fernandez, C, Baptista, P; "Metodología de la investigación (2ta edicion)", D.F., Mexico, 2011.
- [17] Maggio, A; "Espacios de comercialización en Franco crecimiento", Actual. en I+D, vol. 40, pp. 16-21, 2014.
- [18] Ferrari, C. Rodríguez, V Seba, N. C. "Experiencias y construcción de la "Feria del Productor al Consumidor" en la Facultad de Agronomía de la Universidad de Buenos Aires», 12 al 14 de noviembre de 2014, Quilmes, Buenos Aires, pp. 1-30, 2014.
- [19] Agüero, D et al., "Perfil Del Consumidor En Una Modalidad Alternativa De Comercialización: Estudio En La Feria De Villa Las Rosas-Córdoba", pp. 1-18, 2014.
- [20] Belles Arriazu de Sanmarco, L; "Empresa Agraria Familiar Y Desarrollo Sustentable. Marco Normativo", 2017, p. 10.
- [21] Alcoba, D. y Dumrauf, S; "Del Productor al consumidor. Apuntes para el analisis de las ferias y mercados de la Agricultura familiar en Argentina", INTA Agric. Fam., vol. 7, p. 80, 2011.
- [22] Viana, R. J; "Competitividad Hortícola En Misiones, Argentina Horticultural In Misiones, Argentina", La Saet. Digit. Contab. Mark. y Empres., vol. 2, n.o 3304, pp. 28-38, 2016.
- Ley III 10/10 (2010): Ley Provincial: Desarrollo, Promoción y fomento de la Feria Franca y Mercado Zonal Concentrador de Ferias Francas de la Provincia. Misiones, Argentina. http://www.ot.misiones.gov.ar/adjuntos/ley_bosques.pdf. Acceso: mayo de 2019.
- Ley VIII 69/16 (2016): Ley Provincial: Ley de la Agricultura Familiar. Misiones, Argentina. http://www.ot.misiones.gov.ar/adjuntos/ley_bosques.pdf. Acceso: mayo de 2019.

INTELIGENCIA EMOCIONAL EN EL AMBIENTE LABORAL

Verón, Cristian Ernesto cristian_veron1@hotmail.com

Facultad de Ciencias Económicas de la Universidad Nacional de Misiones

RESUMEN

El coaching es una disciplina que consiste en acompañar, instruir o entrenar a una persona o a un grupo de ellas, cooperando en el logro de sus metas o al desarrollo de habilidades específicas. Se trabaja básicamente en 3 dominios que son: la lingüística (pensamientos y las palabras que decimos), la corporalidad y las emociones. Se ha instalado en muchas empresas como una fórmula para desarrollar el talento directivo y de los equipos de trabajo.

Hoy en día, esta disciplina resulta de gran ayuda para empresas y directivos. Actualmente, países como España y ciudades argentinas como Buenos Aires, han introducido el coaching, tanto en la dirección empresarial como en los recursos humanos, para mejorar y trabajar adecuadamente las relaciones laborales y la gestión de personas.

Lo que se pretende en el siguiente trabajo es cómo la Inteligencia Emocional ayuda a motivar a las personas, a controlar sus impulsos, a identificar y expresar eficientemente las emociones propias y ajenas, regulando nuestros estados de ánimos y logrando así, también, ser más empáticos. Con un buen desarrollo de la misma, se tratará de buscar una solución a los diversos problemas y conflictos que puedan surgir dentro de la empresa, mejorando la satisfacción laboral, el manejo del estrés, y, también las capacidades de liderazgo.

Palabras claves: Inteligencia Emocional, Coaching, Motivación, Recursos Humanos.

INTRODUCCIÓN

Formamos parte de un mundo cada vez más competitivo laboralmente, en donde las reglas de juego continuamente están cambiando. Las empresas se vuelven cada vez más perfeccionistas, y en sus recursos humanos ya no sólo predomina la preparación académica y la experiencia, sino también cómo se relacionan las personas consigo mismas y con los demás. Está cobrando cada vez más importancia habilidades como: la iniciativa, la empatía, la adaptabilidad, el liderazgo, entre otras tantas. Los encargados de evaluar al personal, ya no sólo se fijan en sus aptitudes intelectuales y técnicas, sino también en las demás nombradas anteriormente, conocidas como las habilidades emocionales. También hay que considerar, que son los mismos directivos de las empresas que evalúan a sus gerentes si fomenta o desalientan estas habilidades. Estas aptitudes son esenciales hoy en día a la hora de solicitar o conservar un empleo, ya que se las consideran de vital importancia para el funcionamiento efectivo de las empresas y organizaciones. Todas ellas, forman parte de un desarrollo de la Inteligencia Emocional.

¿Cómo se relaciona el coaching con las empresas?

Cada vez más empresas desarrollan programas de coaching para sus empleados y ejecutivos, ya sea con el objetivo de fortalecer el equipo en los resultados de una operación o como parte de la cultura empresarial.

Un programa de coaching está especialmente diseñado para ayudar a las personas a potenciar su rendimiento, capacitando al personal en orden de la proactividad, en lugar de la administración, mientras se busca mejorar la calidad de vida y posicionar al individuo en un aprendizaje permanente, mejorando los niveles de Inteligencia Emocional.

FORMULACIÓN DEL PROBLEMA.

Idalberto Chiavenato, en su libro “Administración de Recursos Humanos, el capital humano de las organizaciones”, considera que las personas ya no son el recurso organizacional más importante sino el socio principal del negocio, el que le da dinamismo, vigor e inteligencia. (Chiavenato, 2007). Este autor sostiene que una gran parte del éxito de las empresas depende de una eficiente gestión de los recursos humanos. Dentro del ambiente laboral, podemos encontrar componentes como: la

comunicación, las relaciones entre las personas, el trabajo en equipo, la empatía, la motivación y el liderazgo, entre otros factores. Es muy probable, que si el ambiente laboral de una organización no es el adecuado, ésta no subsistiría.

Entonces, cabe preguntarme con la hipótesis del trabajo: Si el desarrollo de la Inteligencia Emocional en los miembros de una empresa, contribuye efectivamente a un ambiente laboral saludable, mejorando las relaciones y comunicaciones consigo mismo y con los demás, impulsando el trabajo en equipo, promoviendo así el éxito en la gestión y el aumento de la efectividad en la consecución de los objetivos individuales y los de la empresa, como los aumentos en la productividad o en un mejor servicio al cliente interno y externo.

OBJETIVOS ESPECÍFICOS QUE SE QUIERE LOGRAR A TRAVÉS DEL TRABAJO DE INVESTIGACIÓN:

Promover un clima de trabajo saludable, mejorando las relaciones de los miembros tanto consigo mismos con los demás.

Mejorar la comunicación, tanto en la expresión de las emociones, como en la escucha empática.

Aliviar el estrés laboral a través de técnicas organizativas.

Lograr una mejora de la vida laboral de los trabajadores, lo cual produciría una mejora de la salud de éstos.

Impulsar la proactividad, la creatividad y el desarrollo de las competencias emocionales en el trabajo para lograr un óptimo rendimiento tanto individual como colectivo a través de dinámicas prácticas.

Estimular el trabajo en equipo y las capacidades de liderazgo y cooperación de los miembros.

Promover a que las personas se adapten de manera más eficiente a los distintos cambios que pueden ocurrir en las empresas.

Brindar herramientas de autoconocimiento a los miembros, para que estas la utilicen apropiadamente en su labor diaria.

Fomentar la motivación individual y grupal en el ambiente laboral.

El fin último que se persigue, al lograr los objetivos antes nombrados, es optimizar el rendimiento personal, para, así, cumplir satisfactoriamente las metas y objetivos organizacionales.

JUSTIFICACIÓN

He decidido realizar este trabajo sobre la Inteligencia Emocional en el ámbito laboral, porque me resulta interesante cómo el desarrollo de ésta puede ayudar a los integrantes de las organizaciones y empresas de la Provincia de Misiones, a adquirir nuevas habilidades para construir mejores relaciones consigo mismos, y con los demás. Además, de propiciar un mejor clima laboral, vencer obstáculos, aliviar el estrés, entre otros objetivos buscados. Si logramos obtener todos estos objetivos, seguramente se logrará una mejor productividad individual, como grupal.

MARCO TEÓRICO

Este trabajo de investigación está basado principalmente en el libro de Daniel Goleman, “La inteligencia Emocional” y “Metamanagement” de Fredy Kofman. Además, se extraerá información de Internet, diarios, como así distintos autores que hayan realizado trabajos sobre el tema abordado.

METODOLOGÍA PRÁCTICA

Dentro de la Metodología práctica, se llevará a cabo una investigación extensiva dentro de la distinta bibliografía consultada, tanto así, como en diferentes portales en Internet que se dediquen a los temas a tratar. En el trabajo de investigación, se reflejarán conceptos básicos del tema, de los distintos autores.

Dentro del ejercicio de campo, se realizará una capacitación teórica y práctica a los empleados y gerentes de la empresa “Metalúrgica Haniek SRL”, sobre los distintos conceptos mencionados, previa entrevista a los directivos para tener un panorama del ambiente laboral. Luego, los el personal y los gerentes de la empresa realizarán un Auto Test de Inteligencia Emocional, para poder autoevaluarse el nivel de efectividad que poseen en cada competencia emocional. Una vez, realizada el mismo, se realizarán diferentes dinámicas, técnicas organizativas y actividades para incrementar el desarrollo de la Inteligencia Emocional en el trabajo. Además, se proporcionará un plan de recomendaciones que

ayuden a mejorar la eficiencia en la consecución de los objetivos de la empresa. Al cabo de un mes, se hará una entrevista a los gerentes, si la capacitación fue efectiva para propiciar un ambiente laboral más favorable y contribuir al logro de los objetivos individuales como los de la empresa.

¿Qué demandan las empresas hoy en día?

Realizando investigaciones en distintos diarios y portales de trabajo en internet, y manteniendo diferentes conversaciones y reuniones con diferentes gerentes de empresas posadeñas, he llegado a la conclusión que las empresas ya no sólo demandan conocimientos intelectuales (graduados universitarios, terciarios o estudiantes), sino además demandan ciertas habilidades emocionales como, por ejemplo: la proactividad, excelente comunicación, tolerancia a la frustración, adaptabilidad al cambio, trabajo a presión, capacidad de dar una respuesta creativa ante contratiempos y obstáculos. Además buscan que posean habilidades sociales, como buenas relaciones interpersonales, el logro de la eficiencia grupal, la cooperación y el trabajo en equipo, la habilidad para negociar y liderazgo, entre otras habilidades demandadas.

En nuestra preparación académica, los alumnos, me incluyo, estamos más preocupados en obtener altas calificaciones, y nos descuidamos en desarrollar ciertas habilidades emocionales nombradas anteriormente, como el liderazgo, la proactividad, la adaptabilidad al cambio. Tenemos miedo a expresar nuestras opiniones, a hablar en público o a simplemente rendir un examen oral. Descuidamos que las habilidades emocionales son, posiblemente, tan importantes como las intelectuales.

Los autores Vanessa Urch Druskat y Steven B. Wolff en su libro “Construyendo la Inteligencia Emocional en los grupos” publicado en el 2005, declaran que algunos de los desafíos que deben sobrellevar las empresas son, como por ejemplo, que las personas deban afrontar grandes y rápido cambios, ser más creativas a fin de impulsar la innovación, estar más motivadas y comprometidas para un mejor trabajo grupal, como así también, identificar líderes (Urch Druskat y Wolff, 2005). Estos autores manifiestan que la Inteligencia Emocional juega un papel importante para satisfacer esas necesidades, y que las organizaciones buscan estas cualidades a la hora de contratación y conservación del empleo, como así también en el desarrollo del talento y compromiso del trabajo en equipo.

Se podría afirmar, que una de las claves hacia un óptimo camino en la gestión de los Recursos Humanos de las organizaciones, además de la preparación académica y la experiencia laboral, se basa en el desarrollo de la Inteligencia Emocional de sus integrantes. Esta inteligencia se logra a través del desarrollo de competencias emocionales individuales, como grupales.

¿A qué llamamos Inteligencia Emocional y por qué es importante desarrollarla hoy en día?

Muchos reconocidos psicólogos, entre ellos Linda Gottfredson, David Wechsler y Howard Gardner, definen a la inteligencia como la capacidad de asimilar, guardar, elaborar información y utilizarla para resolver problemas. Pero es precisamente este último, Gardner, que advirtió que la inteligencia académica (obtención de títulos y méritos educativos) no es únicamente el factor decisivo para conocer la inteligencia de una persona. (Gardner, 1998). Esto se refiere, a que vemos en situaciones de la vida diaria, a profesionales con altos niveles académicos con problemas para relacionarse con las otras personas, o situaciones en la vida diaria que no logran superar, como miedos, temores.

Howard Gardner logró identificar hasta ocho tipos de inteligencias distintas: la lingüística, la lógica-matemática, la espacial, la musical, la corporal-cinestésica, la naturalista, y finalmente, a la intrapersonal y la interpersonal. Este psicólogo afirma que todas las personas son dueñas en mayor o menor medida de estos tipos de inteligencia, no siendo ninguna más importante que la otra. En este trabajo ponemos énfasis, en las últimas dos de las nombradas, que juntas componen, a lo que, comúnmente denominamos Inteligencia Emocional.

Inteligencia Lingüística	Relacionada con nuestra capacidad verbal, el lenguaje y las palabras.
Inteligencia Lógica	Relacionada con el desarrollo del pensamiento abstracto, con la precisión y la organización a través de pautas o consecuencias
Inteligencia musical	Se asocia con las musicales y rítmicas
Inteligencia visual - espacial	Capacidad para integrar elementos, percibirlos, y ordenarlos en el espacio.
Inteligencia Kinestésica	Relacionado con el movimiento tanto corporal, como el de los

	objetos y espejos
Inteligencia intrapersonal	Hace referencia al conocimiento de uno mismo y todos los procesos relacionados, como auto confianza y automotivación.
Inteligencia interpersonal	Es la capacidad de establecer relaciones con otras personas.

Los primeros en definir a la Inteligencia Emocional fueron Salovey y Mayer como “La capacidad para supervisar los sentimientos y las emociones de uno mismo y de los demás, y usar esta información como guía del pensamiento y orientación de la acción”. (Salovey y Mayer, 19904)

Pero fue Daniel Goleman, que popularizó el término en su libro “Inteligencia Emocional” en el año 1995 como “La capacidad de reconocer nuestros propios sentimientos y los ajenos, de motivarnos y de manejar de forma eficazmente las emociones en nosotros mismos y en nuestras relaciones”. (Goleman, 19955).

Goleman propone que, la inteligencia intrapersonal (internas de autoconocimiento y autogestión) está compuesta por tres habilidades:

- a) La autoconciencia (capacidad de saber qué está pasando en nuestro cuerpo y qué estamos sintiendo)
- b) El control emocional (regulación de la exteriorización de las emociones y gestión de los estados anímicos)
- c) La capacidad de automotivarse y motivar a los de más.

Y la Inteligencia Interpersonal (externas de relación) está compuesta:

- a) La empatía (ponerse en el lugar del otro y entender qué están sintiendo en un momento dado)
- b) Las habilidades sociales (liderazgo, trabajo en equipo, capacidad de negociación)

En otras palabras, definimos a la inteligencia emocional, como la capacidad gestionar nuestras propias emociones, de auto-motivarnos en la consecución de nuestras metas y objetivos, a controlar nuestros impulsos y regular nuestros estados de ánimo, como así también saber ponernos en el lugar del otro, reconociendo las emociones de los demás y logrando, así, empatizar de un modo que faciliten las relaciones.

Diferencia y relevancia de la Inteligencia Emocional frente a la Intelectual

La red Social LinkedIn destaca que la inteligencia intelectual es la capacidad que posee una persona para analizar situaciones y resolver problemas; en cambio la inteligencia emocional es la capacidad de controlar las emociones, de tal forma que hacemos que éstas trabajen para nosotros, utilizándolas para guiar nuestro comportamiento.

El mundo actual laboral exige a que las personas hagan un desarrollo e integración de ambas inteligencias, para que sean más exitosos en sus funciones, logrando un óptimo desempeño y comunicación, y trabajando en equipo de forma más eficiente.

La inteligencia Emocional ayuda a tener autocontrol para manejar adecuadamente las relaciones interpersonales, y tener una mejor actitud ante los obstáculos y desafío de la vida profesional. Esta se adquiere y desarrolla con el tiempo; identificando, analizando y gestionando las emociones en forma consciente, lo que nos produce en nuestro cuerpo, para luego tomar mejores decisiones y acciones con las experiencias que tengamos.

Tenemos dos “mentes”, una que siente y otra que razona. Ambas son iguales de importantes, para nuestro desarrollo personal y profesional en las situaciones que se nos presenten cotidianamente.

Ahora bien, ¿qué son las emociones?

Rafael Bisquerra menciona que la emoción es un estado complejo del organismo caracterizado por una excitación o perturbación que predispone a una respuesta organizada. Las emociones se generan habitualmente como respuesta a un acontecimiento externo o interno. (Bizquerra, 20006).

Daniel Goleman expresa que las emociones son impulsos para actuar, planes instantáneos para enfrentarnos a la vida, en toda emoción hay implícita una tendencia a actuar. (Goleman, 1995).

De forma sintética, las emociones son reacciones psicofisiológicas que representan modos de adaptación a ciertos estímulos del individuo cuando percibe un objeto, persona, lugar, suceso o recuerdo importante. Éstas nos ayudan a tomar decisiones y acciones espontáneas en nuestro camino

de posibilidades, adaptándonos a la realidad. Esto nos hace sugerir que las emociones, no se pueden controlar del todo, sino más bien gestionarlas de forma eficiente. Por ejemplo, no podemos decir que nunca más tendremos miedo, porque no sabemos qué acontecimiento futuro nos podría causar el mismo. O en el caso, en que una actitud de un compañero nos produzca una emoción negativa, debemos gestionarla y expresar de forma eficiente en vez de reaccionar de manera impulsiva. Lo que hicimos fue adecuar la expresión emocional al contexto. Siempre que podamos debemos expresar nuestras emociones y no reprimirlas, ya que en el caso de hacerlo, tendría repercusiones en un posterior “estallido” o explosión emocional, que en algunos casos podría aparecer de forma imprevista y sin relación alguna con el objeto u ocasión del contexto. A estos tipos de estallidos emocionales, se los suele denominar secuestro emocional.

Paul Ekman, psicólogo pionero en el estudio de las emociones y su expresión facial, propone seis emociones básicas.

Alegría	Predispone a afrontar cualquier tarea.
Sorpresa	Predispone a la observación concentrada.
Miedo	Predispone a la huida o a la lucha.
Tristeza	Predispone al ensimismamiento y duelo.
Ira	Predispone a la defensa, lucha o destrucción.
Aversión	Predispone a alejarnos del objeto.

Daniel Goleman en el año 1996 y Rafael Bizquerra en el año 2000, hacen una interesante clasificación de emociones dependiendo del grado de bienestar en que las emociones afectan al comportamiento del sujeto, éstas pueden ser o bien positiva o bien negativas.

Las positivas, causan agrado, por ejemplo, cuando se logra una meta laboral y produce bienestar y disfrute cuando se afronta la situación (Bizquerra, 2000). Éstas también se conocen como emociones saludables, porque afectan positivamente al bienestar del individuo que las siente. La alegría, el entusiasmo, la satisfacción, la gratitud nos producen una actitud positiva frente a la vida y nos hacen sentir sensaciones que nos ayudan a sentirnos bien.

Las emociones negativas son opuestas a las emociones positivas, porque afectan negativamente al bienestar de las personas. También se conocen como emociones tóxicas, y suelen provocar el deseo de evitarlas o evadirlas. El miedo a hablar en público en el trabajo, o la tristeza por no haber logrado un objetivo, son algunos ejemplos. Sin embargo, hay que tener en cuenta que este tipo de emociones, en pequeñas cantidades y relativa baja intensidad, no son perjudiciales. De hecho, forman parte del proceso de aprendizaje, ya que gracias a ellas nuestra memoria emocional nos ayuda a recordar las consecuencias que tienen ciertas conductas (o exponernos a ciertos contextos). No está mal tener miedo, sino más bien, es un llamado de atención que sentimos en nuestro cuerpo, para actuar y tomar decisiones en base a ello.

Las emociones negativas se pueden experimentar cuando se bloquea una meta meta laboral, ante una amenaza en el trabajo o una pérdida de oportunidad. Estas emociones requieren energía y movilización para afrontar la situación.

Es decir, una emoción en sí no es mala ni buena, sino que lo serán sus consecuencias, dependiendo del contexto en que se producen. Lo bueno o lo malo de las emociones está fundado en los pensamientos que nacen a raíz de ellas.

Las personas con una alta inteligencia emocional no necesariamente tienen menos emociones negativas, sino que, cuando aparecen, saben manejarlas y gestionarlas mejor. Al identificar y entender mejor las emociones, son capaces de utilizarlas para relacionarse mejor con los demás (empatía), tener más éxito en su trabajo y llevar vidas más satisfactorias. Por ende, ser inteligente emocional, además de saber expresar en forma eficiente nuestras emociones y sentimientos para unas mejores relaciones, implica superar obstáculos cuando nos hemos caído, vencer miedos, o ser más empáticos con otras personas.

¿A qué llamamos estados de ánimo?

Definimos al estado de ánimo, a diferencia de las emociones, como una actitud, un estado o una forma de permanecer o de estar de la persona. El estado de ánimo suele ser más estable, ya que es de mayor prolongación en el tiempo y afecta directamente a la visión y los pensamientos que tiene la persona del

mundo, es decir, explica el porqué nuestras conductas cotidianas de cada individuo. Puede durar horas, días o semanas. A diferencia de las emociones que son más espontáneas y más intensas. Generalmente, las personas siempre estamos inmersos en un estado de ánimo, y éste a su vez nos influye en nuestro modo de pensar y actuar. Dos ejemplos de estados de ánimo pueden ser un estado de ánimo disfórico: propio de las personas con mal humor e irritables o, por ejemplo, un estado de ánimo eufórico: el individuo que lo posee suele ser muy alegre y contento, además de presentar cierto grado de superioridad.

Así pues, el estado de ánimo no está relacionado directamente con un estímulo, acontecimiento o evento determinado, como sí las emociones, dado que, es una condición propia de la persona que lo conduce a actuar de determinada manera ante diferentes circunstancias. Pero, sí se lo puede relacionar con una serie de sucesos que lo lleven a sumergirse en un estado de ánimo determinado.

Para concluir, los estados de ánimo pueden ser generados por distintos factores como el ambiente, el clima, la gente que nos rodea, entre otros, además de factores fisiológicos como la alimentación, el ejercicio, la salud y el estado mental o disposición de la persona a actuar de determinada manera.

Diferencia entre emoción y sentimiento

El sentimiento se podría definir como la suma de emoción más pensamiento. Es la experiencia subjetiva de nuestra experiencia emocional, es decir, la interpretación que hacemos de esas emociones y se pueden regular mediante nuestros pensamientos. Según el biólogo Humberto Maturana, una emoción se transforma en sentimiento en la medida que uno toma consciencia de ella.

Comparado con las emociones, la duración de un sentimiento es mayor que la de una emoción pero, la intensidad, por contra, es más baja, es decir, que las emociones son más espontáneas. Ejemplos de sentimientos positivos pueden ser: la felicidad, el amor, el humor. Ejemplos de sentimientos negativos que encontramos en el trabajo pueden ser la desesperanza, la frustración.

La emoción siempre va primero al sentimiento. Sin emoción no va a haber sentimiento. Una misma emoción puede despertar diversos sentimientos a una persona. Por ejemplo, la emoción de alegría, puede despertar un sentimiento de amor, o felicidad.

Resumen de las diferencias entre Emoción, Sentimiento y Estados de Ánimo

Habiendo definido los tres términos, resulta más fácil determinar las diferencias entre estos:

- 1) Su duración: Ésta es una de las características diferentes más marcas. Se refiere al lapso de tiempo que dura cada una, resultando las más leves las emociones, seguidas de los sentimientos y teniendo como los más duraderos los estados de ánimo.
- 2) Su intensidad: Se refiere a que cuando menor es la duración, la intensidad es mayor. Las emociones son las más intensas, seguidas de los sentimientos y por último los estados de ánimo. El estado de ánimo de los tres conceptos, es el más duradero y también el menos intenso.

A modo de una ejemplificación más sencilla, lo que empezó como una emoción ligada a un determinado acontecimiento, puede desencadenar un sentimiento, el cual podría a su vez convertirse en un estado de ánimo si permanece con la persona el tiempo suficiente y se hace parte de su marco cognitivo y conductual. Esta es la manera más simple y directa de explicar estos tres fenómenos que determinan nuestra vida diaria cotidiana como laboral.

¿Cómo ser una persona emocionalmente inteligente en el trabajo?

Para ser más inteligente emocionalmente, tanto en el trabajo como en la vida cotidiana, podemos empezar reconociendo tanto nuestras fortalezas y debilidades, analizando nuestros pensamientos y estados de ánimos; y si estamos inmersos en uno negativo, saber que tenemos la posibilidad de cambiar el mismo. También tenemos que adquirir la proactividad de nuestra vida, es decir, haciéndonos responsables de nuestros actos y omisiones que nazcan a raíz de nuestras emociones. Y, finalmente, a nivel interpersonal, escuchando y entiendo más a los demás, es decir, siendo más empáticos.

La inteligencia emocional se construye a través de nuestras experiencias, tomando cada vez más consciencia de lo que nos producen nuestras emociones, gestionándolas, y actuando de forma más eficiente. Como así, también los pensamientos y las acciones y omisiones que hagamos según el estado de ánimo que tengamos. La diferencia está en que a veces actuamos según las emociones, y

otras veces las acciones que realizamos están determinadas ya por nuestro estado de ánimo. El desarrollo de ésta inteligencia emocional implica un cambio de mentalidad a uno positivo, siendo más conscientes de nuestros pensamientos y acciones a raíz de las emociones que experimentamos en nuestro cuerpo, para luego adoptar una correcta actitud en construir nuestros hábitos que guían nuestras acciones diarias.

¿Cómo se puede practicar la Inteligencia Emocional en el trabajo?

La clave del éxito de un correcto incremento de La Inteligencia Emocional en la Empresa, se encuentra en el desarrollo personal de los integrantes de la misma, en la toma de conciencia sus emociones y sentimientos; y en las decisiones y acciones que tomarán en base del análisis que hicieron de ello. Para lograrlo, tendrán que poner esfuerzo y dedicación en desarrollar las competencias emocionales básicas que desarrollará a continuación, según los modelos Fredy Kofman, y Daniel Goleman, que comparten más similitudes que diferencias.

El Modelo de Koffman

El modelo de IE de Fredy Kofman está basado en cinco competencias emocionales básicas: conciencia, aceptación, regulación, análisis y expresión. (Kofman, 20017). Éstas se aplican tanto a uno mismo como a los demás variando el nombre de las competencias según el caso (Kofman, 2003). El modelo de Kofman se caracteriza por ser secuencial y dividido por las competencias aplicadas a uno mismo y en relación con los demás. Cada paso está fundado en uno anterior. Se comienza con la conciencia, se sigue por la aceptación, luego por la regulación y se finaliza con la expresión.

COMPETENCIAS APLICADAS A UNO MISMO	COMPETENCIAS APLICADAS EN RELACIÓN CON LOS DEMÁS
Auto-conciencia (objetividad)	Reconocimiento (empatía)
Auto-aceptación (compasión)	Aceptación (compasión)
Auto-regulación (motivación)	Influencia (contención)
Auto-análisis (racionalidad)	Indagación (racionalidad)
Expresión (integridad y efectividad)	Escucha (respeto)

El modelo de Daniel Goleman

Daniel Goleman, estima que la inteligencia emocional se puede organizar en torno a cinco capacidades: conocer las emociones y sentimientos propios, manejarlos, reconocerlos, crear la propia motivación, y gestionar las relaciones. (Goleman, 1995).

A continuación, se expone la lista de dimensiones y aptitudes que componen el esquema del modelo aplicado al trabajo. (Cary Cherniss & Daniel Goleman, 20018).

Competencias personales: Cómo nos relacionamos con nosotros mismos.	Competencias sociales: Cómo nos relacionamos con las demás personas
A. Autoconciencia: Reconocimiento de los propios estados de ánimo, recursos e intenciones.	D. Empatía: Conciencia de los sentimientos, necesidades y preocupaciones de los otros
A1. Conciencia emocional: Identificar propias emociones y efectos.	D1. Comprensión de los demás: Darse cuenta de los sentimientos y perspectivas de los otros.
A2. Correcta autovaloración: Conocer las propias fortalezas y limitaciones	D2. Desarrollar a los demás: Colaborar con el desarrollo de los demás y sus habilidades.
A3. Autoconfianza: Fuerte sentido del valor propio y capacidad	D3. Servicio de orientación: Anticipar, reconocer y satisfacer las necesidades del cliente.
B. Autorregulación: Control y manejo de los propios estados de ánimos, impulsos y recursos	D4. Aprovechamiento de la diversidad: Aprovechar las oportunidades que nos brindan diferentes tipos de personas.
B1. Autocontrol: Mantener bajo control las emociones e impulsos conflictivos.	D5. Conciencia política: Leer las corrientes emocionales del grupo y el poder de las relaciones

B2. Confiabilidad: Mantener estándares adecuados de honradez y flexibilidad.	E. Destrezas sociales: Ser un experto para inducir a respuestas deseadas de los demás.
B3. Conciencia. Asumir las responsabilidades del propio desempeño laboral.	E1. Influencia: idear tácticas efectivas de persuasión.
B4. Adaptabilidad: Flexibilidad en el manejo de las situaciones de cambio	E2. Comunicación: Escuchar abiertamente al resto y emitir mensajes convincentes
B5. Innovación: Sentirse cómodo con la nueva información, ideas y enfoques.	E3. Resolución de conflictos: Saber negociar y resolver los desacuerdos que se presenten.
C. Motivación: Tendencias emocionales que guían o facilitan el logro de los objetivos establecidos.	E4. Liderazgo: capacidad de inspirar y guiar a las personas y al grupo de trabajo en su conjunto.
C1. Impulso de logro: Esfuerzo por mejorar o alcanzar un estándar de excelencia laboral.	E5. Catalizador del cambio: Iniciar o administrar las situaciones nuevas.
C2. Compromiso: Secundar los objetivos de un grupo u organización.	E6. Constructor de lazos: alimentar y reforzar las relaciones interpersonales dentro del grupo
C3. Iniciativa: Prontitud para actuar en las oportunidades.	E6. Colaboración y cooperación: trabajar con otros para alcanzar las metas en común.
C4. Optimismo: Persistencia en alcanzar los objetivos a pesar de los obstáculos.	Habilidades de equipo: Crear sinergia grupal para la persecución de metas colectivas.

Explicación de los puntos en común de los dos modelos:

A. Auto-conciencia y aceptación emocional

Hace referencia a la capacidad que tenemos para reconocer nuestras propias emociones y tomar consciencia de los efectos que nos producen a la hora de tomar decisiones o actuar. Identificar y analizarlas el por qué nos pasan, permite aprender a gestionirlas para una mejor toma de decisiones en nuestra vida personal y profesional. A mayor certeza de nuestras emociones tengamos, manejaremos mejor nuestra vida.

Esta competencia implica tener una profunda comprensión de las emociones propias, fortalezas, debilidades, necesidades e impulsos a la hora de actuar en el trabajo.

Dentro de esta competencia, tenemos que aceptar las emociones que nos aparezcan, y no tomarlas como algo negativo, sino más bien una oportunidad para la acción. Lo fundamental es recordar que la emoción siempre está válidamente fundada en los pensamientos que subyacen a ella. Es decir, que si tenemos miedo de hablar en público, hacer un análisis racional del por qué este miedo, y utilizarlo como una oportunidad para la acción en la toma de decisiones.

Dinámica utilizada: “Datos de las emociones”.

B. Auto-regulación y expresión emocional

Esta habilidad se refiere al autocontrol y expresión de nuestras emociones una vez que la identificamos, aceptamos y analizamos.

El autocontrol nos permite no dejarnos llevar por los sentimientos del momento. Los impulsos biológicos que dan lugar a nuestras emociones, pueden ser regulados. Regular significa tener control y dar dirección a la energía emocional.

Una forma fácil de controlar nuestros impulsos, una vez identificado la emoción, es tomarnos un segundo, respirar hondo y pensar en las consecuencias que pasarían si actuáramos de forma impulsiva. Si conseguimos coger las riendas de nuestras emociones, y no dejarnos llevar por ellas, estaremos liberándonos de sentimientos que, en muchas ocasiones, resultan desagradables o nos pueden llevar a situaciones conflictivas. Hay que tener en cuenta, que cada vez que experimentamos un conflicto con algún compañero, no tomarlo como algo personal, sino más bien actuar objetivamente.

Un jefe que se muestra habitualmente cordial, tranquilo y sociable hace que sus empleados también tiendan a auto-controlar sus emociones, y no manifiesten un humor descontrolado. Es importante destacar, que el estado de ánimo grupal se contagia.

La expresión y canalización de nuestras propias emociones es el último paso en las competencias personales relacionadas con la conciencia, identificación, aceptación, análisis y expresión de las

emociones. Se debe decidir conscientemente la manera de canalizar las experiencias, pensamientos, y emociones hacia decisiones y acciones efectivas e íntegras. Debemos considerar cómo expresarnos, las palabras a usar, establecer y honrar compromisos con integridad y resolver los conflictos creativamente.

Dinámica utilizada: “Emocionómetro”, “Consejos para aliviar el estrés”, “Cómo cambiar el estado de ánimo”.

C. Automotivación

Esta habilidad se basa en un autocontrol emocional con respecto a la consecución de nuestras metas. Es decir, poseer la capacidad de demorar la gratificación y evitar la impulsividad de abandonar nuestros objetivos. Esta habilidad nos invita a ser más productivo y eficaz en el ámbito laboral.

Las persona actuamos en nuestra vida movidas por factores de motivación intrínseca (valores y principios personales, como el amor, la familia, la honestidad, la autorrealización) o factores extrínsecos (el dinero, bienes materiales, viajes, reconocimiento). Para un trabajador, por ejemplo, un salario alto o considerado justo, o el status adquirido en la empresa resultado de su trabajo, forma parte de su motivación extrínseca. Sin embargo, el papel de la automotivación interna consiste en actuar movido por los logros que uno quiere conseguir.

La diferencia, con respecto a aquellos que trabajan guiados por las recompensas externas que puedan conseguir, está en la pasión por el trabajo mismo. Son personas que disfrutan trabajando, buscan desafíos creativos, les encanta aprender y mejorar y se enorgullecen del trabajo bien hecho.

Tenemos que aprender a dirigir las emociones hacia un objetivo que nos permita mantener la motivación y fijar nuestra atención en las metas y no en los obstáculos. En esto es necesaria cierta dosis de optimismo e iniciativa, de forma que seamos emprendedores y responsables de nuestros objetivos personales y actuemos de forma positiva ante los contratiempos y dificultades.

Dinámicas utilizadas: “Coaching Cards”, “Escala de valores”, “Declaración de la misión y visión personal”.

D. Reconocimiento y aceptación de emociones ajenas. La Empatía

Esta es una competencia emocional aplicada en relación con las otras personas. La empatía es la capacidad para reconocer las emociones de los demás y ponerse en su lugar. Así, una persona empática suelen sintonizar con las señales sociales que desprenden los demás, que indican qué necesitan, qué quieren y qué sienten. Implica que observemos las manifestaciones de los estados emocionales del otro que se manifiestan en su cuerpo, para una mejor comprensión.

El reconocer las emociones ajenas; aquello que los demás sienten y que se puede manifestar por la expresión de la cara, por un gesto, por una forma de hablar; nos puede ayudar a establecer lazos más reales, confiables y duraderos con las personas de nuestro entorno. No en vano, el reconocer las emociones ajenas es el primer paso para entenderlas e identificarnos con ellas. Esta competencia no sólo requiere la escucha efectiva de lo que está diciendo, sino también de la escucha empática, que es escuchar lo que nos está diciendo su cuerpo y sus emociones.

A través de preguntas habilidosas, podemos ayudar al otro a expresar conscientemente sus emociones y sus opiniones. La clave es comprender las necesidades e intereses del otro y encontrar una manera de lograr que, en la satisfacción genuina de las mismas, el otro contribuya también a la satisfacción de las de uno.

Dinámicas utilizadas “Escucha efectiva”, “Te regalo una sonrisa”, “Dramatizaciones para la Resolución de Conflictos”.

E. Relaciones interpersonales

Esta competencia se refiere a la capacidad que tenemos para manejar las relaciones con otras personas de una forma positiva. Dentro de ésta, se encuentran las habilidades como el liderazgo, el trabajo en equipo, la capacidad de influir y motivar en el otro, la capacidad de resolver conflictos y la eficacia interpersonal. Estas habilidades sociales pueden aprenderse, aunque de forma natural parece que algunas personas están dotadas de esta capacidad.

Mantener óptimas relaciones con los demás puede considerarse como el fin último de la inteligencia emocional, ya que estas personas comprenden y manejan hábilmente sus emociones y las de los

demás. Una buena relación con los demás es uno de los factores más importantes para nuestra vida personal y profesional.

Dinámicas utilizadas “Quejas improductivas vs Reclamos productivos”, “Comunicación eficaz”, “Parábola del picador de piedras”, “Consejos para un mejor liderazgo”.

RESULTADOS DEL TRABAJO DE CAMPO

Se definió la misión, la visión y los objetivos generales y específicos.

El personal ha definido valores y metas personales a través de una charla conjunta.

Los directivos han declarado que sus habilidades gerenciales se vieron reforzadas.

Se logró un mayor acercamiento de los jefes a los empleados, otorgándoles mayor participación. También aumentó el nivel de empatía.

Se mejoró la comunicación interna. El personal se muestra más abierto a expresar sus opiniones.

Se elaboró un mecanismo de resolución de conflictos.

Los integrantes de la empresa declararon trabajar más integrados, fomentando el compañerismo y la unión a través de compartir actividades informales una vez cada dos semanas. Esto aumentó la colaboración y la confianza.

Se elaboró un calendario de cumpleaños y fechas importantes.

En la medida de lo posible, se aconsejó brindar a cada uno de los empleados un espacio de trabajo predeterminado en el que desarrolle sus labores de manera más efectiva, favoreciendo en gran parte en el desempeño de sus labores dentro de la organización.

La empresa se comprometió a trabajar en el desarrollo de un manual de funciones y procedimientos que corresponden en cada puesto, para lograr una correcta división de trabajo. Como así, también más adelante, tratar de crear un programa de incentivos y reconocimiento de méritos.

Se aconsejó, elaborar un plan de capacitación, en donde se brinde a todos los empleados, temas de interés propuestos por éstos, para fortalecer sus debilidades o potenciar sus capacidades. Esto contribuirá a aumentar el rendimiento y a fortalecer el clima organizacional dentro de la institución.

CONCLUSIONES FINALES

Una gestión eficiente de los recursos humanos debería ser un objetivo de todas las empresas y organizaciones, ya que es poseer una ventaja competitiva con respecto a las demás. Tener un ambiente laboral saludable, con personal motivado y buenas comunicaciones interpersonales, ayudan a optimizar el trabajo en equipo y mejorar el servicio al cliente interno y externo.

La inteligencia emocional es factor clave en el éxito empresarial, ya que participa en diversas tareas como la contratación, desarrollo de talento, trabajo en equipo, productividad, entre otras tantas.

Mediante el desarrollo de las habilidades emocionales, los trabajadores empiezan a tomar conciencia de sus propias emociones, y también comprendiendo a las de los demás, desarrollando una actitud positiva y trabajando en equipo, en busca de lograr alcanzar las metas conjuntas e individuales.

Es importante que se empiece a tener más conciencia de la importancia del desarrollo esta inteligencia en los ámbitos educativos, como colegios y universidades para reforzar el nivel de las competencias emocionales en orden de lograr alcanzar las metas personales de una forma más efectiva.

ANEXOS

Breve explicación de las Dinámicas utilizadas

“Ronda de presentación”. Se juntan por pareja, y cada uno presenta a la otra diciendo nombre y apellido, y tres virtudes.

“Dados de las emociones”: en cada cara del dado hay una emoción, el cual el trabajador que tira el dado, relata una anécdota en el cual percibió esa emoción y sus sensaciones.

“Emocionómetro”: Mostrando un rango de diferentes emociones, según la sensación de bienestar que producen en el cuerpo con respecto a su producción en el trabajo, se les preguntó en qué nivel se sintieron la última semana, y se plantearon un nivel de posibles soluciones entre todos en los casos de los compañeros que si sintieron más saturados.

“Consejos para aliviar el estrés”: Se le brindó una serie de recomendaciones para antes, durante y después del trabajo, con el objetivo de organizarse mejor y controlar los niveles de estrés.

“Cómo cambiar el estado de ánimo”: Se utilizaron técnicas corporales, como movimientos, saludos, escuchar diferentes tipos de música, tomarse un descanso o dar un paseo para relajar la mente, ayudan a mejorar el estado de ánimo a uno más positivo.

“Coaching Cards”: Se entregaron diferentes cartas al azar con frases motivacionales, en el cual los empleados deben contar una situación en el trabajo que se vieron reflejados con esa frase.

“Escala de valores”: Se les pidió al personal para que mediten en sus casas de cuáles son sus principales valores que rigen su trabajo. Ejemplo: Honestidad, responsabilidad, compromiso.

“Declaración de la misión y visión personal”: En cada hoja de papel individual, los trabajadores escribieron su función y misión dentro de la empresa, y lo que quisiesen lograr en ella.

“Escucha efectiva”: Se brindaron tips de comunicación corporal y lingüística acerca de como escuchar mejor al otro.

“Te regalo una sonrisa”: Se mostraron fotos de personas sonrientes, y se les preguntó las sensaciones que producen una buena sonrisa.

“Dramatizaciones para la Resolución de Conflictos”: Se dramatizó dos situaciones cotidianas frecuentes, para elaborar una serie de pasos para una mejor comunicación asertiva.

“Quejas improductivas vs Reclamos productivos”: Se explicó cómo realizar un reclamo productivo eficaz a quien corresponda en vez de una queja improductiva a terceros.

“Parábola del picador de piedras”: Se relató el cuento del picador de piedras, y se les preguntó a los que quisieran responder con cuál situación se sienten más identificados.

“Consejos para un mejor liderazgo”: Tips de liderazgo sacado del libro de Dale Carnegie “Como ganar amigos e Influir sobre las personas”

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

1. CHIAVENATO, IDALBERTO (2007). “Administración de Recursos Humanos, el capital humano de las organizaciones”.
2. URCH DRUSKAT VANESSA Y STEVEN B. WOLFF (2005). “Construyendo la Inteligencia Emocional del grupo”.
3. GARDNER, HOWARD (2003). “Inteligencias Múltiples”.
4. SALOVEY PETER Y MAYER JOHN (1990). “Inteligencia Emocional”.
5. GOLEMAN, DANIEL (1995). “Inteligencia Emocional”.
6. BISQUERRA, RAFAEL (2000). “Educación Emocional y Bienestar”
7. KOFMAN, FREDY (2001). “Metamanagement”.
8. CARY CHERNISS, CARY Y GOLEMAN, DANIEL (2001). Inteligencia Emocional en el trabajo.

**ANÁLISIS SISTÉMICO Y REPRODUCCIÓN SOCIAL DE LOS AGRICULTORES DEL
DISTRITO DE SOSSEGO - SANTO ÁNGELO / RS (BRASIL)**

STAMBERG ADILSON RIBEIRO PAZ adilson.stamberg@iffarroupilha.edu.br**PRETTO DIEGO** diego.pretto@iffarroupilha.edu.brInstituto Federal Farroupilha - *Campus Santo Ângelo* / Brasil. Doctorando en Administración (UNaM).
Maestría en Gestión de Organizaciones Públicas por la Universidad Federal de Santa Maria (UFSM).**RESUMEN**

Considerando la unidad de producción en la agricultura como un sistema básico dotado de diversidad y de interrelaciones, este trabajo busca diagnosticar y comprender la racionalidad administrativa de los agricultores de la comunidad de Sossego, municipio de Santo Ângelo/RS (Brasil), buscando aprender la diversidad de sistemas de producción que componen la agricultura. Se adoptó como base para la investigación la teoría de los sistemas agrarios, la cual permite caracterizar y analizar los principales sistemas de producción, a partir de levantamientos de datos cualitativos y cuantitativos de las actividades productivas. Estos se sistematizaron en una hoja de cálculo, que permitió establecer modelos globales de análisis de desempeño a partir del valor agregado y de la renta agrícola generada, determinando la identificación de cuatro tipos de Unidades de Producción Agrícolas (UPAs), las cuales representan la diversidad de los sistemas de producción. Considerando los resultados obtenidos, se puede afirmar que los tipos de agricultores se encuentran exitosamente económicamente, presentando resultados elevados en sus sistemas de producción, alcanzando una remuneración del trabajo familiar por encima del parámetro de reproducción social estipulado para este estudio. Ante este panorama, las actividades agropecuarias desarrolladas contribuyen a la situación de acumulación de capital entre los tipos de agricultores.

PALABRAS-CLAVE: Administración sistémica; Agronegocio; Reproducción social.**INTRODUCCIÓN**

El proceso de modernización de la agricultura brasileña desarrollado a partir de la segunda mitad del siglo XX, asociado a la complejidad de los factores ambientales y socioeconómicos, tuvo un fuerte impacto en el contexto rural, imprimiendo características bastante diferenciadas a las Unidades de Producción Agrícolas (UPAs), configurando un escenario extremadamente complejo y heterogéneo, fruto de un largo proceso de diferenciación social y de varias posibilidades de combinaciones entre los factores de producción y las formas sociales de organización de la producción. Es decir, por un lado, la complejidad viene de los posibles modos de utilización del espacio rural frente a las potencialidades y limitaciones de los ecosistemas en que los agricultores están insertos, buscando explorar de la mejor forma posible los recursos disponibles y minimizar los obstáculos enfrentados. Por otro lado, la diversidad se caracteriza por la existencia de distintos tipos de unidades de producción presentes en una región agrícola, que se diferencian tanto por el grado de capitalización, acceso a los recursos naturales, a los mercados, entre otros, además del modo de organizarse y se relacionan con otros agentes sociales.

Este proceso de diferenciación social (principio de diversidad) y de las características técnicas y económicas de las actividades productivas (principio de la complejidad), no es sólo importante, sino también necesario para el entendimiento de una realidad, imponiendo la necesidad de aprendizaje continuo y dominio del conocimiento en términos de administración de la organización de la producción, principalmente en el uso del enfoque sistémico como instrumento de análisis-diagnóstico y gestión agrícola de forma competitiva y sustentable.

Para Miguel (2010) las UPAs son formateadas por la familia-sistema de producción, que organizan sus actividades productivas a partir de las condiciones naturales y materiales, así como de su saber cultural, étnico y social. La comprensión de la estructura y del funcionamiento de la UPA y de las particularidades que caracterizan a los agentes directamente involucrados en ese proceso es condición fundamental e indispensable para la definición y realización de acciones de gestión y planificación agrícola. Sin embargo, esta condición está fuertemente vinculada a los objetivos de la familia referentes tanto a la actividad económica desarrollada en cuanto a su inserción en la sociedad. Esto significa, que los diferentes tipos de unidad de producción son portadores de problemas,

potencialidades y necesidades peculiares y actúan con racionalidades específicas, estableciendo estrategias propias de supervivencia y de producción, para adaptarse al medio en que están insertados.

Al percibir que las UPAs forman parte de un sistema complejo, dinámico y en constante cambio, principalmente en lo que se refiere a sus factores de producción, se motivó la realización de este trabajo para contribuir con informaciones que puedan promover acciones para la gestión estratégica de las organizaciones agrícolas. Sin embargo, se buscó responder la siguiente cuestión básica: ¿el enfoque sistémico en la agricultura contribuye al análisis de la capacidad de reproducción social y promoción de estrategias de la producción?

El trabajo es fruto de un proyecto de investigación registrado ante la Coordinación de Investigación del Instituto Federal Farroupilha - *Campus* Santo Ângelo, teniendo como objeto de estudio empírico las UPAs de la comunidad Sossego, municipio de Santo Ângelo/RS (Brasil). Se viabilizó el trabajo a partir de una realidad social, tomando en consideración la dinámica de las actividades agropecuarias presentes en la agricultura local, además de constituir una importante herramienta pedagógica para inserción socioprofesional y construcción del conocimiento de estudiantes vinculados al curso Superior de Tecnología en Gestión del Agronegocio y Técnico en Agricultura.

El principal objetivo del trabajo fue identificar y caracterizar los principales tipos de unidades de producción presentes en la agricultura, así como comprender el funcionamiento y la organización de la producción agropecuaria desarrollada a partir de una evaluación de los sistemas productivos adoptados, teniendo como parámetros su capacidad de generar la riqueza y la reproducción social. La capacidad de generación de riqueza es evaluada por el valor agregado que la unidad de producción genera al producir bienes y servicios puestos a disposición de la sociedad. La capacidad de reproducción social, a su vez, puede ser medida por el monto de la riqueza producida anualmente que ellas consiguen apropiarse a título de renta agrícola. En la investigación se identificaron y caracterizaron cuatro tipos de UPAs, los cuales sirvieron para la elaboración de un modelo socioeconómico para determinar la contribución de las actividades agrícolas en el desempeño global del sistema de producción.

Además de esta introducción y de las consideraciones finales, el artículo aborda algunos elementos teóricos fundamentales para el estudio, basado en el enfoque sistémico. Para ello, se definen algunos conceptos básicos, así como los elementos fundamentales para la caracterización técnica, social y económica de los tipos de unidad de producción presentes, teniendo como centro de observación la familia-sistema de producción, así como describe los procedimientos metodológicos utilizados y, a continuación, presenta y discute los principales resultados alcanzados por los tipos de unidades de producción.

FUNDAMENTACIÓN TEÓRICA

El Enfoque Sistémico en la Agricultura y la Reproducción Social

Un marco conceptual importante al estudio de la administración tiene referencia en el abordaje de la gestión del agronegocio, término desarrollado en 1957, por los profesores John Davis y Ray Goldberg, de la Universidad de Harvard, Estados Unidos, como la suma de las operaciones de producción y distribución de suministros agrícolas, de las operaciones de producción en las unidades agrícolas, del almacenamiento, procesamiento y distribución de los productos agrícolas y artículos producidos a partir de ellos (BATALHA Y SILVA, 2007).

Para los mismos autores, la agricultura no puede ser tratada de forma aislada, pues el agronegocio brasileño se fundamenta al abordar la cadena de producción de forma sistémica, teniendo en vista la interacción de la agricultura en el complejo agroindustrial, partiendo de la premisa que la producción de bienes (productos y servicios) puede ser representada como un sistema, donde los diversos actores están interconectados por flujos de materiales, de insumos, de capital y de información, con el objetivo de suplir un mercado consumidor final con los productos agropecuarios producidos en las unidades de producción.

Para el Araújo (2013) y Callado (2015) la concepción de cadenas productivas visualiza el agronegocio de forma integrada e interrelación entre los diversos agentes que lo componen, así como las actividades efectuadas entre sí, siendo que cada segmento posee características individuales muy particulares, sin embargo, todos forman una estructura sistémica de interdependencia, en la que el éxito de todos está vinculado al éxito de las partes individualmente. Didáticamente se puede dividir el agronegocio en tres grandes segmentos. El primero está antes de la portera, el cual implica el

suministro de insumos para la producción agrícola; después se tiene el segmento dentro de la portera, que atraviesa los procesos de preparación del suelo, cultivo, siembra, cosecha, transporte y almacenamiento interno de la producción; y por último, después de la portera, que son los procesos de comercialización del producto *in natura* hasta llegar al consumidor final (TEIXEIRA y FRANZIN, 2013).

En general, al incorporar una metodología alternativa para análisis y comprensión de la agricultura dentro de una visión de sistema en la que engloban los sectores "antes de la portera", "dentro de la portera" y "después de la portera", este enfoque se tornó capaz de abarcar campos sociales y ampliar el enfoque de la administración rural como herramienta analítica, al considerar que la agricultura pasó a integrarse en el desarrollo de las cadenas productivas largas, sin embargo, poco desarrolló en términos de un enfoque desde la perspectiva de la UPA vista como parte de un enfoque sistémico compatible para comprender la complejidad y diversidad existente en el universo de la agricultura.

Conceptualmente la UPA, basándose en el enfoque sistémico, puede definirse como un objeto resultante de la interacción entre el medio natural y el medio social, un sistema formado por diferentes elementos interactuando, estos son: los sistemas de producción (cultivo y/o creación y/o transformación) que actúan con el ambiente externo (mercado, sociedad), regidos por los objetivos anhelados por el sistema social (agricultor y familia), siempre en interacción con el medio externo (económico, ambiental y social). Esta interacción resulta en una diversidad en cuanto a los tipos de UPAs, que nacen de un largo proceso de la combinación de los factores de producción, de los contextos de la región en que se insertan y de las diferentes coyunturas sociales de sus propietarios (MIGUEL, 2010).

Una de las formas de hacer inteligible la diversidad de unidades de producción en la agricultura es clasificándolas según la categoría social, definida por las relaciones de producción, de propiedad y de intercambio con los demás agentes que actúan en la producción agropecuaria. Según Guanziroli e Cardim (2000) e Silva Neto (2007), los estudios desarrollados en Brasil, destacan la existencia de cuatro grandes categorías sociales de UPAs, las cuales fueron adaptadas a partir de estos autores, en el trabajo de Stenberg (2017) a saber: (a) unidades capitalistas, las cuales disponen de áreas extensas y cuyas relaciones se basan en contratos salariales; (b) unidades familiares, en las cuales las relaciones de producción se rigen por relaciones de parentesco, siendo el trabajo ejecutado exclusivamente por miembros de la familia, sin embargo, eventualmente en ciertos casos (siembra, cosecha), contratan trabajadores diaristas; (c) unidades patronales, posición intermedia entre las capitalistas y familiares, siendo que los miembros de la familia participan directamente del proceso productivo, con sistemas de producción escalonados, cuyo funcionamiento depende de trabajadores asalariados; y (d) unidades minifundiales o camponesas, cuyas relaciones sociales de producción se caracterizan predominantemente por el trabajo familiar, produciendo esencialmente lo que será consumido por la familia, necesitando, en la mayoría de las veces, complementar los ingresos con actividades fuera de la unidad productiva, generalmente, en unidades de producción capitalistas o patronales.

Para Lima *et al.* (2005) la categoría social y la disponibilidad (absoluta y relativa) de medios de producción definen los criterios de decisión y optimización de los recursos disponibles a través de la definición de las actividades y su combinación, pero tales criterios también están influenciados por la incertidumbre y las condiciones financieras del agricultor. García Filho (1999) argumenta que con base en las racionalidades socioeconómicas distintas de los sistemas de producción, los agricultores hacen elecciones diferentes en lo que se refiere a las culturas, a las creaciones, a las prácticas agrícolas y económicas, entre otras. Por lo tanto, no todos los agricultores adoptan el mismo sistema de producción y las mismas formas de explotación del agroecosistema productivo.

En este escenario cabe destacar que el mantenimiento del sistema de producción está asociado al concepto de reproducción social del agricultor y familia. Conforme Silva Neto (2016) los procesos de producción social, como indican su denominación, son de naturaleza social, es decir, dependen de las relaciones sociales en la dinámica de la producción y en el reparto de valor entre los agentes económicos involucrados. Siendo así, la reproducción social es un concepto que está relacionado fundamentalmente con la producción de valor monetario. Para realizar un análisis de este tipo, el punto de partida es la noción de que una unidad de producción es reproducible cuando proporciona una renta suficiente para que la reproducción social de los agentes económicos de ella dependientes sea asegurada. De este modo, considerando cierto nivel de RA, al que se denomina "Nivel de Reproducción Social" (NRS), éste una vez alcanzado por la unidad de producción significa que los agentes económicos dependientes directamente se mantienen en la misma categoría social (familiares,

capitalistas), o, en el caso de una reproducción "ampliada", en una categoría social con tendencia más capitalizada, puede llevar a cambios en las relaciones de producción (por ejemplo, el agricultor pasa de familiar a patronal).

De este modo, el mismo autor considera que la expresión monetaria ecuada por el NRS corresponde a una RA suficiente para que los agentes económicos en cuestión (agricultor y miembros de la familia) no sólo puedan sobrevivir biológicamente, pero también tengan interés en mantenerse en la unidad de producción. En vista de ello, es necesario igualar el NRS a la renta que esos agentes económicos podrían obtener, aplicando sus recursos y empleándose en otros sectores económicos, lo que es comúnmente conocido en la literatura como costo de oportunidad de los factores de producción (tierra, capital y trabajo).

La categoría básica para el análisis económico de sistemas de producción agrícola, que permite estudiar específicamente la producción de valor, el reparto de éste y su relación con la reproducción social se denomina valor agregado (VA). Sin embargo, según Silva Neto (2016), el término "valor" es inadecuado para denominar la categoría de análisis VA, ya que éste se calcula a partir de precios, por lo que no representa una medida exacta de la agregación de valor propiamente dicha (el valor corresponde al trabajo socialmente necesario involucrado en la producción de bienes o servicios). Por lo tanto, los valores obtenidos a partir de precios de mercado se denominan valores monetarios. Por otro lado, el VA puede considerarse un buen indicador de la producción de valor, antes de que se produzca su distribución.

Por lo tanto, el VA corresponde a la diferencia entre la riqueza generada en la UPA (denominada producción bruta) y la riqueza destruida en el proceso productivo (cuando el valor de los medios de producción consumidos en un ciclo productivo, como abonos y semillas, se denomina consumo intermedio y, cuando ocurre en más de un ciclo, como máquinas e instalaciones, se denomina depreciación), siendo que los demás gastos corresponden al reparto de esta riqueza entre diferentes agentes económicos que, directa o indirectamente, participaron de su generación. Siendo así, la renta del agricultor no corresponde a toda la riqueza generada, sino sólo a la parte de esa riqueza que corresponde al agente económico que controla directamente el proceso productivo. Por ejemplo, la renta del agricultor puede ser calculada por la sustracción del valor de la producción bruta no sólo de los gastos con insumos y equipamientos (correspondientes a la destrucción de riqueza), sino también de los salarios de los empleados, de los intereses debidos a los bancos y de los impuestos pagados al Estado (correspondientes al reparto de la riqueza). Se admite con ello que, el conjunto de esos agentes sociales, contribuye a la generación del valor agregado y que el reparto de éste está estrechamente influenciado por las relaciones sociales y no por cualquier agregado económico (SILVA NETO, 2016).

METODOLOGÍA

Se eligió como objeto de estudio las UPAs del distrito de Sossego, comunidad rural distante cerca de 12 Km de Santo Ângelo/RS (Brasil). En general, se utilizó el abordaje de la Teoría de los Sistemas Agrarios (TSA), dando foco, principalmente, en la etapa de análisis agrosocioeconómico de los sistemas de producción, excluyendo el estudio del sistema agrario que contextualiza la lectura de paisaje y análisis de la formación histórica en el proceso de desarrollo de la agricultura local.

Como forma de informaciones secundarias, se realizó reunión de trabajo con miembros del proyecto de investigación e interlocutores claves de la secretaría de agricultura del municipio, actuantes en la extensión rural, con el propósito, en grosso modo, de mapear informaciones en cuanto al alcance de las unidades de producción en la comunidad, sobre las formas de organización de la producción, la disponibilidad y uso de factores de producción, la naturaleza de las relaciones de trabajo. Con base en ello, se definió una pre-tipología de las unidades de producción, cuyo procedimiento se justifica para dar cuenta de la diversidad.

Para confirmar la tipología elaborada, se realizaron observaciones *in loco* junto a las UPAs para la recolección de datos primarios, eligiendo los sistemas de producción de forma dirigida, no aleatoria, en función de la relevancia (existencia del tipo de agricultor), optando por la técnica de entrevista semiestructurada, por lo medio de un formulario constituido por un guión elaborado para captar datos cualitativos (relativos a los aspectos agrotécnicos) y cuantitativos (relativos a los aspectos socioeconómicos), como: tierras propias y/o arrendadas; Superficie Agrícola Útil (SAU); levantamiento del rebaño, de las instalaciones, máquinas y equipamientos; de la disponibilidad de

mano de obra y de las producciones practicadas en la unidad de producción. La alineación de campo tuvo como base el año agrícola 2017/2018.

Los datos obtenidos junto a las UPAs fueron sistematizados en una hoja de cálculo, donde se obtuvo el resultado económico proporcionado por el sistema de producción. Este resultado se analizó globalmente y se destina a evaluar el potencial de generación de riquezas para la sociedad, medido por el Valor Agregado (VA), y de la capacidad de reproducción social del tipo de unidad de producción considerada, medido por la Renta Agrícola (RA). El indicador básico es constituido por el NRS, que representa el ingreso mínimo necesario para reproducir los medios de producción de la unidad y remunerar el trabajo familiar a lo largo de los años, con calidad de alimentación, habitación, vestuario, salud, educación y ocio. El parámetro utilizado es el costo de oportunidad del trabajo (comparado con la renta de otras fuentes potenciales), medido, en este estudio, a través de un salario mensual de R\$ 1.103,66 por unidad de trabajo familiar, incluido el 13° salario (LIMA *et al.*, 2005).

En este trabajo se adopta el método del VA, como un instrumento útil en el análisis del desempeño socioeconómico de unidades de producción. El VA es considerado cuando, a partir del trabajo y del capital de explotación disponibles, se generan nuevas riquezas (bienes y servicios), buscando distinguir esa riqueza de su distribución entre los diferentes agentes que reparte el resultado de la producción y, se adopta un método particular de organización de las cuentas que facilita el análisis económico y técnico de esa distribución.

El VA del sistema de producción es igual al valor de lo que se produjo menos el valor de lo que se consumió en el proceso productivo. Para calcular el VA obtenido por el sistema de producción se tiene la siguiente ecuación matemática:

$$\text{VAB} = \text{PB} - \text{CI}$$

$$\text{VAN} = \text{PB} - \text{CI} - \text{D}$$

, donde:

VAB => Valor Agregado Bruto;

VAN => Valor Agregado Neto;

PB ==> Producción Bruta;

CI ==> Consumo Intermedio;

D ==> Depreciación de las instalaciones y mejoras, máquinas y equipos y vehículos

Para determinar la viabilidad económica y de reproducción social, se utiliza como indicador la RA generada por el sistema de producción, la cual corresponde a la diferencia entre el VA obtenido por medio del sistema de producción y la suma de la remuneración de los diferentes agentes sociales que participan directa o indirectamente de la producción, es decir

$$\text{RA} = \text{VAN} - \text{S} - \text{J} - \text{T} - \text{I}$$

donde:

VAN = Valor Agregado Neto;

S = Salarios (pagados a los trabajadores contratados);

J = Intereses (pagados a bancos o otras instituciones financieras);

T = Tierras (pagadas al propietario de la tierra);

I = Impuestos y tasas (pagados al Estado).

En la Figura 1, se tiene la representación esquemática e interactiva de los principales indicadores utilizados para la evaluación económica de la UPA.

Figura 1 - Representación gráfica de los indicadores económicos del sistema de producción

PRODUCCIÓN BRUTA Corresponde al valor total de lo que se produce, ya sea para venta, stock o consumo familiar. $PB = (QV \times PV) + (QE \times PV) + (QC \times PC)$	CONSUMO INTERMEDIO Todo lo que se consume en un ciclo productivo $CI = (QC \times PC)$		
	VALOR AGREGADO BRUTO $VAB = PB - CI$	DEPRECIACIÓN Consumo del capital de explotación fijo VALOR AGREGADO NETO Cantidad de riquezas generadas por el sistema de producción $VAN = VAB - D$	DISTRIB. DEL VALOR AGREGADO Salarios y gastos Intereses de financiación Impuestos y tasas Arrendamiento de tierra RENTA AGRICOLA Capacidad de reproducción social $RA = VAN - DVA$

Fuente: Stamberg, 2017.

A partir del cálculo de la RA producida por el sistema de producción, se elaboró un modelo lineal que describe la variación del resultado económico global del sistema productivo en relación a la SAU explotada por Unidad de Trabajo Hombre Familia (UTHf) empleada.

Para la comparación de los resultados socioeconómicos entre los sistemas de producción, se dispusieron en planes cartesianos. Para el análisis de la Remuneración del Trabajo (RW), se construyeron gráficos cuya ordenación son los valores de la RA/UTHf y la abscisa corresponde a los valores de (SAU/UTHf), figura 2, expresada a partir de la ecuación:

$$RW = (PB - GP) / SAU * SAU / UTHf - GNP / UTHf$$

Por lo tanto, tenemos una fórmula de recta del tipo: $y = a * x - b$, donde:

y = es la variable dependiente y representa la RW, es decir, RA/UTHf;

a = es el coeficiente angular que determina la inclinación de la recta, representada por la producción bruta menos los gastos proporcionales a la superficie $(PB - GP) / SAU$;

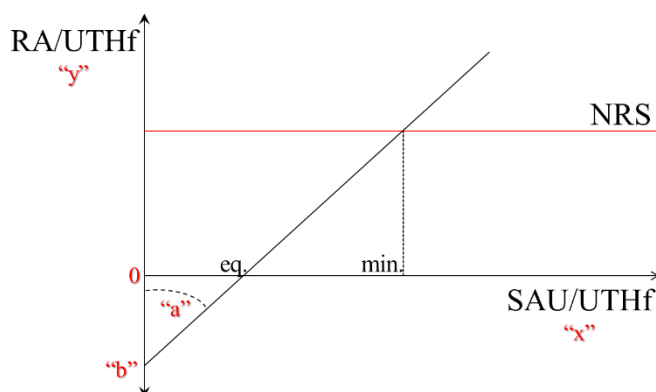
x = es la variable independiente y representa el área destinada por trabajador $(SAU / UTHf)$;

b = es el coeficiente lineal, el punto en que la recta alcanza el eje del y (ordenada), representa los gastos no proporcionales $(GNP / UTHf)$.

En el coeficiente “a”, los Gastos Proporcionales son aquellos costos de producción que son proporcionales a la producción obtenida o área cultivada o al tamaño del rebaño (diesel, semillas, fertilizantes, agrotóxicos, mano de obra eventual, gastos de cosecha, alimentación de los animales, contribución especial sobre seguridad rural, intereses de costeo, etc.).

Ya en el coeficiente “b”, los Gastos No Proporcionales son aquellos costos que no dependen de la producción o área cultivada o del tamaño del rebaño, tales como: la depreciación de las instalaciones (corral, cercas, etc), de las máquinas y equipos (tractores, implementos, etc.) impuestos y tasas fijas, intereses de inversión, arrendamiento de tierras.

Figura 2 - Modelo global de remuneración del trabajo.



Fuente: Stamberg, 2017.

Donde:

NRS => Nivel de Reproducción Social, es decir, el nivel mínimo de RA necesario para la reproducción social del agricultor y su familia (costo de oportunidad de la mano de obra).

eq. => SAU mínima para que la renta no sea negativa.

min. => SAU mínima para que la renta sea suficiente para la reproducción social.

Económicamente, el coeficiente angular "a", es decir (PB–GP)/SAU, corresponde a la contribución en relación al área útil del sistema de producción, indica la intensidad con que se utiliza el área. Cuanto mayor sea la producción bruta y menores sean los gastos proporcionales por unidad de área, más vertical será la recta. Y, cuanto mayor el capital fijo por persona, necesario para implantar el sistema de producción (coeficiente lineal "b") y menor la contribución en relación al área (coeficiente angular "a"), mayor será la superficie agrícola útil por persona, para que cada trabajador de la familia pueda recibir una renta suficiente para su mantenimiento en la actividad agrícola a lo largo del tiempo.

RESULTADOS Y DISCUSIONES

Caracterización de los Tipos de Agricultores y de los Sistemas de Producción

La tipología fue establecida a partir del cruce de informaciones en cuanto a la categoría social, la fuerza de tracción utilizada y el sistema de producción practicado, confirmadas *in loco* en las entrevistas dirigidas. En primer lugar, los agricultores fueron estratificados según las relaciones de producción (familiares, patronales, asalariados), de propiedad (propietarios, arrendatarios) y de cambio (relación con el mercado) que mantienen. A continuación, se agruparon de acuerdo con los sistemas de producción que desarrollan, es decir, los medios de producción disponibles, las actividades agropecuarias realizadas en la unidad de producción y sus combinaciones, que representan la diversidad técnica y socioeconómica presentes en el lugar de estudio, descritos a continuación.

Familiar <=> Tracción Mecanizada Incompleta <=> Granos+Leche+Autoconsumo

Este tipo de agricultor dispone de una SAU en torno a 60 hectáreas (ha), siendo que arrenda más 30 ha de terceros, utilizando mano de obra exclusivamente familiar, sin embargo, en la época de ensilado contratan trabajadores diaristas. Tiene un grado de capitalización intermedia, es decir, las actividades se desarrollan con máquinas y equipos propios asociados con el pago de horas máquina a terceros, siendo que la estructura de instalaciones y mejoras están en buenas condiciones. Estos agricultores desarrollan un sistema de producción a partir de cultivos de granos, siendo en el período de verano hacen rotación de soja con maíz y en el invierno se cultiva exclusivamente trigo para el comercio y pastoreo para el rebaño lechero.

Familiar <=> Tracción Mecanizada Completa <=> Granos+Autoconsumo

Este tipo de agricultor es similar al anterior, sin embargo, posee un alto grado de capitalización, lo que le permite disponer de un parque de máquinas y equipos completos. La mano de obra es familiar, contratando trabajadores diaristas por poco tiempo en la época de cosecha, principalmente. La SAU de los tipos se sitúa en torno a 80-100 ha. Se desarrolla exclusivamente actividad de producción de granos, diversificando los cultivos en el período de verano, haciendo rotación de soja con maíz y en el invierno se cultiva trigo y avena blanca.

Patronal <=> Tracción Mecanizada Completa <=> Granos+Autoconsumo

Este tipo de agricultor desarrolla una producción escalonada con prácticas agrícolas estandarizadas tecnológicamente, realizada simultáneamente por miembros de la familia y por trabajadores asalariados, permanentes y temporales. Tiene área de tierra que giran alrededor de 130 ha, disponiendo de máquinas y equipos necesarios para desarrollar todos los itinerarios técnicos, y las instalaciones y mejoras en estructuras en buenas condiciones. La principal cultura de granos de carácter económico es la soja.

Patronal <=> Tracción Mecanizada Completa <=> Granos+Leche+Autoconsumo

Como el tipo anterior, estos agricultores necesitan mano de obra contratada para desarrollar su sistema de producción. Son agricultores que tienen tracción mecanizada completa, es decir, no dependen de máquinas y equipamientos de terceros, y la superficie agrícola de esas unidades de producción es relativamente elevada para la región de estudio, varían de 240-270 ha, utilizando la mitad de esa área arrendada de terceros. La diferencia de este tipo para el anterior es la combinación de las actividades del sistema de producción, siendo que estos combinan la actividad lechera con la actividad de producción de granos.

Análisis Comparativo de la Situación Socioeconómica de los Tipos de Agricultores

Este análisis tiene por objetivo evaluar la capacidad de generación de riqueza para la sociedad y la viabilidad económica de la unidad de producción, medidas por el VA y la RA, respectivamente, y también evalúa la capacidad de cada sistema de producción agropecuaria de asegurar la reproducción social del tipo de agricultor que lo desarrolla.

Los datos del Cuadro 1 permiten comparar el área necesaria para que cada trabajador familiar (SAU / UTHf) consiga una renta equivalente al valor del costo de oportunidad de la mano de obra, teniendo como parámetro el Nivel de Reproducción Social (NRS), el cual consiste en remuneración en un salario mínimo regional mensual (R\$ 1.103,66) incluyendo el 13° salario, cada persona de la familia, así permitiendo comparar la remuneración del trabajo familiar (RA / UTHf) con otras posibles fuentes de renta (costo de oportunidad).

Además, este modelo permite identificar las diferencias en la generación del VAB por unidad de área entre los sistemas de producción (llamada de contribución marginal, coeficiente "a", VAB–DVAP/SAU), así como la necesidad de un coste fijo por unidad de trabajo (coeficiente "b", Dep.+DVANP/UTHf), considerando los límites impuestos por los recursos disponibles, como tierra, mano de obra, máquinas, entre otros.

Cuadro 1 - Modelado de los resultados socioeconómicos globales de los tipos de agricultores

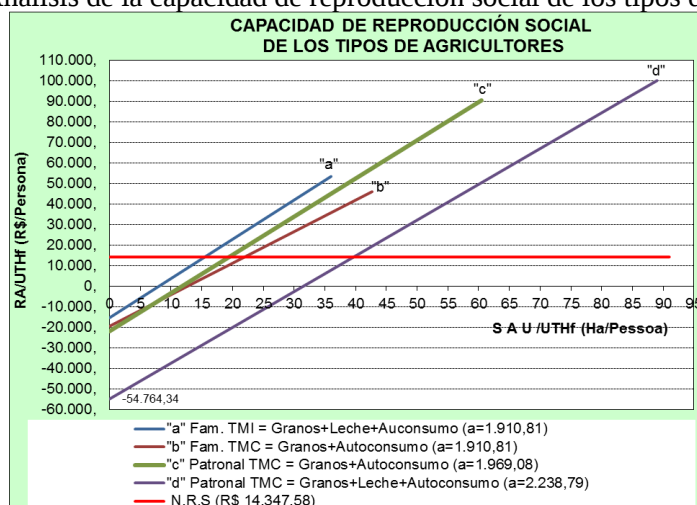
TIPOLOGÍA DE UNIDAD DE PROD. AGRÍC.	SUPERFICIE AGRÍCOLA ÚTIL (SAU)				Coef. "a"	Coef. "x"	Coef. "b"	RA / UTHf	N.R.S.
Categoría Social y Sistema de Producción	SAU Disp.	SAU / UTHf	SAU. mín. p/ Cubrir la Dep.	SAU. mín. p/ Alcanzar N.R.S.	(VAB-DVAP)/ SAU	(SAU/UTHf)	(Dep+DVANP)/ UTHf	(a*x-b)	(sal. mín.*13)
"a" Fam. TMI = Granos+Leche+Autoconsumo	90,0	36,00	19,93	15,48	1.910,81	36,00	15.235,24	53.553,83	14347,58
"b" Fam. TMC = Granos+Autoconsumo	128,0	42,67	37,81	21,95	1.534,53	42,67	19.342,14	46.131,28	14347,58
"c" Patronal TMC = Granos+Autoconsumo	136,0	60,44	26,37	19,44	1.859,15	60,44	21.785,60	90.589,68	14347,58
"d" Patronal TMC = Granos+Leche+Autocons	267,0	89,00	94,34	39,68	1.741,52	89,00	54.764,34	100.230,83	14347,58

Fuente: Datos de la encuesta, 2019.

A partir del modelo económico global presentado en el Cuadro 1, se elaboró la Figura 3 para facilitar la comparación de la renta obtenida por cada tipo de unidad de producción con el NRS, establecido en este estudio, en un salario mínimo regional mensual (R\$ 1.103,66 más el décimo tercer salario, totalizando una remuneración de R\$ 14.347,58 anuales por UTHf).

La Figura 3 presenta la estratificación en SAU / UTHf, a fin de visualizar mejor las rectas de cada tipo de unidad de producción presente en el estudio.

Figura 3 - Análisis de la capacidad de reproducción social de los tipos de agricultores



Fuente: Datos de la encuesta, 2019.

El Cuadro 1 y la Figura 3 muestran dos situaciones socioeconómicas bien diferenciadas entre los tipos considerados, los cuales obtienen un desempeño económico disponiendo de una SAU / UTHf de hasta

90 ha. La primera situación corresponde a los tipos que explotan áreas menores, cuya SAU / UTHf corresponde hasta 43 ha, representada por el tipo "a" y "b", donde se observa que los mismos logran alcanzar el NRS con cierta facilidad, o sea, las actividades agrícolas que desarrollan en sus sistemas de producción logran remunerar a las UTHf con una renta anual superior a R\$ 14.347,58.

La otra situación observada corresponde a los tipos "c" y "d", que poseen un sistema de producción relativamente más extenso, de 60-90 ha de área útil por unidad de trabajo familiar. Como muestra la inclinación de la recta, estos tipos presentan una situación socioeconómica relativamente cómoda. Esto puede ser explicado por la elevada contribución de la RA por unidad de superficie (RA / SAU), reflejo de una mayor intensificación, como muestra la inclinación de la recta (coeficiente "a"), así como el patrón productivo adoptado (nivel tecnológico) que permite también una mayor ganancia de escala de producción, por tener un sistema de producción más extenso. Se observa que el tipo "d" presenta mayor necesidad de capital de explotación, implicando en gastos no proporcionales relevantes al sistema de producción, principalmente por la actividad de producción de granos con mecanización completa.

CONSIDERACIONES FINALES

En los sistemas de producción presentes en la agricultura del distrito de Sossego, municipio de Santo Ângelo/RS (Brasil), como se esperaba, se observó que hay una significativa diversidad técnica y socioeconómica entre las unidades de producción. Estas diferencias deben ser consideradas cuando se pretende entender y proponer alternativas de gestión que puedan contribuir en la reproducción socioeconómica de las unidades de producción y, consecuentemente, en la promoción de su desarrollo.

Para hacer esta diversidad analizable bajo la óptica de la administración rural bajo el enfoque sistémico, las unidades de producción se clasificaron en tipos, según las categorías sociales de los agricultores y los sistemas de producción a ellos relacionados. De esta forma, el estudio realizado permitió identificar cuatro tipologías, cuyos sistemas de producción adoptados presentan una significativa diversidad técnica y socioeconómica.

La evaluación y análisis de la capacidad de reproducción social se realizaron por medio de la forma gráfica, la cual representa la ecuación matemática que modeliza la RA y relaciona el desempeño económico del sistema productivo con el NRS, la fuerza de trabajo familiar y el tamaño o escala de la actividad productiva. En general, los resultados obtenidos indican la presencia de agricultores exitosos, presentando resultados económicos elevados en sus sistemas de producción. Ante este panorama, se puede afirmar que en la dinámica de las actividades agropecuarias desarrolladas, todos los tipos de agricultores están alcanzando sus objetivos de reproducción social. Significa decir que además de remunerar el trabajo familiar, la unidad de producción logra hacer inversiones en mejoras en el sistema de producción, estando en una situación de acumulación de capital, como se verifica el punto final de la recta en la figura 3, el cual representa la posición de la RA global en relación con el NRS y la SAU.

En este contexto, analizando las principales actividades productivas que se vienen realizando y, por lo tanto, con experiencia acumulada por los agricultores en los sistemas de producción, esta investigación muestra que el sistema de producción Granos+Leche, se presenta de forma más intensiva, proporcionando una elevada contribución de la renta agrícola en relación al área utilizada, con mayor contribución (coeficiente "a") en comparación con las actividades de granos, exclusivamente presentes en el estudio.

Por fin, a través de este estudio, se puede decir que, de manera general, las actividades agropecuarias ligadas a los arreglos productivos de la región están contribuyendo en la renta agrícola global de las unidades de producción, significando importante fuente de renta para el logro del NRS, así como en la generación de empleos y en la promoción del desarrollo de las unidades productivas para dinamizar la economía local.

REFERENCIAS

- ARAÚJO, Massilon J. **Fundamentos de agronegócio**. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2013.
- BATALHA, Mário Otávio; SILVA, Andrea Lago. **Gerenciamento de Sistemas Agroindustriais: definições e correntes metodológicas**. In: BATALHA, Mário Otávio (Coord.). *Gestão Agroindustrial*. 3. ed. São Paulo: Atlas, v.1., 2007.

- CALLADO, Antônio André Cunha. (Org). **Agronegócio**. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2015.
- DUFUMIER, Marc. **Projetos de desenvolvimento agrícola**: manual para especialistas. Salvador: editora EDUFBA, 2007.
- GARCIA FILHO, Danilo Prado. **Análise diagnóstico de sistemas agrários**: guia metodológico. Brasília: Projeto de cooperação técnica INCRA/FAO, 1999, 58 p.
- GUANZIROLI, Carlos Enrique; CARDIM, Silvia Elizabeth de C.S. (Coord.). **Novo retrato da agricultura familiar**: o Brasil redescoberto. Brasília: Projeto de Cooperação Técnica INCRA/FAO, 2000, 76 p.
- LIMA, Arlindo Jesus Prestes *et al.* **Administração da unidade de produção familiar**: modalidades de trabalho com agricultores. 3. ed. Ijuí: Editora UNIJUÍ, 2005, 224 p.
- MIGUEL, Lovois de Andrade. **Abordagem sistêmica da unidade de produção agrícola**. In: WAGNER, Saionara Araújo *et al.* (Org). **Gestão e planejamento de unidades de produção agrícola**. Porto Alegre: editora UFRGS, 2010.
- SILVA NETO, Benedito. **Análise-Diagnóstico de Sistemas Agrários**: uma interpretação baseada na teoria da complexidade e no realismo crítico. Ijuí: Desenvolvimento em Questão, 2007, ano 5, n. 9, p. 33-58, jan./jun.
- SILVA NETO, Benedito. **Agroecologia e análise econômica de sistemas de produção**: uma abordagem baseada no materialismo histórico e dialético. Cerro Largo: Vanguarda, 2016.
- STAMBERG, Adilson Ribeiro Paz. **Administración de unidades de producción en la agricultura**: una propuesta de modelo de análisis de sistema de producción. Tese de Doutorado. Universidad Nacional de Misiones. Posadas: UNaM, 2017. 284 p.
- TEIXEIRA, Tarcísio Miguel; FRANZIN, Narcísio Américo. **Ferramentas de gestão para o agronegócio**. Curitiba: Livros Técnicos, 2013. 232 p.

SIMONETTA, CARLOS DAVID davidsimonetta@gmail.com
LORENZO MA. NATALIA lorenzonatalia@yahoo.com.ar

Universidad Nacional del Centro de la Provincia de Buenos Aires Facultad de Ciencias Económicas.

RESUMEN

La diversidad ocupa un lugar de creciente interés dentro de la administración. De la mano de cambios sociales profundos, y por ende de un entorno que impacta en las organizaciones, la gestión atraviesa un desafío más que importante en la generación de buenos climas organizacionales, sin pasar por la normatividad, ni recurrir a conceptos como normalidad / anormalidad, utilizados generalmente para separar, discriminar o hasta estigmatizar individuos o grupos. Por lo tanto, el presente trabajo se ocupa de investigar la mirada sobre la diversidad, en 10 categorías, de los alumnos de grado y posgrado de administración de la UNCPBA, quienes son y/o serán expertos en temas de gestión.

La conceptualización sobre la diversidad y la evaluación del impacto de la misma varía de acuerdo a la categoría de diversidad y al tipo de alumno, incluyendo aspectos geográficos.

PALABRAS CLAVES: Diversidad y gestión. Diversidad y RSE. Responsabilidad social interna. Profesionales de gestión y la diversidad. Impacto de la diversidad.

INTRODUCCIÓN.

Las organizaciones del siglo XXI se encuentran en medio de grandes cambios. Como siempre, los cambios son fuentes de oportunidades y también conllevan importantes desafíos. Por citar la órbita interna de las organizaciones, los cambios no solo son de tipo tecnológico, sino que el nuevo siglo ha traído transformaciones profundas en las características de los individuos y grupos que la componen, que resultan mucho más diversos que en la sociedad del pasado siglo; por citar la órbita externa, la sociedad a través de las ONG's y los distintos gobiernos presionan para que las organizaciones no solo logren resultados económicos, sino que también le exigen resultados ambientales y sociales, que van más allá de lo que los marcos regulatorios les exigen. Por supuesto que esto hace referencia solo a algunas cuestiones dentro del conjunto de temas que abarca la Responsabilidad Social, modelo por el cual estos cambios intentan amalgamarse con los objetivos tradicionales de la administración.

Particularmente, dentro de la Responsabilidad Social puertas adentro de las organizaciones, y de los aspectos sociales, llama la atención el creciente interés por el estudio de la gestión de la diversidad. Un tema que ha llegado a la organización a través de las características de sus individuos, y que además, es precedida por profundos cambios sociales de fines del pasado siglo. Transformaciones que continúan hoy en día en desarrollo. Igualdad de género, libre elección de la orientación sexual, no discriminación por raza, creencias, costumbres, ideología, conforman, entre otras consignas, una propuesta constructiva entre las ideas de normalidad que existía en el pasado, y la crítica ética de esa normalidad por parte de numerosos actores sociales del entorno. La organización es, en este caso, uno de los escenarios donde a diario las confrontaciones de lo normal y lo anormal se van conformando como ideario. La diversidad importa a la gestión porque, entre otras cosas, resulta inevitable. Podría decirse que llegó para quedarse; está y es. Cuestión por la cual en el presente trabajo se trata de explorar de una manera descriptiva y general, el contacto que los alumnos próximos a graduarse de carreras de gestión, han tenido con la diversidad, a fin de evaluar el grado de penetración del tema, el conocimiento de la diversidad en sus distintas variantes, su visibilidad y/o su invisibilidad, y los resultados de haber convivido en diversidad.

Breve reseña teórica.

El surgimiento de la diversidad como tópico de la gestión

La sociedad moderna supone, para las organizaciones, una realidad que va en aumento en cuanto a complejidad, y que en parte se explica a través de la coexistencia de realidades cada vez más diversas desde el punto de vista cultural y social. Y esto supone la aparición de fenómenos sociales que implican resultados muchas veces imprevisibles; se dan cambios paulatinos que tienen un impacto determinante en la manera en que se conciben nuestras sociedades y, en particular, en el sistema productivo y el mercado laboral¹.

El tradicional modelo de “normalidad/anormalidad” muchas veces provocó inequidades y hasta discriminación sobre grupos de personas diversas que no calificaban dentro de lo que se denominaba normalidad. Esos mismos grupos, con apoyo en general de la sociedad, hoy poseen demandas concretas y necesidades particulares para su realidad específica. Esto ha hecho que personas que se encontraban generalmente en un segundo plano, pasen a ser visibles, y con ello las demandas de igualdad, no discriminación, en definitiva, respeto por la diversidadⁱⁱ.

Es así que surge la necesidad, desde la gestión, de atender las necesidades basadas en singularidades de los individuos, y esto supone la creación de valores compartidos más que el establecimiento de las diferencias, y al mismo tiempo abandonar el concepto de normalidad. Por ello, a fin de poner la gestión al servicio de la diversidad, la Responsabilidad Social se transforma en una herramienta indispensableⁱⁱⁱ.

En este sentido, la gestión de la diversidad abarcaría políticas más allá del área de recursos humanos, buscando generar una variante cultural que permita desarrollar una dimensión social más amplia, sin segundas intenciones, vale decir, no como medio sino como fin. Aunque no es de extrañar que la postura aún predominante se encuentra bajo la órbita de recursos humanos, y su estudio, análisis y aplicación se subordinan funcionalmente a los rendimientos productivos o financieros, o incluso ambos.^{iv}

Posiblemente, una aproximación a la diversidad incluiría, también, una colección de muchas diferencias y similitudes individuales que existen entre individuos. Y si bien es cierto que la diversidad se caracteriza por diferencias individuales, también forma parte de su concepto aquel conjunto de aspectos en común que contienen los grupos humanos.^v

Sentar las bases para la gestión de la diversidad tampoco implica una idea reduccionista de que seamos todos iguales. Sino de establecer dichas bases para que todas las personas posean las mismas oportunidades más allá de las diferencias apuntadas. De lo contrario más que gestionar la diversidad, estaríamos reduciendo la diversidad a una igualdad forzada, algo así como un estándar de comportamiento aceptado en el trabajo^{vi}.

En este contexto, la literatura más destacada propone que una revisión del comportamiento social en general y de las organizaciones en particular puede ser llevado a cabo a partir de cuatro categorías de conductas frente a la diversidad: exclusión, segregación, integración e inclusión. La exclusión implica no solo ignorar, sino deliberadamente no permitir que personas diversas formen parte de los grupos humanos; en la segregación existe un grupo poderoso socialmente hablando, que puede marginar consciente o inconscientemente a otros grupos por cuestiones económicas, culturales, entre otras, aunque también supone el grado en que algún tipo de población se ubica o concentra en ciertos espacio y, en cualquier caso, estos grupos son considerados por alguna razón inferiores a los grupos poderosos^{vii}; integración supone que los grupos diversos son parte de la sociedad, se los considera y se les otorgan ciertas consideraciones en tanto que son distintos, pero se mantienen identificados y agrupados como distintos^{viii}; finalmente la inclusión es una acción que incluye un componente emocional, y la diferencia se acepta como parte habitual de la convivencia^{ix}.

Las organizaciones reflejan los cambios sociales, que replican en sus estructuras y sus modos de gestión. De tal modo es esperable que los líderes se manejen con principios basados en la equidad, cultivando y propiciando el diálogo por sobre las diferencias, y enfocando la dignidad intrínseca del valor humano.

“Una definición muy interesante de equidad es la que entrega Nancy Fraser (1997) donde se define la equidad a partir de dos campos, la justicia distributiva y la justicia cultural o simbólica. La primera se enfoca en la equidad socioeconómica y a las políticas de recursos y servicios básicos, la segunda se asocia a las políticas de reconocimiento y a medidas contra la discriminación de ciertos sectores de la sociedad, como las mujeres, minorías sexuales entre otros. Aunque ambas son atingentes, la equidad entendida como justicia cultural ayudará a analizar prácticas de gestión desde un punto de vista no higiénico, ya que muchos aspectos de la equidad distributiva están ya regulados por el poder legislativo”^x.

Sobre la diversidad visible, la invisible, y la interacción individuo-organización

Primer Dimensión: lo visible

La primera dimensión se refiere a las características visibles que diferencian individualmente a las personas que forman la organización, correspondiéndose con lo que Schein^{xi} denomina como

“artefactos”, o lo que otros autores denominan dimensiones o diferencias primarias. Estas diferencias tienen un gran impacto en el primer contacto con la diferencia y además son el filtro a través del cual se percibe el mundo, y son: Origen étnico y nacionalidad, Género, Edad y Discapacidad.

En esta dimensión el foco está centrado en la igualdad de oportunidades y supone el primer paso para gestionar la Diversidad Cultural que garantiza un marco para cumplir con las leyes, cuotas, recomendaciones y procesos.

Segunda dimensión: lo invisible

La diversidad invisible –la cual en el modelo de cultura de Schein^{xii} correspondería a las presunciones básicas- hace referencia a los valores, estilos cognitivos, conocimientos, habilidades, experiencias, personalidad, cultural, tradiciones, entre otros.

Tales diferencias invisibles, aunque son más difíciles de identificar que las primeras, tienen un impacto bastante tangible, e influyen en los comportamientos incluso más que las diferencias visibles.

Asimismo, esta segunda dimensión permite también crear un espacio donde las diferencias de opinión y de “esquemas mentales” incluidos en lo que podría denominarse la cultura personal que incluye características como la Orientación sexual, la Religión y la Personalidad y autoestima

Cabe indicar que intentar tratar por separado las diferencias intangibles sería difícil puesto que las características invisibles de esta dimensión se entrelazan para construir la impronta de cada persona (su forma de ser), es decir, quienes son y cómo actúan (dentro y fuera de los ámbitos en donde participan).

Estas dos primeras dimensiones se refieren a las diferencias individuales de las personas, teniendo la capacidad de influir en sus comportamientos tanto positiva como negativamente (dependiendo de cómo son gestionadas). Sin embargo, para completar dicha visión, es necesario contemplar la Diversidad Cultural en la interacción persona-grupo, y en este caso en concreto nos referimos a persona-organización ya que para hablar de ella en toda su amplitud “requiere trascender las diferencias individuales y profundizar en el concepto de grupo, en el concepto social” (García-Morato, M.V., 2012:79-80^{xiii}).

Tercera dimensión: interacción individuo-organización

Esta dimensión va más allá de las diferencias individuales para comprender las distintas formas –que tienen las personas- de ver y entender la actividad organizacional.

La misma se refiere a la interacción persona-organización, trascendiendo las diferencias individuales, y correspondiéndose con el verdadero impacto de la Diversidad Cultural en una organización, el cual consiste en la interacción del entorno y el individuo. De esta forma, busca comprender las distintas formas que tienen las personas de ver y entender la actividad organizacional, la cual está formada no solo por lo que cada persona hace, sino cómo, con quién y las razones detrás de ello; confluyendo así persona, sociedad y organización.

Hablar de diversidad cultural también implica distinguir aspectos que componen la vida humana (espiritual, material, intelectual y afectiva) y caracterizan a un grupo social, abarcando los modos de vida, las formas de vivir juntos, los sistemas de valores, las tradiciones y creencias, y requiere el fomento del respeto, el diálogo, la colaboración.

Es así que esta tercera dimensión se corresponde con la necesidad de conectar la Diversidad Cultural con la organización, ocurriendo de manera natural cuando las dos primeras dimensiones están cubiertas. Además, incluye la cultura oficial de la organización, lo que Schein denomina valores, y además las presunciones básicas; abarcando tanto su gestión como la de la identidad corporativa, creando entornos y formas de trabajo diferentes donde sea posible pasar de un sentimiento de enfrentamiento a otro inclusivo, y donde la división de paso a la colaboración.

Por último, estas tres dimensiones están en línea con los nuevos paradigmas para comprender la Gestión de la Diversidad Cultural y sus beneficios van mucho más lejos de lo económico, incluyendo tanto el aprendizaje, la creatividad, el crecimiento personal y organizativo como la flexibilidad para el cambio. Si bien las características diferenciales de las personas -tanto visibles como invisibles- son generadoras de diversidad, Hofstede advierte que de ignorarse esta tercer dimensión en la Gestión de la Diversidad Cultural “se correría el riesgo de reproducir factores de personalidad y no de cultura” (García-Morato, M.V., 2012:80^{xiv}).

Objetivos del trabajo

Los objetivos del presente trabajo pueden resumirse en las siguientes líneas:

- Explorar el contacto con la diversidad que, en sus distintas categorías, los alumnos de la FCE-UNICEN tanto de grado como de posgrado, han experimentado.
 - Como sub objetivo, identificar posibles hipótesis sobre las dimensiones de diversidad menos conocidas o vivenciadas, en el sentido de hallar las causas que provocan su desconocimiento o no visibilidad.
- Describir los efectos que tuvo el contacto con la diversidad a través de la percepción que construyeron a partir de ella.
- Describir la situación que vivieron individualmente respecto de la diversidad.
-

Metodología.

Se abordó el tema a partir de un estudio de caso, que puede definirse como “el caso de los alumnos próximos a egresar de carreras de grado y posgrado y su visión y percepción sobre la diversidad, en la ciudad de Tandil y zona de influencia de la UNICEN donde se dictan carreras y/o articulaciones bajo la órbita de la FCE – UNICEN (Olavarría, Azul, Quequén)”.

Debido a tratarse de un estudio de caso, se han seleccionado alumnos de los últimos años de las carreras de grado y posgrado (Lic. En Administración y Magíster en Administración de Negocios respectivamente). Dichos alumnos, aunque con cierta distancia en edad y experiencia laboral, representan la confrontación de los profesionales formados con el medio dentro del cual se desenvolverán a partir del logro de título profesional de grado y posgrado respectivamente. El medio es Tandil y la zona de influencia de UNICEN, como quedó aclarado en el párrafo anterior.

El estudio se desarrolló entre mayo de 2018 y marzo de 2019. Y así se logró recolectar datos sobre los alumnos que cursan el último año de estudios, de grado (2018) y de posgrado (ediciones 2018 y 2018-2019).

Detalle de los cursos estudiados:

- Alumnos de grado, último año 2018, 34 muestras, media de edad 24,23 años.
- Posgrado edición full time 2018, 13 muestras, media de edad de 36,24 años. Sede, Tandil.
- Posgrado edición part-time 2019 – 2019, 19 muestras, media de edad de 36,86 años. Sede, Quequén.

Sobre el instrumento, la encuesta fue cerrada, orientada a los objetivos del presente trabajo y de otros que han sido y seguirán siendo presentados en distintos congresos y revistas. En cada pregunta que lo mereciera, no obstante, se dejó espacio previsto para que el encuestado pudiera escribir respuestas alternativas, no tabuladas.

Sobre el alcance del presente trabajo, solo se limitará al análisis global de los resultados, por una cuestión de extensión. En posteriores trabajos podría profundizarse cada categoría de diversidad y sus particularidades.

Se abordó el estudio sobre diversidad visible y diversidad invisible. Las categorías de diversidad visible incluyeron Nacionalidad, Edad, Género, Capacidades Distintas y Nivel Educativo. Las categorías evaluadas de diversidad invisible incluyeron Religión, Experiencia de vida, Ideología, Estatus Socio-económico y Orientación Sexual.

En anteriores trabajos se habían entregado resultados parciales de la presente investigación, y fueron presentados en los congresos anuales de ADENAG y en anteriores CONLAD.

Resultados.

a) Contacto con la diversidad.

En este apartado analizamos el primer objetivo propuesto del trabajo, es decir, si los individuos del caso estudiado, tienen o han tenido contacto en ámbitos laborales y/o estudiantiles con personas representantes de la diversidad, en cualquiera de las variantes o categorías propuestas en el estudio. Se las presenta en la siguiente tabla, en la que las 5 primeras categorías representan la diversidad visible, mientras que las 5 restantes se identifican con la diversidad no visibles. En la tabla además se pueden observar los resultados divididos entre los 3 cursos analizados.

	<i>Has trabajado con diversidad de...?</i>		
<i>Categoría de Diversidad</i>	Si	No	Sospecho

			que si
Nacionalidad	32	34	0
Género	64	2	0
Edad	57	9	0
Nivel Educativo	61	5	0
Capacidades Distintas	12	54	0
Orientación Sexual	31	26	9
Religión	51	7	8
Experiencia de Vida	60	1	5
Ideología	55	5	6
Estatus Socio-económico	65	1	0

Tabla 1: Experiencia con la diversidad en las distintas categorías evaluadas. Fuente: elaboración propia.

Como puede apreciarse, existen 3 categorías que resultan poco experimentadas por los individuos del caso analizado. En primero lugar, “Capacidades Distintas” es una fuente de diversidad que predominantemente no ha sido vivenciada en los estudios y/o en los ámbitos laborales por los encuestados. En segundo lugar, la categoría “Nacionalidad” es una categoría de diversidad algo menos de la mitad de los encuestados ha experimentado. Finalmente, la “Orientación sexual” es otra de las categorías que se encuentra poco presentes entre las experiencias vividas por los individuos encuestados, menos de la mitad de ellos tuvieron vivencias estudiantiles o laborales donde hubo ese tipo de diversidad, y 9 individuos sospechan que la hubo pero no pueden asegurarlo.

Como podemos ver, el resto de las fuentes de diversidad parecen muy habituales entre los ámbitos estudiantiles y/o laborales, de forma que los individuos del caso estudiado, han tenido contacto con ellas.

Para desarrollar mejor descripción, a continuación, se exhibe una tabla el detalle de las 3 categorías de diversidad menos presentes, y sus resultados por curso evaluado dentro del caso.

En la tabla 2, puede verse que las tres categorías que menos se presentan en las vivencias de los individuos, presentan algunas divergencias en cuanto a los cursos evaluados.

		% SI	% NO	% Sospecho que si
Nacionalidad	Estud GRADO	38,24	61,76	No evaluado
	Estud MBA	61,54	38,46	No evaluado
	Estud MBA 2	57,89	42,11	No evaluado
Capacidades Diferentes	Estud GRADO	11,76	88,24	No evaluado
	Estud MBA	23,08	76,92	No evaluado
	Estud MBA 2	26,32	73,68	No evaluado
Orientación Sexual	Estud GRADO	44,12	44,12	11,76
	Estud MBA	61,54	30,77	7,69
	Estud MBA 2	42,11	36,84	21,05

Tabla 2: detalle por curso de las categorías de diversidad menos presentes en el caso evaluado. Fuente: elaboración propia

En cuanto a la Nacionalidad, es una categoría poco conocida por estudiantes de grado (38,24%), aunque el contacto con ella aumenta en los estudiantes de posgrado (61,54% y 57,89% entre los cursos full time Tandil y Part Time Quequén respectivamente). Podría adelantarse una conclusión parcial, que consiste en afirmar que para este caso evaluado, la nacionalidad como fuente de diversidad se experimenta en mayor medida a través de la experiencia laboral, y/o antigüedad en el mercado laboral.

Por otra parte, en la región no existen fuertes flujos de inmigraciones o de intercambios estudiantiles con personas de otras regiones del mundo o de países limítrofes.

En cuanto a las capacidades distintas, esta fuente de diversidad es desconocida ampliamente por alumnos de todos los cursos, aunque en este desconocimiento los estudiantes de grado están levemente por encima de los estudiantes de posgrado. Puede afirmarse que para este caso particular, las Capacidades distintas configuran una forma de diversidad no conocida por un amplio número de profesionales y futuros profesionales de la gestión, aun cuando tengan experiencia laboral y algunos años en el desarrollo de su profesión.

Finalmente la orientación sexual, como categoría de diversidad, presenta un resultado mixto. En el caso de los estudiantes de grado y de los estudiantes de posgrado del MBA 2 (part time) -Sede Quequén-, menos de la mitad de los individuos han tenido contacto en sus ámbitos estudiantiles y/o laborales con personas diversas (44,12% y 42,11% respectivamente); sin embargo en el MBA full time dictado en Tandil, la orientación sexual parece ser una fuente de diversidad conocida por la mayoría de los encuestados (61,54%). Un dato interesante, es que en la respuesta “sospecho que sí” crece al 21,05% en el caso del curso de estudiantes de posgrado part time de Quequén, mientras que alcanza solo el 7,69% en el otro curso de posgrado dictado en Tandil. En definitiva, para adelantar una posible conclusión, podría afirmarse que en este caso la experiencia laboral y los años de desempeño de la profesión (que diferencia a estudiantes de grado de otros de posgrado) median favorablemente para disminuir el desconocimiento sobre la orientación sexual como fuente de diversidad. Y, al mismo tiempo, aspectos ligados al área geográfica, como costumbres y otras pautas culturales, tienden a mediar para hacer más visible o más invisible la orientación sexual como fuente de diversidad en ámbitos laborales, cuestión que podría explicar la diferencia entre los dos cursos de posgrado.

b) Contacto con la diversidad.

En la tabla 3, se exponen los resultados de la exposición de los individuos a los distintos tipos de diversidad y las respuestas que aportaron dentro de las tabulaciones previstas.

	Resultados de la convivencia en diversidad				
	Enriquecedor	Inconducente	Mejora la calidad de las decisiones	Otra	Ns/NC
Nacionalidad	40	0	5	0	18
Género	44	2	27	4	4
Edad	52	1	22	5	3
Nivel Educativo	38	9	10	5	11
Capacidades Distintas	11	1	4	1	51
Orientación Sexual	22	2	8	5	34
Religión	29	2	6	6	27
Experiencia de Vida	55	2	8	3	5
Ideología	35	12	11	4	10
Estartus Socio-económico	43	4	10	4	14

Tabla 3: resultados de la convivencia en diversidad. Fuente: elaboración propia.

Como puede apreciarse en la tabla precedente, las distintas fuentes de diversidad parecen aportar para los encuestados un enriquecimiento del trabajo, de las labores y del propio ambiente laboral. La diversidad como elemento “**enriquecedor**” fue ampliamente seleccionada como respuesta, en la mayoría de las categorías de diversidad, con la excepción de Capacidades distintas y Orientación sexual; esto puede deberse al poco contacto de las personas con esas categorías de diversidad (detallado en el apartado anterior). No obstante, otra de las categorías de diversidad poco experimentadas era Nacionalidad, que sin embargo fue catalogada como enriquecedora en muchos de los casos. Parece existir una menor resistencia a aceptar a la nacionalidad como enriquecedora que a

otras categorías que también fueron experimentadas en menor medida, como orientación sexual y capacidades distintas.

En cuanto a la diversidad como elemento **inconducente**, (en la encuesta se lo asoció también a lo que resulta “no productivo”), las respuestas no son numerosas. Pero dentro de las escasas valoraciones de inconducentes para la diversidad, se destacan como categorías la ideología y el nivel educativo con 12 y 9 respuestas respectivamente, muy por encima del resto de las formas de diversidad. Es decir, si hay en este caso un tipo de diversidad que causa algún rechazo -aunque menor-, éste se debe fundamentalmente a la ideología y/o al nivel educativo.

La diversidad también es apreciada como un factor que **mejora la calidad de las decisiones** grupales y/u organizacionales. Y las categorías de diversidad que contribuyen a ello, en mayor medida, son el género y la edad, con 27 y 22 respuestas respectivamente.

La diversidad también es vista como algo “normal”. La gran mayoría de las respuestas de “otros” de la tabla precedente, fueron completadas por los encuestados con frases del tipo “es igual”, “es normal”, restando una agregado positivo y/o negativo a la diversidad en la gestión de sus ámbitos estudiantiles y/o laborales. Este defecto neutro por un lado, diluye el efecto que se intentaba evaluar, y por otro lado podría significar que la diversidad es valorada dentro de los rangos de normalidad, y no como una característica anómala de grupos y organizaciones.

Las respuestas “NS/NC” en algunas fuentes de diversidad como capacidades distintas, son entendibles, puesto que el encuestado al no tener experiencia con ese tipo de diversidad no tiene opinión formada al respecto. Por otra parte, también se dan este tipo de respuesta en categorías de diversidad conocidas por la mayoría. Esto representa que no se reflexiona al respecto, o la imposibilidad de evaluar la diversidad y su aporte a la gestión por parte de los encuestados.

c) Situación individual frente a la diversidad.

En siguiente tabla exponemos la aparición de problemas de distinto tipo, ligados siempre a la actividad estudiantil y/o laboral, que según los encuestados podrían ser atribuidos a la diversidad.

	¿Has enfrentado dificultades?			
	Nunca	Alguna vez	Habitualmente	NS/NC
Nacionalidad	33	13	2	17
Género	31	34	0	1
Edad	6	38	15	7
Nivel Educativo	10	47	4	5
Capacidades Distintas	9	7	0	50
Orientación Sexual	32	9	0	25
Religión	45	9	1	11
Experiencia de Vida	30	32	0	4
Ideología	20	36	3	7
Estatus Socio-económico	45	20	0	1

Tabla 4: problemas enfrentados que tuvieron su origen en la diversidad. Fuente: elaboración propia.

Como puede apreciarse en la tabla 4, Estatus Socio-Económico y Religión se destacan como categorías de diversidad que **nunca** han generado problemas en la mayoría de los casos, con 45 respuestas cada una. En tanto, Nivel educativo es una fuente de diversidad que sobresale dentro de las que **alguna vez** han generado problemas a los individuos con 47 respuestas, y al mismo tiempo, Edad (38 respuestas), Ideología (36 respuestas), Género (34 respuestas), y Experiencia de Vida (32 respuestas) obtienen alta frecuencia en este ítem. Ninguna categoría de diversidad presenta numerosas respuestas en cuanto a que origine problemas **Habitualmente**, sin embargo, merece mencionarse que

la categoría “edad” sobresale con 15 respuestas, que si bien son pocas respecto del total, configuran un número importante respecto de las otras categorías de diversidad en esta columna. Dentro de NS/NC como era de esperarse, sobresale la categoría de diversidad “Capacidades distintas”, y se condice con lo poco conocida que resulta dicha fuente de diversidad para la gran mayoría de los encuestados.

Observando la tabla 4, puede concluirse que la diversidad de edad es la categoría que más problemas genera en los grupos y organizaciones donde participan los encuestados. Si se suman las respuestas dadas en “Alguna vez” y “Habitualmente” resultaría ser la fuente de diversidad más problemática dentro de las evaluadas. Al mismo tiempo, resultó ser la segunda más elegida como “enriquecedora” en la tabla 3, y ello supone entonces un desafío de gestión muy importante. La edad como fuente de diversidad resulta muy problemática y, dependiendo de cómo se la gestione, podría ser de las que más enriquecen a los grupos y a las organizaciones.

Conclusiones.

Las conclusiones se han de desarrollar siguiendo los objetivos del trabajo y estableciendo una serie de proposiciones que en futuros trabajos puedan utilizarse como hipótesis, habida cuenta que la metodología expuesta en este artículo solo pretende resaltar particularidades y de ninguna forma establecer sentencias invariantes y generalizables.

Proposición 1: la diversidad resulta conocida y experimentada por estudiantes de grado y posgrado de administración y negocios, en todas las categorías evaluadas a excepción de Nacionalidad, Capacidades Distintas y Orientación Sexual.

Particularmente puede agregarse proposiciones dependientes de la anterior:

Proposición 1.1: la Nacionalidad como fuente de diversidad, se experimenta en mayor medida a través de la experiencia laboral y/o de la antigüedad en el desempeño de la profesión.

Proposición 1.2: Capacidades distintas es una fuente de diversidad ampliamente no experimentada, aun cuando las personas posean antigüedad y experiencia laboral.

Proposición 1.3: La Orientación Sexual, como fuente de diversidad, es experimentada cuando crece la experiencia laboral y la antigüedad en el desarrollo de la profesión. La exteriorización de esta categoría en grupos y organizaciones puede relacionarse con aspectos culturales y costumbres del lugar de que se trate.

Proposición 2: La diversidad, en la gran mayoría de sus categorías, contribuye a enriquecer el ambiente estudiantil y/o laboral.

Esta proposición también tiene particularidades:

Proposición 2.1: La Nacionalidad, aunque es una categoría poco experimentada, resulta enriquecedora en la visión de los individuos del caso; mientras no se generan valoraciones de otras categorías poco experimentadas como capacidades distintas y orientación sexual donde predomina el no sabe / no contesta.

Proposición 2.2: Edad y Género son las dos principales categorías de diversidad que generan una mejora en la toma de decisiones.

Proposición 2.3: dentro de una mirada general positiva sobre la diversidad, la ideología en ocasiones ha resultado inconducente, y sucede lo mismo con el Nivel Educativo. Lo inconducente también fue asociado a lo no producente.

Proposición 2.4: Parte de los individuos considera que la diversidad no impacta para nada en el accionar grupal y/u organizacional, porque las diferencias que esgrima la diversidad son algo “normal”. Esto pudiera ser algo positivo si la diversidad ha sido aceptada, pero también podría encerrar el ideario de imposición de una idea de normalidad sobre las diferencias a los individuos diversos.

Proposición 2.5: Muchas categorías de diversidad evaluadas son conocidas y experimentadas por los individuos, pero aun no les genera ninguna percepción acerca de su valor, de sus potencialidades o inhibiciones. La complejidad que suponen los ambientes diversos puede reflejarse en esta indefinición. Finalmente se evalúa el 3er objetivo.

Proposición 3: Las distintas categorías de diversidad traen relacionados problemas que los individuos perciben como atribuibles a ella.

Proposición 3.1: La religión es la categoría de diversidad que raramente se presenta como origen de problemas.

Proposición 3.2: Género, edad, nivel educativo y experiencia de vida son las categorías que por lo menos alguna vez se han presentado como problemas a resolver.

Proposición 3.3: La edad es una de las formas de diversidad más complejas, ya que resultó la que más contribuye a la generación de problemas, pero también es la segunda categoría más enriquecedora en ambientes estudiantiles y/o laborales. De allí que supone un desafío a la gestión.

Resta agregar que futuros estudios podrán comprobar la validez de estas preposiciones, que solo estimamos aproximaciones válidas como tal, teniendo en cuenta la descripción de la población y de las distintas características comentadas del caso presentado.

ANÁLISIS DE LAS METODOLOGÍAS PARA GESTIONAR LAS COMPETENCIAS DEL PERSONAL EN LAS ÁREAS ACADÉMICA ADMINISTRATIVA Y DE VINCULACIÓN CON CARRERA DE CONTADOR PÚBLICO DE LA FHCSYS – UNSE. 2018-2019

Barbieri Ulises

ulisesbarbieri@gmail.com

Noelia Secco

noesecc@gmail.com

Facultad de Humanidades, Ciencias Sociales y de la Salud – UNSE

RESUMEN

La presente investigación, en las áreas académica-administrativa y áreas de vinculación con la Carrera de Contador Público en la Facultad de Humanidades, Ciencias Sociales y de la Salud de la UNSE, busca identificar las metodologías utilizadas para gestionar las competencias del personal.

La Carrera de Contador Público funciona en el ámbito de la UNSE desde el año 1998, tiene una duración de cinco años, con un ciclo básico de tres años que permite obtener un título intermedio de Técnico en Administración y Contabilidad.

Para el funcionamiento de cualquier tipo de organización es indispensable contar con personal competente para el desenvolvimiento de las tareas que tiene a cargo que garantice los resultados esperados del puesto más aún, para una organización que se encuentra en vía de acreditación y que quiere dar sus primeros pasos en materia de gestión de calidad certificada. Para ello se toma como referencia los estándares de la acreditación de carrera delineados por CONEAU y la norma ISO 9001:2015.

Poder definir las competencias que requiere un puesto, el método para evaluarlas y reforzar las mismas es un tema central en la gestión de las personas, de esto se desprende la información necesaria para las decisiones que debe implementar la dirección respecto a la gestión de las personas.

Palabras claves: Competencia – Gestión – Capital Humano.

INTRODUCCIÓN

Problemática

La falta de coordinación de las actividades y su conexión con los resultados esperados de la organización también caracteriza a las instituciones universitarias. Es por ello que, como en una anarquía organizada, existen conexiones sueltas en la política, las acciones administrativas, las actividades académicas, de investigación y extensión, hacen que, con frecuencia la toma de decisiones se aproxima a una caja negra, modelo en el que los problemas, las posibles soluciones y las oportunidades de elección interactúan para producir decisiones un tanto fortuitas. La calidad del servicio de Educación Superior supone un cambio institucional que implica alteración de las reglas de juego, tanto en la organización académica como en el gobierno de las universidades. Estos procesos estratégicos de cambio deben incluir la estructura formal, la cultura organizacional, las metas, la misión y la visión de las mismas. La complejidad de lo que esto supone, adquiere ribetes aún más indefinidos, cuando las múltiples facetas que presenta la naturaleza del concepto calidad no permiten que se lleguen a un consenso y existen en la actualidad diversos enfoques, significados y acepciones.

La calidad de la educación superior continúa siendo uno de los principales retos que enfrenta cualquier país, ya que las consecuencias de una educación deficiente en este rubro se relacionan con la lentitud o el bajo nivel de crecimiento cultural, social y económico, por lo que se considera que un país que no es capaz de desarrollar su propia tecnología, difícilmente podrá avanzar de manera competitiva en el ámbito de la nueva economía.

En la actualidad, la gestión de la calidad en instituciones universitarias ha pasado a ocupar un plano superior en las agendas de quienes dirigen estas organizaciones y la discusión ya no gira al alrededor de si es necesaria y conveniente realizarla sino se plantea en función de cómo se generan mecanismos de búsqueda más efectiva de la gestión de esa calidad. Ello ha sido provocado por las enormes presiones hacia las instituciones universitarias de las partes interesadas (alumnos, centros de estudiantes, investigadores, extensionistas, empleados, docentes, egresados, y sociedad en general) por los fenómenos surgidos como consecuencia de la globalización, la que en primer lugar ha provocado

que la universidad se vea obligada a participar en la carrera por la subsistencia, y esto básicamente consiste, en primer lugar, en poseer calidad y en segundo, que esta sea reconocida

La Universidad pública persigue una amplia y diversa gama de objetivos, desde impartir formación de calidad, la divulgación de conocimiento científico y tecnológico, la atención a las problemáticas sociales de su entorno, promoción de la cultura, entre otros. Esta diversidad de objetivos hace que la gestión de las mismas no sea una tarea sencilla, la cual además está constantemente atravesada por los cambios políticos, económicos y sociales de su entorno que promueven constantemente cambios en su interior a fin de satisfacer las necesidades de los destinatarios finales de sus servicios.

La estructura organizativa sobre la que se apoya la gestión universitaria tiene particularidades como ser diversidad de roles, profesionales con doble función académica y administrativa, personal ocupando distintos niveles jerárquicos de manera simultánea, entre otros. Hablar de gestión desemboca directamente en las acciones que se llevan adelante con y para el personal que las conforma dado que, en última instancia, toda gestión se logra a través de las personas. Las personas son el recurso más valioso de una organización, tal es así que hoy las personas son consideradas parte del capital de las mismas, pasando de hablar de Recursos Humanos hoy se habla del Capital Social o Capital Humano.

La calidad del capital humano que conforma una organización determina el éxito de las mismas. Hablar de calidad en el ámbito de la educación superior no es un tema menor teniendo presente la envergadura y relevancia de los objetivos que persigue y su impacto en el entorno, más aún, como mencionábamos con anterioridad, en una institución que se encuentra en vía de acreditación y que quiere dar sus primeros pasos en materia de gestión de calidad certificada.

De acuerdo esto cabe resaltar que, existe una relación directa entre la calidad del servicio que se ofrece y la calidad del capital humano que la integra, entiendo la calidad del capital humano por las competencias que posee para el rol que debe desempeñar en la organización.

A partir de lo antes planteado es interesante poner de relieve lo que se expresa en las normativas que enmarca el proyecto de investigación en cuestión, por un lado lo que determina la resolución 3400/2017 del Ministerio de Educación Anexo II Estándares para la Acreditación de la Carrera de Contador Público, apartado I.6 *“La Institución (Universidad o Unidad Académica, según se trate) debe contar con reglamentos que definan con claridad su estructura organizativa, como así también las competencias de cada uno de los órganos de gobierno, órganos académicos y dependencias administrativas”*. Y Por otro lado lo que la Norma ISO 9001:2015 expresa en el punto 7.2 Competencias *“La organización debe: a) determinar la competencia necesaria de las personas que realizan, bajo su control, un trabajo que afecta al desempeño y eficacia del sistema de gestión de la calidad; b) asegurarse de que estas personas sean competentes, basándose en la educación, formación o experiencia apropiadas; c) cuando sea aplicable, tomar acciones para adquirir la competencia necesaria y evaluar la eficacia de las acciones tomadas.”* Ambas hacen referencia a la necesidad de contar con personal competente y desde allí es que se plantean los interrogantes que impulsan esta investigación:

Pregunta General

¿Cuáles son los mecanismos empleados para gestionar las competencias del personal del área académica administrativa y de vinculación con la carrera de Contador Público de la FHCSyS – UNSE 2018-2019?

Preguntas específicas

- ¿Cómo se determinan las competencias del personal asociadas a cada puesto?
- ¿Cómo se realiza el seguimiento de las competencias?
- ¿De qué manera se efectúa la evaluación de las competencias?

Objetivos General:

- Identificar los mecanismos para la gestión de las competencias del personal del área académica administrativa y de vinculación con la carrera de Contador Público de la FHCSyS – UNSE. 2018-2019

Objetivos Específicos:

- Identificar los métodos utilizados para determinar las competencias del personal

- Describir las formas que se lleva a cabo el seguimiento de las competencias de los RRHH.
- Caracterizar las acciones implementadas para evaluar la competencia del personal.

MARCO TEÓRICO

Las organizaciones y las personas

Una organización es un conjunto de personas que trabajan juntas, a partir de la división del trabajo, para alcanzar un propósito común. Son instrumentos sociales que sirven para que muchas personas aúnen esfuerzos en busca de objetivos, que serían inalcanzables en forma individual. Esta integración de esfuerzos conjugados y coordinados permite construir edificios, fabricar automóviles, prestar servicios, manejar hospitales, comercializar bienes y servicios, entre muchas otras actividades especializadas. Las organizaciones son la creación más compleja del ser humano, se basan en la cooperación entre personas. Las organizaciones surgieron como respuesta ante las limitaciones de los individuos, ya que al unir esfuerzos las personas se sobreponen a sus limitaciones individuales y logran resultados.

Es por ello que el resultado del esfuerzo colectivo no tiene como resultado una suma del esfuerzo de cada persona, sino una multiplicación. Por ello, los instrumentos de control de las organizaciones han dejado de ser el mando jerárquico y las reglas burocráticas; ahora se busca el compromiso personal y la responsabilidad solidaria por medio del trabajo en equipo, Chiavenato. 2009. p. 256 [1]

Planeamiento de los RR.HH basado en competencias

¿Por qué los recursos humanos se consideran estratégicos? Un nuevo enfoque se ha propuesto en los últimos años del siglo pasado y hoy es aceptado por todos los especialistas que se ocupan del tema: los recursos humanos serán la clave diferenciadora de los negocios de aquí al futuro. Por eso se hace indispensable un adecuado manejo interno.

El manejo estratégico de los recursos humanos implica agregar valor a la empresa. Si ese es el objetivo central de la gestión del área, estará incluido en la visión y en la misión de la organización. Una correcta política de recursos humanos incluye necesariamente el planeamiento en todos sus aspectos. La incorporación o desvinculación de personas, el desarrollo de competencias y la adquisición de nuevos conocimientos son los aspectos más usuales a considerar en dicho plan. Para realizar el planeamiento de los recursos humanos habrá que responder a las siguientes preguntas:

- ¿Cuál es el foco de la organización?
- ¿Qué capacidades (conocimientos y competencias) necesita la organización para cumplir los objetivos establecidos?
- ¿Cómo aplicar las diferentes prácticas de recursos humanos para aprovechar, reforzar o eventualmente adquirir las capacidades necesarias (conocimientos y competencias)?

El término competencia hace referencia a características de personalidad, devenidas en comportamientos, que generan un desempeño exitoso en un puesto de trabajo. Cada puesto de trabajo puede tener diferentes características en empresas y/o mercados distintos.

Aunque los modelos de management en relación con competencias hacen referencia, en todos los casos, a las denominadas competencias conductuales, existen autores y profesionales del área que confunden la temática englobando bajo el nombre de competencias tanto a éstas como a los conocimientos. Si bien puede decirse los conocimientos son competencias técnicas y las competencias conductuales son competencias de gestión, en nuestra opinión, los conocimientos -que son más fáciles de detectar o evaluar que las competencias- constituyen la base sobre la cual se puede aplicar un modelo de competencias. Alles. 2009.p.80. [2]

Aspectos a considerar en definición de competencias

Así como las organizaciones son dinámicas y las personas cambian dentro de ellas, lo mismo sucede con las competencias. La visión de una competencia no es una visión estática, varía según los puestos dentro de una misma organización y varía en las personas que la poseen. En todos los casos, es imprescindible el compromiso y participación de la máxima línea de conducción. La definición de las competencias no puede en manos de un menor nivel dentro de la organización, aunque sean expertas.

A medida que se asciende o desciende en la escala jerárquica, el punto de análisis, las competencias pueden cambiar o cambiar el grado en el cual son necesarias. Por ejemplo, la competencia capacidad de aprendizaje tiene un contenido e importancia diferentes si observamos a un joven profesional y a un directivo de área. Un buen ejemplo de este concepto lo podemos encontrar en la competencia liderazgo. No se requiere el mismo liderazgo para el CEO de la compañía que para de Empleos o el de Capacitación. Estas dos últimas posiciones requieren la competencia liderazgo, pero en un grado o nivel diferente.

Además de definir las competencias, es necesario fijar distintos grados. En todos los casos, tanto la competencia como los distintos grados en que se presenta se definen a través de frases explicativas. Por ejemplo, siguiendo la nomenclatura usada en otras partes de la obra:

Liderazgo. A partir de esta apertura de la competencia liderazgo en niveles, se debe, en un segundo paso, asignar los niveles requeridos a cada puesto. No se requiere el mismo grado de liderazgo en un gerente comercial que en un analista programador, por poner dos posiciones extremas. Si el liderazgo no fuese necesario para un puesto, simplemente no se asigna la competencia. No es una buena idea asignarla en un grado "negativo".

Para implantar gestión por competencias se requiere:

- Definición de las competencias.
- Definición de grados o niveles.
- Descripción de puestos con su respectiva asignación de competencias y grados.
- Análisis (evaluación) de las competencias del personal.
- Implantación del sistema. (Alles. 2009 p.72) [2]

Los recursos humanos en los sistemas de calidad

Las personas son recursos esenciales para la organización. El desempeño de la organización depende de cómo se comporten las personas dentro del sistema en el que trabajan.

En una organización, las personas se comprometen y alinean a través del entendimiento común de la política de la calidad y los resultados deseados por la organización.

Un sistema de gestión de calidad es más efectivo cuando todos los empleados entienden y aplican las habilidades, formación, educación y experiencia necesarias para desempeñar sus roles y responsabilidades. Es responsabilidad de la alta dirección proporcionar las oportunidades a las personas para desarrollar estas competencias necesarias. (ISO 9000.2015. p.9) [3]. En un sistema de calidad la persona humana, su aptitud, actitud y motivación, son primordiales; por ello, la política y la gestión de los recursos humanos se convierte en un factor clave. De hecho, los recursos humanos responden al límite si se motivan adecuadamente, de tal manera que se podría decir que el recurso más importante en cualquier organización es el conjunto de personas que la componen.

Ante todo, es preciso disponer de un responsable dispuesto a recabar información acerca de cuál es la situación de los recursos humanos en la organización, así como en otras cuya actividad pueda ser similar (benchmarking) e informarse acerca de nuevos sistemas y normativas. Es necesario igualmente, que los directivos se comprometan con la calidad, adoptando un estilo unificado que ayude a las personas a integrarse, cooperar, aportar sugerencias, participar y comprometerse con su futuro, con el de la organización y con la calidad. Cuatrecasas. 2010. P.340 a 341 [4]

MARCO METODOLÓGICO

Metodología

Teniendo en cuenta que la intención de este trabajo no es generalizar los resultados a una población, sino desarrollar una exploración y describir acerca de cómo se gestionan las competencias de los recursos humanos en la organización, según opinión de los participantes, el enfoque cualitativo fue el método elegido para llegar a diferentes resultados.

Diseño

El diseño más pertinente a la metodología adoptada es el estudio de caso. Este trabajo de investigación, se basa en la experiencia del personal no docente y los gestores de la organización o responsables de áreas de resultados de la institución.

Alcance de la investigación

Considerando los conceptos desarrollados con anterioridad, el alcance de este trabajo es “exploratorio y descriptivo”, teniendo en cuenta que el objetivo es investigar una temática que se abordó apenas o no se ha estudiado como es el caso de la gestión del capital humano de la Facultad de Humanidades, Ciencias Sociales y de la Salud de la UNSE en el marco de un proceso de acreditación de carrera y de implementar sistemas de gestión de Calidad.

Contexto

La investigación realizada se circunscribe al área académica administrativa, puntualmente en los puestos de mayor vinculación operativa que involucra los grupos de interés de carrera de Contador Público Nacional (alumnos, docentes, investigadores, extensionistas, egresados, sociedad). La carrera de contador público, se encuentra dentro del marco de acreditación de CONEAU (Comisión Nacional de Evaluación y Acreditación Universitaria) según la Ley de Educación Superior, Ley N° 24.251. Además, la Facultad pretende dar sus primeros pasos en materia de gestión de calidad.

Población – Muestra - Criterios Muéstrales

Población: Autoridades y no docentes, sin diferenciar su condición de personal de planta o contratado, del área académica y sus dependencias de la FHCSyS-UNSE con relación directa a la carrera de contador público.

Áreas involucradas: decanato, secretarías, académica, mesa de entrada, extensión, ciencia y técnica, biblioteca, departamento alumno, coordinación de carrera contador. El tamaño de la población es $P=42$ personas.

Métodos Muéstrales: Se utilizará dos conglomerados, debido a que presentan características diferentes entre ambos.

Conglomerado 1: autoridades

Conglomerado 2: no docentes.

Dentro del conglomerado 2, se utilizará un muestreo estratificado, considerando a las diferentes áreas de la organización, un extracto, y dentro de ello el método de obtener la muestra será aleatorio. De esa forma se va a incluir minorías en el estudio y se va a tener mayor representatividad en el análisis de la población. El tamaño de las muestras será:

Conglomerado 1: $M=1$ autoridad

Conglomerado 2: $M=10$ no docentes

Instrumentos de recolección de datos

Cuestionario N° 01 – Estructurado – a no docentes

Entrevista N° 01 – En profundidad a autoridad

RESULTADOS

Puntualizando en los aspectos que implica la gestión de competencias y los objetivos específicos de esta investigación se obtuvieron los siguientes resultados respecto a:

-La planificación de competencias: se identifica que el método utilizado para determinar las competencias del personal se basa solo en lo establecido por el convenio colectivo de trabajo del personal no docente, las cuales están establecidas según el tramo y categoría independientemente del puesto específico que vaya a ocupar el personal, es decir no hay una alineación entre el puesto a ocupar y las competencias requeridas para las tareas a desarrollar dentro del área. El 50% de la muestra, considera que existen competencias definidas para el puesto que ocupan, sin embargo, el 50% dice que nunca se les ha comunicado sobre las mismas, el 80% considera que nunca ha recibido capacitación sobre las competencias del puesto y el 40% considera que al momento de seleccionar personal pocas veces se tiene en cuenta las competencias que requiere el puesto, por último el 30% considera que nunca se tienen en cuenta.

-Seguimiento de las competencias: las formas para dar seguimiento a las competencias del personal son implícitas e informales, se basa en la interacción de las tareas y la coordinación entre áreas observando el desenvolvimiento del personal en las tareas asignadas, pero esto no queda registrado ni se da a conocer y la información relevada tampoco se aplica a la toma de decisiones respecto al personal. Respecto a esto, el 40% de los encuestados considera que nunca se realiza seguimiento de las competencias y el 30% considera que pocas veces.

-Evaluación de las competencias: respecto a las acciones implementadas para evaluar se caracterizan por ser:

- Aisladas e implícitas.
- Discontinuas
- Carecen de método, criterios y pautas.

Respecto a la evaluación el 70% de los encuestados sostienen que nunca se evalúa su desempeño en función de las competencias del puesto, el 40% considera que pocas veces recibe retroalimentación respecto a sus competencias para el puesto y el 30% considera que nunca. Así también el 40% dice que las decisiones respecto al personal nunca se toman teniendo en cuenta su desempeño en relación a las competencias del puesto que ocupa y el 20% considera que pocas veces.

Conforme a esto y atendiendo al objetivo principal de esta investigación, que identificar los mecanismos para la gestión de las competencias del personal, queda de relieve que, actualmente, no se aplica un mecanismo específico, claro y formal dentro del área para la gestión de las competencias del personal. Si bien están definidas las competencias, falta alinearlas de manera específica al área y sus puestos, que el personal tome conocimiento y formación sobre las mismas, como así también enmarcarlas en una metodología que permita su seguimiento y evaluación que posibilite la toma de decisiones y acciones sobre el personal.

CONCLUSIONES

De acuerdo a los resultados y los objetivos de esta investigación queda a la vista la falta de mecanismos para garantizar las competencias del personal. Existe una tendencia hacia la definición, seguimiento y evaluación de competencias, pero carece de forma, plazos y criterios, se observa que la gestión la está abordando manera informal e implícita lo cual no es lo óptimo si se busca contar con personal competente que posibilite brindar un servicio de calidad.

La Facultad de Humanidades, Ciencias Sociales y Salud de la Universidad Nacional de Santiago del Estero, es una institución reconocida, prestigiosa, con los recursos suficientes para cualquier tipo de gestión, sin embargo, a la hora de definir “mecanismos para gestionar las competencias del personal”, en el marco del diseño e implementación de un programa de gestión de calidad ISO 9001 integrado con el proceso de acreditación de carrera de Contador Público a futuro, evidencia cierta debilidad. Esto no quiere decir que las cosas se estén haciendo mal, o que no es posible llevar a cabo la implementación de alguna estrategia de gestión, sino que debería fortalecer algunos procesos y sistematizar ciertas prácticas en torno a la gestión de las competencias el cual debe estar alineado a la calidad del servicio que pretenden brindar, para que a futuro tenga bases más sólidas y de esa forma, asegurar la gestión de la calidad de acuerdo a estándares ISO 9001 y acreditación CONEAU.

BIBLIOGRAFÍA

- [1] **CHIAVENATO Idalberto. (2009)** – Administración de recursos humanos. 8va Edición, Mc Graw Hill. México
- [2] **ALLES Martha (2009)** – Dirección Estratégica de Recursos Humanos, Gestión por Competencias. 2da edición, Garnica. Argentina
- [3] **Norma ISO (2015)** - ISO 9001:2015 Sistemas de Gestión de Calidad. Requisitos. Ginebra, Suiza.
- [4] **CUATRECASAS Lluís (2010)** - Gestión Integral de la Calidad”. Profit. España.

**PROPUESTA DE UN MODELO DE HERRAMIENTA DE GESTIÓN CONTABLE DE
GERENCIAL APLICADO A PEQUEÑAS Y MEDIANAS EMPRESAS IMPORTADORAS
DEL MUNICIPIO DE DIONISIO CERQUEIRA- SC**

SCHMIDT SABADIN, RAQUEL ANTÔNIA – raquel_antonia@hotmail.com

UNETRI – Brasil. Doctorando UNaM

RESUMEN

El estudio tiene como objetivo presentar un modelo de herramienta de gestión para la toma de decisiones, incluyendo una herramienta de contabilidad, para diagnosticar las principales deficiencias de la alta dirección de gestión y supervisión, en las empresas importadoras de Dionísio Cerqueira - SC. El modelo es un tipo de manual que tiene como objetivo dar respuesta a los problemas de las empresas y refleja las consecuencias de no aplicarlo que tendrían una breve comprensión de lo que implica no usar ese ítem en el diagnóstico. El modelo propuesto, tiene una metodología adecuada para el perfil de su empresa. Metodológicamente fueron adoptadas la investigación bibliográfica y entrevistas para recopilar datos "in loco" del diagnóstico y cuestionario a los empleados y gerentes. Las hipótesis del estudio se confirmaron, frente a este contexto de incertidumbres relacionadas con el comercio exterior, especialmente el segmento de importación a la investigación revela que las estrategias de gestión, representadas por la herramienta propuesta de un modelo de gestión ofrecen para las empresas la oportunidad de seguridad en el proceso de toma de decisiones y la posibilidad de monitorear el consiguiente crecimiento, donde el cien por ciento de las empresas que realizaron las pruebas aprobaron.

Palabras-llave: gestión; estrategia; herramientas de gestión; toma de decisión.**INTRODUÇÃO**

Teniendo en cuenta a los teóricos [1] Shank y Govindarajan (1997) que muestran que la globalización está provocando cada vez más una competencia feroz entre las pequeñas y medianas empresas, ya es bien conocida por los consumidores y los gerentes, esto ocurre en la mayoría de las actividades, la búsqueda incesante de la efectividad y eficiencia de la gestión, con miras a la continuidad del negocio y la maximización de los resultados, teniendo en cuenta los mercados nacionales y extranjeros, además de brindar oportunidades y amenazas [2](Anthony y Govindarajan, 2008).

Las estrategias de gestión son necesarias y, a partir de ellas, podemos definir las pautas a seguir. Desde esta perspectiva, queremos averiguar si las amenazas pueden estar motivadas por el desconocimiento de las herramientas de gestión o incluso por el uso incorrecto de la información contable: una mala gestión contable. , corrobora este entendimiento [3] Longenecker, Moore y Petty (1997, p.515) considerando que los "[...] gerentes necesitan tener información precisa, significativa y oportuna para tomar buenas decisiones".

[4] Schmidt (2017) aclara que la gestión de las pequeñas y medianas empresas importadoras debe basarse en la información más variada, la búsqueda incesante de herramientas de control de gestión requiere que toda la información esté relacionada para diagnosticar los puntos deficientes de la empresa. La gestión contable, el equilibrio de información y el uso correcto, sirven como base para definir estrategias de gestión.

La investigación [5] (SEBRAE, 2016) muestra una falta de estudios centrados en el segmento de importación con respecto a las pequeñas y medianas empresas, que tienen una mayor incidencia de mortalidad en los primeros dos años de vida, motivado por esto, se propone el problema de la investigación: Cómo contribuir para que las pequeñas y medianas empresas que importan Dionísio Cerqueira- SC implementen técnicas que mejoren los resultados de su negocio. Considerando el problema, se formuló la siguiente hipótesis, que se validará como alternativa y se presentará no direccional: **H1:** Si se implementa el modelo de herramienta propuesto, la gestión de la contabilidad de gestión será más efectiva y mejorará la toma de decisiones. **H2:** Si los gerentes se enteraran a través de una herramienta de gestión propuesta, esto aseguraría que la compañía permanezca en el mercado por más tiempo, es decir, minimice las posibilidades de insolvencia e incluso la mortalidad de la empresa.

H3: Si las empresas importadoras utilizan un modelo de gestión que contiene una herramienta contable en la gestión de gestión para la toma de decisiones, serían más competitivas y sostenibles.

Para responder a esta pregunta, se definió el objetivo general: proponer un modelo de gestión para la toma de decisiones, incluyendo una herramienta contable, para diagnosticar las principales deficiencias de la alta dirección en empresas importadoras en el municipio de Dionísio Cerqueira - SC, para poder competir en los mercados actuales.

Este estudio contribuye a la comunidad científica con el propósito de la investigación, proponiendo una herramienta para facilitar el proceso de gestión con el fin de reducir la mortalidad corporativa. Teniendo en cuenta la estructura de este artículo, presentamos una contextualización inicial de la introducción, seguida por la sección dos, el marco teórico, la sección tres, la metodología; en la cuarta sección, resultados y discusión de los resultados de la investigación, y en la quinta sección, las conclusiones. Y para terminar en las referencias se enumeran los trabajos utilizados en el desarrollo y fundamento del marco teórico de la investigación.

COMERCIO EXTERIOR CON RESPECTO A LAS IMPORTACIONES

Corroborar [6] Schmidt apud Ratti (2000) aclara que el comercio exterior puede entenderse por el conjunto de compras y ventas de bienes y servicios de todo tipo, entre los diferentes países, así como todo lo relacionado con su ejecución, incluido el transporte y la financiación. .

Con respecto al escenario de las importaciones, frente a las perspectivas del mercado, es de suma importancia las fuentes de [7] SEBRAE (2018, apud BACEN, Bulletin Focus, 12/12/16) que señalan que la expectativa promedio del mercado en 2018 es que el tipo de cambio en los próximos años aumentará ligeramente y, como consecuencia, afectará directamente al segmento de importación.

Es notable que se trate de una variable externa que escapa al control de las empresas y que afecta directamente el escenario económico en este segmento de importaciones. En vista de este escenario, es de suma importancia utilizar los mecanismos de control para el éxito de la gestión empresarial.

CRITERIO DE DEFINICIÓN DEL PORTE DE LAS EMPRESAS

Según [4] Schmidt (2017 apud Longenecker, Moore y Petty, 1997), es claro que cualquier norma para definir el tamaño de las pequeñas y medianas empresas es algo arbitraria, considerando que se adoptan diferentes normas para diferentes propósitos. Los principales criterios adoptados en Brasil son: número de empleados e ingresos, siempre considerando la actividad de evaluación de la compañía. Corroborar con este entendimiento, el teórico [8] Leone (1991) considera que los criterios cuantitativos tienen una relación estrecha con los fenómenos económicos y sociales.

Analizando los criterios que se muestran en el Cuadro 1, considerando que la fuente estadística que usaremos en nuestros estudios es la base del MDIC, porque es el organismo que está directamente relacionado con las actividades de comercio exterior, en términos de facturación aplicada al comercio, considerando que el objeto de estudio son importadores y entre las empresas encuestadas todas están clasificadas como comerciales.

Los estudios están dirigidos a pequeñas empresas considerando los estudios en profundidad de los teóricos, los hallazgos bibliográficos nos dan algunas de las causas que motivaron el fracaso y el cierre de las empresas, considerando los autores [9] Iudícibus y Marion (2000) corroborados con [10] Resnik (1990) atribuyen la falta de competencia de los gerentes como elemento crítico en la entidad. Las fuentes estadísticas muestran que la falta de conocimientos técnicos en gestión, los problemas de costos contribuyen de manera decisiva a la supervivencia de las pequeñas y medianas empresas, como lo demuestran los estudios estadísticos, y la tasa de supervivencia de las empresas de 2 (dos) años en la región. El sur es de hasta el 76% y la mortalidad del 24%, las fuentes estadísticas también señalan que la razón dada por las empresas que dejaron de trabajar, principalmente son: costos y gastos (intereses, impuestos y otros), fuerte competencia, problemas financieros (incumplimiento, falta de línea de crédito, capital de trabajo y falta de administración (problemas administrativos y contables, discapacidad) entre otros, según [11] SEBRAE (2016).

Cuadro 1 – Criterios para enmarcar el tamaño de la empresa en base a las fuentes de la LC n°. 123/2006, SEBRAE, BNDES, MDIC y ANVISA.

		Criterios de Encuadre		
Fuente	Tamaño de la Empresa	Monto anual de ingresos brutos	Personas Empleadas	
			Industria	Comercio y Servicios
LC n° 123/2006 (actualizada) Art. 3, inciso I e II	Microempresas	Gane en cada año calendario, ingresos brutos iguales o menores a R\$ 360.000,00	-	-
	Pequeño Porte	Gane en cada año calendario, ingresos brutos superior a R\$ 360.000,00 e igual o inferior a R\$ 4.800.000,00	-	-
SEBRAE	Microempresas	Arriba de R\$ 60.000,00 hasta R\$ 360.000,00	Hasta 19	Hasta 9
	Pequeño Porte	Arriba de R\$ 360.000,00 hasta R\$ 3.600.000,00	De 20 a 99	De 10 a 49
	Medianas Empresas	-	De 100 a 499	De 50 a 99
	Grandes Empresas	-	Arriba de 500	Arriba de 100
BNDES	Microempresas	Menor o igual a R\$ 2,4 millones	-	-
	Pequeño Porte	Mayor que R\$ 2,4 millones e menor o igual a R\$ 16 millones	-	-
	Medianas Empresas	Mayor que R\$ 16 millones y menor o igual a R\$ 90 millones	-	-
	Medianas-Grande Empresa	Mayor que R\$ 90 millones y menor o igual a R\$ 300 millones	-	-
	Grandes Empresas	Mayor que R\$ 300 millones	-	-
MDIC	Microempresas	Industria: Hasta US\$ 400 mil; Comercio y Servicios: Hasta US\$ 200 mil	Até 10	Até 5
	Pequeño Porte	Industria: Hasta US\$ 3,4 millones Comercio y Servicios: Hasta US\$ 1,5 millones	De 11 a 40	De 6 a 30
	Medianas Empresas	Industria: Hasta US\$ 20 millones; Comercio y Servicios: Hasta US\$ 7 millones	De 41 a 200	De 31 a 80
	Grandes Empresas	Industria: Arriba de US\$ 20 millones; Comercio y Servicios: Arriba de US\$ 7 millones	Arriba de 200	Arriba de 80
ANVISA	Microempresas	Facturación. Anual Inferior o igual a R\$ 360.000,00 de acuerdo con a LC n°. 139/2011 c/c Ley n. 9.841/1999	-	-
	Pequeño Porte	Facturación. Anual Inferior o igual a R\$ 4,8 millones y Superior a R\$ 360.000,00, de acuerdo con a LC n°. 139/2011 c/c Ley n. 9.841/ 1999	-	-
	Medianas Empresas	Igual o Inferior a R\$ 20 millones y Superior a R\$ 6 millones (Grupo III); e, Igual o Inferior a R\$ 6 millones (Grupo IV), de acuerdo con a MP n°. 2.190-34/2001	-	-
	Grandes Empresas	Superior a R\$ 50 millones (Grupo I); e, Igual o Inferior a R\$ 50 millones y Superior a R\$ 20 millones (Grupo II), de acuerdo con a MP n°. 2.190-34/2001	-	-

Fuente: Elaboración propia.

DIRECCIÓN ESTRATÉGICA

Las estrategias de gestión cuando delimitamos nuestro estudio en Brasil y guiamos esencialmente las prácticas de gestión adoptadas por las empresas en el segmento de importación, dirigidas a las PYME,

no encontraron una referencia informativa por parte de las fuentes de MDIC, ni por el Instituto Brasileño de Geografía y Estadística - IBGE y SEBRAE, de ahí nuestra preocupación por los estudios que puedan contribuir científicamente en este segmento de mercado.

Para Maximiano [12] (2004, p. 162), la estrategia se define como: "[...] el camino que sigue la organización, para garantizar su desempeño y su supervivencia. La estrategia también se puede considerar como la elección de formas de competir dónde, cómo, cuándo y con quién competir".

El padre de la administración moderna [13] Drucker (2002, p. 136) nos enseña que la planificación estratégica es:

Proceso continuo de forma sistemática y con el mayor conocimiento posible del futuro contenido, tomando decisiones actuales que involucran riesgos. organizar sistemáticamente las actividades necesarias para implementar estas decisiones; y, a través de una retroalimentación organizada y sistemática, mide el resultado de estas decisiones contra las expectativas alimentadas.

Los teóricos [14] Kluyver y Pearce (2010) definen qué estrategia de cómo se posiciona una organización para obtener una ventaja competitiva, aún consideran que implica elecciones sobre qué sectores participar, así como qué productos y servicios ofrecen y cómo Asignar recursos corporativos. Su principal objetivo es crear valor para los grupos de interés.

HERRAMIENTAS ESTRATÉGICAS PARA LA GESTIÓN

Los investigadores identifican las herramientas modernas de administración como Administración basada en actividades basadas en ABC, Administración basada en actividades ABM, contabilidad de ganancias, costos de ciclo de vida, evaluación de contabilidad contra posicionamiento competitivo, gestión de costos estratégicos para la cadena de valor, costos de objetivos y costos de Kaizen, con respecto a las medidas cualitativas de desempeño, BSC – Balanced Scorecard [4] (Schmidt, 2017 apud Teixeira et al., 2011). Esto es corroborado por los teóricos [15] Soutes y Guerreiro (2006 apud Teixeira et al., 2011) al destacar como herramientas modernas: ABC, cálculo de objetivos, evaluación comparativa, kaizen, just-in-time (JIT), gestión basada en el valor (VBM), teoría de restricciones, planificación estratégica, ABM, GECON (gestión económica), EVA- Economic Value Added (valor agregado económico), simulación y BSC- Balance Scorecard.

A pesar de esto, tenemos las herramientas de administración tradicionales, que según [4] Schmidt (2017 apud Teixeira et al., 2011) clasificaron como: costo/ volumen/ beneficio y análisis de costo estándar, rendimiento de las inversiones y presupuestos; En este mismo contexto, los autores [15] Soutes y Guerreiro (2006) consideran como artefactos tradicionales: absorción, costo variable y estándar, precio de transferencia, moneda constante, valor presente, rendimiento de la inversión, así como presupuesto descentralizado.

De acuerdo con el [16] SEBRAE (2019) algunas de las herramientas de gestión organizacional, considerando la planificación estratégica de hoy, pueden citarse con buenos resultados, tales como: las cinco fuerzas de Porter, Análisis Swot, entre otras, como lo demuestra esta fuente.

Según corresponda, el creador del modelo, el teórico [17]Porter (1990), aclara que las cinco fuerzas competitivas involucran las reglas de la competencia, que son la amenaza de nuevos participantes, la amenaza de sustitutos, el poder de negociación de los compradores, el poder de negociación de Proveedores y rivalidad entre los competidores existentes. Esta herramienta es esencial para que la empresa sea consciente de su posición frente al negocio en el entorno organizativo competitivo.

Con respecto a la herramienta de gestión de análisis FODA, la técnica fue acreditada a Albert Humphrey, en el año 1970, sirve para el análisis ambiental, considerando los aspectos ambientales internos (fortalezas y debilidades) y el entorno externo (oportunidades y amenazas). En contra de este entendimiento, los teóricos [18] Ferrell y Hartline (2009, p.130) muestran que: "Uno de los mayores beneficios del análisis FODA es que genera información y perspectivas que pueden compartirse entre las diversas áreas funcionales de la empresa".

MODELO DE GESTIÓN

El modelo de gestión, según [19] Crozatti (1998, apud Bio, 1996; Catelli, 1997; Schein, 1992) considera como los principales influyentes de la cultura organizacional los líderes de la empresa, estos son los definidores del modelo de gestión para tener el máximo poder en la organización. Las

empresas imponen su propia forma de hacer que las cosas sucedan, considerando que el modelo de gestión es el producto del subsistema institucional, que de hecho resalta las principales determinaciones, deseos y expectativas del propietario.

Elucida Schmidt [20] (2017 apud Oliveira et al., 2015) dice que existen dificultades realmente claras en la toma de decisiones, resultantes de la variedad y cantidad de roles, que, propietario y gerente, terminan causando ineficiencias en los procesos estratégicos y, como resultado, en los resultados. La falta de conocimiento y habilidades administrativas, comerciales, financieras y tecnológicas son la razón principal del fracaso empresarial.

Según los teóricos [21] Pereira y Santos (2001, p.47), aclaran que el modelo de gestión es "[...] el conjunto de principios, técnicas y explicaciones que guían la concepción y el modo de funcionamiento de todos los elementos constituyentes de una organización".

Schmidt [4] (2017) presupone considerar la visión estratégica como un punto de partida, permite a las empresas sobrevivir en tiempos de crisis, ya que se ve estimulada por la creatividad de los gerentes al analizar las variables del entorno externo e interno de la empresa y decidir qué herramientas de gestión se encuentran tus necesidades se confirma que no hay modelos listos para cualquier tipo de actividad o negocio, los gerentes deben contar con el apoyo de herramientas que les permitan tener seguridad para la toma de decisiones; en cualquier caso, es extremadamente importante respetar el "modus operandi" y las características/ perfil de la administración de cada empresa, teniendo en cuenta los diversos elementos variables, que a veces están motivados por sus valores, creencias, entre otros elementos, que rigen los criterios que formarán las pautas de la empresa, y así definir un posible modelo de gestión.

METODOLOGIA

Partimos de las tres (H1, H2 y H3) hipótesis formuladas; para confirmar, definimos la metodología de investigación clasificada como: cuantitativa considerando que usamos técnicas estadísticas. para el análisis e interpretación de los datos, con el fin de consolidar los argumentos utilizados como resultado de los análisis y las relaciones realizadas en base a los datos cuantitativos [22] (Roesch, 2005).

En cuanto a los aspectos cualitativos, a través de la problemática, buscamos a través de la observación, interpretación y análisis de los resultados orientados al objeto de estudio.

Con respecto al marco teórico sobre el tema, buscamos esencialmente a través de la investigación bibliográfica a través de artículos publicados, libros, revistas, datos de investigaciones realizadas por [5] SEBRAE, [23] MDIC y otros estudios relacionados con el objeto de investigación. Siempre contemplando combinar la teoría ya estudiada y las investigaciones realizadas con los resultados obtenidos para dar mayor amplitud y notoriedad a este estudio. Corroboran esta línea de entendimiento que [24] Lakatos y Marconi (1999, p.27) aclaran sobre la referencia bibliográfica, que: "[...] de importancia porque son capaces de proporcionar datos actuales y relevantes sobre el tema".

Teniendo en cuenta el objetivo, esta es una *investigación exploratoria*, ya que busca analizar y comprender mediante la aplicación de un diagnóstico sintético los medios actuales de gestión adoptados en pequeñas y medianas empresas importadoras, con el fin de definir estrategias de gestión, basadas en la gestión contable, para identificar deficiencias de forma ágil y práctica.

La elección de la actividad de importación se da al desafío del mercado, representado por variables internas y externas, ya que siempre es una actividad de cuerda floja, ya que este segmento sufre las numerosas barreras restrictivas impuestas por el gobierno y a pesar de esto todavía tiene el dólar que afecta directamente entre otros factores. En cuanto al tamaño elegido, pequeño y mediano, se da al hecho de que se trata de un mercado que carece de información, información de lo más variado, lo que permite su supervivencia en tiempos de alta competitividad.

La investigación se limitó a las empresas importadoras del municipio de Dionísio Cerqueira-SC, sobre la base de la lista de empresas registradas en el municipio que operan en la industria de importación combinada con cierta información extraída del sitio web de MDIC; la elección del municipio está motivada por el hecho de que es un municipio fronterizo, donde la actividad predominante está relacionada con el comercio exterior; la *investigación empírica* se desarrolló a través de la aplicación de un cuestionario combinado con una forma que identificamos como un diagnóstico sintético, cuyo objetivo es identificar la situación real de las empresas investigadas, en relación con la situación de la gestión; la recopilación de datos se realizó a través de entrevistas en el lugar y el envío de cuestionarios por correo electrónico; los datos se recopilaron en 2018. Para medir los resultados, se utilizó la escala de *Likert* para identificar los niveles de los indicadores entre otras variables. Para el

tratamiento de los resultados, la inferencia e interpretación de los datos es la fase que tiene como objetivo hacer que los datos sean válidos y significativos [25] (Bardin, 2010). En esta fase, buscamos examinar con gran refinamiento los contenidos del marco teórico combinado con los datos recopilados, a su vez, estos análisis aseguran la calidad del estudio, dada la relevancia del objeto de estudio.

RESULTADOS

Identificamos un total de aproximadamente 45 empresas importadoras registradas que operan en el segmento de importación en el municipio de Dionísio Cerqueira-SC, que representan el 100% de nuestra muestra.

Considerando los estudios de las investigaciones evidenciamos cuanto al perfil de las empresas: (i) *Producto de mayor relevancia importado*: 36% frutas frescas, 18% prendas de vestir, 31% otros productos de géneros alimenticios y 15% artículos de bazar, respaldados por los resultados, podemos decir que el 67% de los productos importados son alimentos; (ii) *Régimen tributario*: 75% utiliza el beneficio real frente al 25% del presunto régimen para calcular sus impuestos.; (iii) *Número de empleos directos*: 75% de las empresas tienen hasta 05 empleados, 17% posee de 6 a 30 empleados y 8% posee de 31 a 60 empleados; (iv) *Receta Bruta Anual*: en 33% de las empresas el ingreso bruto anual es de hasta \$ 1.5 millones - pequeño, y el 42% de las compañías dijo que es de hasta \$ 7 millones - medio y en solo el 25% de las empresas importadoras es el ingreso bruto anual por encima de los US \$ 7 millones - grande, el tamaño de las compañías se definió de acuerdo con la fuente de MDIC; y, (v) *Tiempo de existencia/ inicio de las actividades empresariales* 17% de las empresas tienen menos de 2 años de vida, 25% tienen de 2 a 5 años, 8% respondieron que fue de 5 a 7 años, 17% de 7 a 10 años e 33% a más de 10 años.

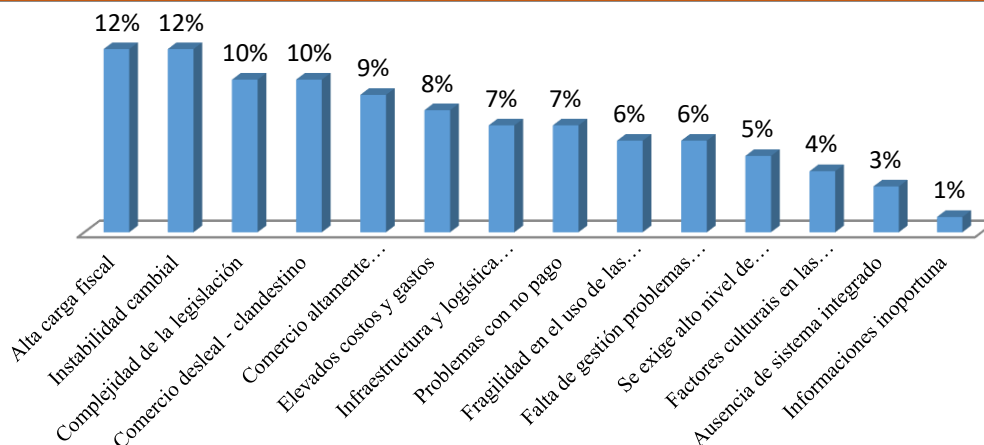
Perfil de los respondientes de la investigación: (i) *Cargo ocupado en la empresa*: 75% actúan como gestores siendo: administrador, director, empresario, socio o gerente e 25% actúan como contadores y asistentes de las empresas; (ii) *Formación profesional*: con tercer grado completo 33% (en las áreas de administración, contabilidad, comercio exterior y agronegocios), 33% son posgraduados (en contabilidad y administración), el 25% ha completado la escuela secundaria y aproximadamente el 9% ha completado la escuela primaria; (iii) *Tiempo de experiencia en el área de importación* 58% de los encuestados que trabajan en el campo menos de 3 años, 17% de 3 a 5 años de experiencia en el área, 8% de 5 a 10 años de experiencia y 17% de los encuestados tienen más de 10 años de experiencia en el área de comercio exterior.

DIFICULTADES ENCONTRADAS POR LAS EMPRESAS DEL SEGMENTO

Las dificultades de una empresa están vinculadas a la capacidad de un profesional para trabajar, dado que los problemas enumerados a continuación que involucran conocimientos técnicos requieren que las empresas cuenten con profesionales con habilidades para desarrollarse rápidamente y ayudar en la gestión, confirmamos nuestras hipótesis, entre ellas algunos problemas. Listado a mayor escala relacionado con la gestión. Las respuestas que se refieren a la pregunta a continuación provienen del marco teórico, con los estudios de [11] SEBRAE (2016), [10] Resnik (1990), [9] Iudícibus y Marion (2000), la realidad de la actividad de importación en Dionísio Cerqueira- SC, en gran parte está confirmada.

Cuando se le preguntó acerca de: *Relacione en su opinión, en orden numérico de relevancia, cuáles son las mayores dificultades que enfrentan las empresas importadoras. Considerando el párrafo 1 y así sucesivamente para cualquier otra cosa que represente la situación de dificultad.*

Gráfico 1- Principales dificultades enfrentadas por las Importadoras



Fuente: Elaboración propia.

MODELO DE HERRAMIENTA PRESENTADO PARA LA GESTIÓN

En la Imagen 1, presentamos el modelo desarrollado para empresas, basado en algo que facilitará la vida de las empresas con fines de diagnóstico, pero que facilita saber qué herramientas de administración está adoptando la empresa, cómo hacerlo. El uso es marcar una de las columnas de los indicadores de resultados para cada elemento y proceso (No tiene o no se aplica, es deficiente, razonable, buena o excelente), de acuerdo con la situación experimentada en la empresa, a partir de esto se desarrolla el modelo de gestión más adecuado. Se adapta a la situación de la empresa.

Cuadro 2 – Presentación del modelo de gestión propuesto con información de algunas de las herramientas de gestión.

ARTEFACTOS MODERNOS Y TRADICIONALES Y OTROS	PROCESOS DE GESTIÓN	ITEM	EVALUACIÓN DE RENDIMIENTO DE LAS SIGUIENTES HERRAMIENTAS	INDICADORES DE RESULTADO					
				NO TIENE O NO SE APLICA	DEFICIENTE	RAZONABLE	BUENO	OPTIMO	
	FINANCIERO	1	Control de Cuentas a pagar						
		2	Control de Cuentas a recibir						
		3	Criterios para concesión de crédito						
		4	Flujo de caja- control y eficacia						
		5	Planificación económica y financiera						
	STOCK	1	Planificación de compras						
		2	Control de stock						
		3	Controle de Giro de Mercadorias						
		4	Curva ABC de mercaderías						
		5	Calcula obsolescencia do stock						
	COSTO y GASTOS - PUNTO DE EQUILIBRIO - PRECIO DE VENTA	1	Control rentable						
		2	Costos por Centro de Costos						
		3	Costos fijos y costos variables - control						
		4	Márgenes de contribución, bruta, neta						
		5	Gastos - control						
		6	Control de imobilizado/ depreciación						

OTRAS HERRAMIENTAS UTILIZADAS EN EL PROCESO DE GESTIÓN	7	Determinación del Punto de Equilibrio					
	8	Formación de los precios de venta					
	1	Presupuesto					
	3	Planificación estratégico					
	4	Otros controles relacionados a la gestión					
	5	Demostraciones contables					
	6	Análisis da Demostraciones Contables					
	7	Análisis de Inversión					
	8	Balanced Scorecard- BSC					
	9	Eva- valor económico agregado					
	10	Benchmarking					
	11	Gestión Estratégica de Costos p/cadena de valor					
	13	Retorno sobre Inversión					
	14	Análisis Swot					
	15	Otras herramientas					

Fuente: Elaboración propia

GESTIÓN EFICIENTE A PARTIR DEL MODELO PRESENTADO

Con respecto a la administración, para confirmar la primera hipótesis, que tiene el siguiente propósito:

H1- Si se implementa el modelo de herramienta propuesta, la administración de contabilidad de gestión será más efectiva y mejorará la toma de decisiones. Les preguntamos a los encuestados: *¿Cree que si se implementa la herramienta de gestión de modelo de gestión contable será más eficaz?*

La investigación confirma el objeto de estudio, donde la mayoría de los gerentes 79% está de acuerdo en que si se implementa el modelo de herramienta de gestión propuesta, los resultados serán más efectivos y respaldarán la toma de decisiones.

ACEPTABILIDAD Y BENEFICIOS DEL MODELO PROPUESTO

Considerando **H2-** Si los gerentes se enteraran a través de una herramienta de gestión propuesta, esto aseguraría que la compañía permanezca más tiempo en el mercado, es decir, minimice las posibilidades de insolvencia e incluso la mortalidad de la compañía; y, **H3-** si las empresas importadoras utilizan un modelo de gestión que contiene una herramienta contable en la gestión de gestión para la toma de decisiones, serían más competitivas y sostenibles.

Para verificar la aceptabilidad, hicimos la siguiente pregunta, después de presentar el modelo propuesto con información de algunas de las herramientas de gestión, les preguntamos a los encuestados, con la confirmación de **H1** y **H2**: Como gerente, *¿considera que el modelo propuesto puede ser utilizado como modelo de gestión - herramienta de gestión por parte de pequeñas y medianas empresas importadoras, para minimizar la mortalidad corporativa y asegurar que las empresas puedan ser más competitivas?*

En la percepción de que el 97% de los encuestados dice que sí, la administración sería más efectiva al usar el modelo propuesto presentado a los gerentes / encuestados.

CONCLUSIÓN

Teniendo en cuenta el escenario económico actual, donde las empresas están cada vez más interesadas en buscar una herramienta que satisfaga sus necesidades de gestión efectiva, es esencial que los gerentes estén al tanto del diagnóstico actual de su empresa, para aprovechar a este modelo, que cumpla con sus necesidades y detalles.

A través de las hipótesis convertidas en preguntas, confirmamos nuestro estudio, que es evidente que varias dificultades están relacionadas con aspectos de gestión, sin embargo, una herramienta de gestión y un modelo por sí solos no harán milagros en una empresa, pero es esencial desarrollarlos y

adoptando medidas de control, este diagnóstico presentado puede validar el problema de los controles efectivos.

Teniendo en cuenta la conceptualización de los teóricos anteriores transcrita a lo largo de este artículo y conociendo el campo práctico de acción de varios segmentos, es notorio afirmar que ante varios modelos de gestión, el gerente siempre debe definir el modelo ideal considerando la "cultura organizacional" de su negocio, por lo tanto, nuestra propuesta no es introducir un modelo de gestión, sino más bien proporcionar gerentes alternativos que permitan, a partir del conocimiento de cada modelo, verificar mediante el diagnóstico el modelo más apropiado para la situación en la que se encuentra la empresa.

Desde el punto de vista cultural, considerando el modelo de gestión propuesto, cada empresa respetará sus particularidades de elección y aplicación y, en consecuencia, el logro de resultados positivos; este último, fruto de la comprensión del propio gerente y su equipo de toma de decisiones.

Podemos destacar la consolidación de los resultados de las hipótesis, es decir, todas las hipótesis del estudio fueron confirmadas, no teníamos datos del estudio rechazado, lo que nos llevó a comprender que estamos en la dirección correcta, con el propósito de contribuir a la gestión de las pequeñas empresas y las medianas empresas son esenciales, teniendo en cuenta los datos evidenciados por [11] SEBRAE (2016) combinado con los estudios teóricos de [10] Resnik (1990) y [9] Iudícibus y Marion (2000).

La investigación nos permite certificar que, en el escenario económico actual, la capacidad intelectual de los gerentes es cada vez más exigente y es lo que marca la diferencia en el mercado empresarial de las empresas exitosas. No se aceptan en estos entornos aficionados, estamos viviendo un momento en el que la educación continua debe ser una búsqueda constante de los empresarios.

La gestión siempre estará guiada por un modelo, a partir de la incuestionable esencia de que el conocimiento es infinito y que la búsqueda constante de mejora conceptual que se traduce en una forma simple de hacer gestión, se traduce en la suma de resultados positivos.

Nuestro esfuerzo nos lleva a llevar el siguiente mensaje a los gerentes: tenemos que creer y confiar en lo mejor, pero no podemos actuar sobre las emociones, cuando hablamos de negocios, las decisiones deben basarse en información confiable que no nos permita cometer errores ni tampoco ser atrapados, de sorpresas frente a las variables del mercado.

Por oportuno, [4] Schmidt (2017) traduce nuestro sentimiento teniendo en cuenta que el conocimiento nos lleva a una búsqueda constante, donde el límite es nuestra fuerza de voluntad y el precio a pagar, es con la moneda del tiempo invertido y, en el afán de construir de un legado científico, que ofrece la posibilidad de algo mejor y despierta el interés de pensar, es gratificante; esta es nuestra función, servir, servir a los gerentes de información, con la tarea principal, desde la toma de decisiones hasta la decisión que define el futuro de sus empresas.

REFERENCIAS

1. Shank, J.K. & Govindarajan, V (1995). *Gestão estratégica de custos: a nova ferramenta para a vantagem competitiva*. Rio de Janeiro: ed. Campus, 1995.
2. Anthony, R. N.; Govindarajan.V. (2008). *Sistemas de controle gerencial*. 12ª ed. São Paulo: Atlas.
3. Longenecker, J. G., Moore, C. W. Petty, J. W(1997). *Administração de pequenas empresas*. Trad. Maria Lúcia G.L. Rosa e Sidney Stancatti; revisão técnica Roberto Luís Margathoglingani. São Paulo: Makron Books.
4. Schmidt, R. A. S (2017). *Estratégias de gestão aplicadas as pequenas e médias empresas importadoras com enfoque na gestão contábil gerencial*. XXX Congresso Internacional de Administração: conhecimento a alavancagem do futuro - Ponta Grossa, PR, Brasil, 25 a 29 de setembro de 2017. Disponible en: <http://www.admpg.com.br/2017/selecionados.php>. Acceso en: jul/2019.
5. Sebrae – Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas. *Sobrevivência das empresas no Brasil*. Brasília, DF, Out./2016. 68 p.. Disponible en: <<https://www.sebrae.com.br/Sebrae/Portal%20Sebrae/Anexos/sobrevivencia-das-empresas-no-brasil-relatorio-apresentacao-2016.pdf>>. Acceso en: mayo/ 2017.
- 6 Ratti, Bruno(2000). *Comércio Internacional e Câmbio*. São Paulo: Edições Aduaneiras.

- 7 Sebrae. Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas. *Relatório Especial os negócios promissores em 2018*. Brasília: 2018. Disponible en: <[http://www.bibliotecas.sebrae.com.br/chronus/ARQUIVOS_CHRONUS/bds/bds.nsf/97ad9b9f0e6ec6def623f7697272c05b/\\$File/8855.pdf](http://www.bibliotecas.sebrae.com.br/chronus/ARQUIVOS_CHRONUS/bds/bds.nsf/97ad9b9f0e6ec6def623f7697272c05b/$File/8855.pdf)>. Acceso en: abril/2018.
8. Leone, M. M. C. P. G (1991). A dimensão física das pequenas e médias empresas (pmes): à procura de um critério homogeneizador. *Revista de administração de empresas*, v.31, n.2, p. 53-59.
9. Iudícibus, S; Marion, J. C (2000). *Curso de contabilidade para não contadores*. 3ª ed. São Paulo: Atlas.
10. Resnik, P(1990). *A bíblia da pequena empresa*. São Paulo: Mcgraw-Hill, Makron books.
11. Sebrae – Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas. *Fatores condicionantes e taxas de sobrevivência e mortalidade das MPEs no Brasil 2003-2005*. Brasília: 2016. Disponible en: http://www.sebrae.com.br/customizado/estudos-e-pesquisas/Biblioteca_online. Acceso en: mayo/2018.
12. Maximiano, A (2004). *Teoria geral da administração: da revolução urbana à revolução digital*. 4ª edição. São Paulo: Atlas.
13. Drucker, P. F (2002). *Introdução à administração*. 3ª ed. São Paulo: Thomson Pioneira.
14. Kluyver, C. A. John A. P (2010). *Estratégia: Uma Visão Executiva*. 3ª ed.. São Paulo: Pearson.
15. Soutes, D. O (2006). *Uma investigação do uso de artefatos da contabilidade gerencial por empresas brasileiras*. Dissertação de mestrado, Faculdade de economia, administração e contabilidade da USP, São Paulo- SP, 2006, 116p. Disponible en: http://www.teses.usp.br/teses/disponiveis/12/12136/tde-12122006.../dione_soutes_diss.pdf. Acceso en: mayo/2017.
16. Sebrae – Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas. *Planejamento Estratégico*. Brasília, DF, Jul./2019. Disponible en em:<<http://www.sebrae.com.br/sites/PortalSebrae/artigos/6-ferramentas-para-o-planejamento-estrategico-da-sua-empresa,281479e90d205510VgnVCM1000004c00210aRCRD>>. Acceso en: mayo/ 2019.
17. Porter, M. E. (1990). *Vantagem competitiva: criando e sustentando um desempenho superior*. Rio de Janeiro: Campus.
18. Ferrell, O. C.; Hartline, M. D (2009). *Estratégica de marketing*. Tradução: All tasks; Marleine Cohen. 4 ed. São Paulo: Cengage Learning.
19. Crozatti, J. (1998). *Modelos de gestão e cultura organizacional: conceitos e interações*. Disponible en: <http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=s1413-92511998000200004>. Acceso en: 25 jul/. 2019.
20. Oliveira, Brigitte Renata Bezerra de et al. (2015). *Estratégia competitiva em MPE's: dimensões do processo e suas associações com as estratégias genéricas e funcionais*. *Gestão & Produção*, 22(1), 119–132. Disponible en: <https://doi.org/10.1590/0104-530X965-3>. Aceso en: abril/2017.
21. Pereira, M. I.; Santos, S. A. (2001). *Dos modelo de gestão: uma análise conceitual*. Pioneira: São Paulo.
22. Roesch, S. M. A (2005). *Projetos de estágio e de pesquisa em administração– guia para estágios, trabalhos de conclusão, dissertações e estudos de caso*. São Paulo: Atlas.
23. MDIC –Ministério da indústria, comércio exterior e serviços. *Estatísticas do comércio exterior*. Disponible en: <<http://www.mdic.gov.br/comercio-exterior/estatisticas-de-comercio-exterior>>. Acceso en: 01 mayo/ 2019.
24. Lakatos, e. M.; Marconi, M. A (1999). *Técnicas de pesquisas: planejamento e execução de pesquisa, amostragens e técnicas de pesquisa, elaboração análise e interpretação de dados*. 4. Ed. São Paulo: Atlas.
25. Bardin, L. (2010). *Análise de conteúdo*. 3ª. Ed.. Lisboa: Edições 70.

PAGOS POR SERVICIOS AMBIENTALES (PSA): UNA PROPUESTA INNOVADORA PARA LA GESTIÓN DE BASURA Y RESIDUOS EN LA CIUDAD DE POSADAS (MISIONES- AR)

SCHADECK, MARISE

mariseschadeck@hotmail.com

SANCHEZ, CÉSAR

gestion.csanchez@gmail.com

PIPPI, PATRICIA

patipippi@gmail.com

Doctorando en Administración- UNaM-Argentina. Alumna de la Maestría -Unisinos- Brasil

RESUMEN

Esta investigación tiene como tema el acumulamiento de basura y residuos, como así también la correcta manera de descarte para la ciudad de Posadas (Misiones-Ar), por consiguiente, tiene el objetivo de plantear una propuesta innovadora a esta problemática. Los hábitos de la sociedad moderna están originando cada vez más productos desechables que se descartan de diversos modos a la basura. Embalajes cada vez mejores y baratos tienen el problema del exceso de residuos producido, junto a los descartes inadecuados causados por la población en general y las empresas. Los principales daños que se generan son, la degradación del medio ambiente y los problemas de salud pública, que se vuelven onerosos a las arcas del Estado. No descartar de forma correcta es una actitud antisocial, delictiva y anti ambiental, que se caracteriza como un problema social. Por lo tanto, algunas acciones que involucren a toda la sociedad se hacen relevantes. El estudio usa la aplicación del pago por servicio ambiental (PSA), como instrumento de gestión socioambiental de naturaleza económica, que permite valorar y establecer el pago por los servicios que ofrecen los ecosistemas, logrando con ello, introducir los costos ambientales en los flujos de caja de las actividades productivas de diferentes niveles, en los ámbitos público y privado.

Palabras Clave: Residuo-Basura-Gestión socioambiental-PSA-Responsabilidad socioambiental.

INTRODUCCIÓN

En estas épocas de la posmodernidad en que se vive una gran crisis de valores y contradicciones propias de profundas transformaciones sociales, que ya dieron inicio en el siglo pasado, se puede afirmar que pensar en el medio ambiente, la sociedad y sus sujetos, es algo que se debe hacer colectivamente, con acciones efectivas. Cada vez más estas premisas se vuelven verdaderas. Se trata de un constructo social, que toma un espacio rápido y continuo en el proceso de cambios y de desarrollo global, que está íntimamente relacionado al proceso de desarrollo socioeconómico de varios países.

Hay mucho por hacer. Las acciones individuales y grupales cuentan mucho para que se reduzcan los impactos causados por el desarrollo desenfrenado. Teniendo en cuenta esos impactos con algunas soluciones, de pequeñas acciones, se puede ayudar a atenuar los daños practicados por la comunidad, empresa, gobierno y sujetos.

La concientización indica una actividad educativa, que tiende a desmitificar la realidad y preparar a los sujetos para actuar sobre las práxis históricas, con una acción cultural para la liberación basada en la toma de conciencia que emerge como intencionalidad, donde el sujeto no es sólo un recipiente de cultura, que en el contexto dialéctico con la realidad, se convierte en un creador de cultura a través de un proceso de conocimiento activo, auténtico y dinámico.

Las acciones sólo dan resultados si se alinean a estudios y prácticas eficaces que lleven a los sujetos a percibir el ambiente y la necesidad de actuar en favor de él. Tales acciones, cuando son pensadas para y por la colectividad resultan en beneficios de todos, así, cuando se involucran conscientemente, de forma crítica, es que se encuentran soluciones a los problemas.

Es función del espacio académico, del empresarial y gubernamental estudiar y discutir el tema medio ambiente de forma transversal a través de prácticas reflexivas, para que se pueda respetar todo lo que está alrededor, adquiriendo la responsabilidad y respeto para con los semejantes y el espacio donde viven.

Además, con base en [1] Porter y Kramer (2005) hay una nueva realidad para las organizaciones, en la que cada vez más, se exigen niveles más altos de responsabilidad social. Cuando más la empresa dona, más expectativas se crean. A partir de esta nueva situación, también se cuestiona de quién debe ser la responsabilidad, ya sea de la empresa o de sus accionistas, o por extensión a sus clientes internos y externos (como personas físicas/jurídicas).

En este contexto, esta investigación tiene como objetivo presentar una propuesta innovadora para el problema de la acumulación y descarte de la basura y de residuos en la ciudad de Posadas (Misiones-Ar), pensada por todos y que posibilite la participación de todos. Que se encuentra alineado dentro de las actividades de la administración, el administrador, como gestor de la cultura emprendedora y con aportes al desarrollo nacional e internacional.

En este estudio y vislumbrando estos problemas, se propone una gestión socioambiental, haciendo uso del Pago por Servicios Ambiental (PSA) para la ciudad de Posadas (Misiones- Argentina). La investigación, metodológicamente se clasifica, en cuanto a la naturaleza, en una investigación aplicada y en cuanto a los objetivos, como una investigación exploratoria; pues tiene como propósito acercarse al campo y al objeto de investigación, con abordaje cuantitativo, cualitativa de datos, orientado por el paradigma interpretativista. Con esto, se propone algunas soluciones plausibles, donde participen la sociedad en general, los gobiernos y las empresas.

EL MEDIOAMBIENTE

Las discusiones y la literatura sobre el tema medio ambiente están presentes en la sociedad, sean ellas sujetos físicos o jurídicos. Todo lo que respecta a conservar el medio en que se vive merece una atención específica y detallada, sobre todo en lo que concierne a la sostenibilidad y uso de los recursos provenientes de la naturaleza. En este aspecto, está la sostenibilidad social, con el objetivo de disminuir la exclusión social y las disparidades económicas. Si se hace un recorrido histórico, seguro se va a tener datos de estudios y diversas propuestas para que se equiparen estas distorsiones y males usos.

Cada vez más, los estudios muestran cómo afectan el crecimiento, ya sea económico, cultural o humano. Así, en la sociedad contemporánea, el desafío es construir políticas que puedan compatibilizar crecimiento económico, promoción social y la sostenibilidad ambiental, aliados con la cuestión democrática y la mejora en la calidad de vida.

La responsabilidad social está ligada al tipo de relación que tendrá con sus individuos. La naturaleza de esa relación va a depender mucho de las políticas, valores, culturas y de la visión estratégica que existe dentro de la organización y de la comunidad.

Para tener un punto de partida, es importante que se presente un concepto del medioambiente. En el medioambiente, está la naturaleza original y artificial, representada por el suelo el agua, el aire, lo referido a flora y fauna, lo histórico, los paisajes, lo que contempla el medio físico, biológico y químico, ese todo es lo que compone la vida y sus formas.

En las palabras de [2]Silva (2000) el medioambiente es, justo, la comunicación que existe entre los elementos naturales, artificiales y culturales que llevan a la evolución de la vida en todas las formas.

La basura y el residuo: el descarte

La palabra basura o residuo suena para muchas personas todavía con significado peyorativo y asociado a que existe una necesidad de deshacerse de ella, pues no posee más utilidad. De esta manera, según [3]Reys, lo útil no siempre es necesario, se vuelve una molestia y causa problemas para entender cuánto se consume o se produce esa basura y cómo se hace para descartarla correctamente. Es importante saber que los residuos se definen como el resultado del proceso de un material que puede reciclarse o reutilizarse en otro proceso. La basura se resume en ser todo lo que desechan los seres humanos, sean en sus hogares, empresas y en el medio que viven.

Para la clasificación de la basura se puede presentar los siguientes tipos:

Cuadro1: Tipos de basura

Basura	Donde se produce	Quien produce
Basura residencial	Basuras de los hogares	Los seres en general
Basura empresarial	Desechos de oficinas, comercios y otros establecimientos	Los seres en general
Basura urbana	Basuras de los hogares, desechos de oficinas, comercios otros establecimientos, desechos industriales	Los seres y las empresas en general

Fuente: Elaboración propia de los autores.

Las basuras pueden ser orgánicas o inorgánicas, ya sean, de origen biológico o no biológico. Los biológicos comprenden hojas, ramas, cáscaras y semillas de frutas, huesos y sobras de animales, etc., así como los no biológicos son los de origen industrial o algún otro proceso no natural, por ejemplo: plástico, telas sintéticas, etc.

De acuerdo con [4] Chamán (1989, p.6):

Los desechos pueden ser: materiales, sustancias, mezclas y otros objetos para los cuales debe ser eliminado o dispuesto en forma permanente, mientras que residuo, son los restos de las actividades humanas, considerados por los generadores como inútiles, susceptibles de ser desechados en estado sólido, semisólido o semilíquido, sin embargo poseen propiedades alternativas como materia prima para otros potenciales usos.

La tendencia moderna es que cada vez haya más personas preocupadas por el destino de los residuos producidos en sus hogares o trabajos y de cómo se puede sacar provecho de ese material, o sea, volviéndolos residuos reutilizables o reciclables. Sin ir más lejos, según [5]Rodríguez, Argentina genera un total de 36.036,39 toneladas de residuos sólidos urbanos por día y 13.153.282,19 toneladas por año, lo que significa que cada persona produce mucha basura por día. Los estudios apuntan a que el argentino produce en promedio 0,85 kgde basura por día. La cuenta sólo crece multiplicándose a ese valor por el número de habitantes del planeta. En esta basura comienza lo que se llama residuo.

Los residuos son clasificados de la siguiente manera.

Figura1: Clasificación de los residuos

Clasificación	Ejemplos	Comentarios
Doméstico	Restos de comida, papel, cartón, plásticos, vidrios, textiles, latas, metales, pilas.	Para contener residuos peligrosos como: pilas, baterías, pinturas, aceites, insecticidas, barnices, termómetros, medicamentos, jeringas, etc.
Comerciales y de Servicios	Generados por mercados, almacenes, centros comerciales, hoteles, restaurantes, lavaderos de autos, talleres, etc.	Puede contener residuos peligrosos como: Productos de fotografía, residuos de aceites, anticongelantes, materiales de peluquería. de tintorería, etc.
Institucionales	Generados por sector terciario: bancos, oficinas, centros de enseñanza, pavimentos, puentes, etc.	Generan grandes volúmenes. Pueden contener residuos peligrosos.
Construcción y demoliciones	Escombros, productos de demoliciones, obras en construcción, pavimentos, puentes, etc.	Generan grandes volúmenes. Pueden contener residuos peligrosos.
Hospitalarios o patógenos	Desechos clínicos resultantes de la atención médica, prestada en hospitales, centros médicos y clínicas para salud humana: algodones	Tienen un circuito de recolección, tratamiento y disposición diferente al resto de los residuos (excepto industriales). Deben ser transportados por agentes habilitados a tal fin, se los incinera en hornos a muy altas temperaturas, las cenizas deben disponerse en rellenos de seguridad.
Industriales	Residuos de procesos industriales: rezagos, scrap, chatarra, etc. Residuos sólidos, líquidos y gaseosos provenientes de procesos industriales.	El tratamiento y disposición final de estos residuos depende del tipo de sustancia implicada.
Agrícolas periurbanos	Residuos de actividades agrícolas, floricultura, quintas de verdura, granjas, etc.; en su mayor parte residuos orgánicos	Puede contener residuos peligrosos como restos y envases fertilizantes, insecticidas, herbicidas, etc.
Servicios comunitarios o varios	Procedentes de la limpieza de parques, plazas, calles y paseos.	Puede incluir residuos patógenos como animales muertos, desechos fecales de animales domésticos.

Fuente:[6]Atlas Ambiental de Buenos Aires.

El problema de la acumulación de residuos surge con la producción y el consumo de todo tipo de objetos de masa. Los hábitos de la sociedad moderna están causando más y más productos desechables (recipientes, embalajes, etc.) que son descartados de diversos modos. Esto se debe, en parte, a la alta tecnología utilizada en la fabricación de productos que generan otros cada vez mejores y más baratos. Con ello, se tiene el problema: el exceso de basura producida y el descarte inadecuado, donde los causantes son: población en general y empresas y en consecuencia los principales daños que generan son: la degradación del medio ambiente y los problemas de salud pública, volviéndose estos onerosos a las arcas del Estado.

Además de los problemas del descarte y gestión correcta del residuo, existen las implicaciones con la basura orgánica, que son aquellos que tienen como característica básica de desintegrarse o degradarse rápidamente, transformándose en otro tipo de materia orgánica. Son biodegradables, es decir se descomponen naturalmente. La separación, recolección y reciclaje están directamente ligadas a la ecología y al concepto de sustentabilidad; implicando que el ser humano debe ser capaz de utilizar los recursos que el planeta y la naturaleza le van a proporcionar, pero sin abusar de ellos y sin causar daños significativos al medio ambiente natural.

De esta manera, en un primer momento la separación y recolección de residuos, sumadas al reciclaje, posibilitan una noción muy importante para el complejo sistema de la conservación del medio ambiente, pues es a partir de esas acciones que se puede ayudar a limitar la contaminación y también reutilizar los diferentes recursos de forma continua.

La concientización

La sociedad extrae del medio ambiente los insumos necesarios para la producción de alimentos y bienes de consumo, pero el proceso productivo retorna residuos sólidos, efluentes líquidos y gases nocivos en grandes cantidades, generando contaminación ambiental y agotamiento de los recursos naturales. Además de la cuestión productiva otra gran preocupación es la voluminosa capa de la población que sufre con la pobreza y la exclusión social

La concientización indica una actividad educativa por la liberación de costumbres, que tiende a desmitificar la realidad y preparar al hombre para actuar sobre las praxis históricas, en una acción cultural para la liberación basada en la toma de conciencia que emerge como intencionalidad y el hombre no es sólo un recipiente de cultura, pero que en el contexto dialéctico con la realidad, se convierte [7] (Lopes, et al, 2009), en un creador de cultura dentro de un proceso de conocimiento activo, auténtico y dinámico.

Concientizar implica el desarrollo del conocimiento de un caso particular, para mostrar la verdad a través del diálogo y hacer pensar sobre una cuestión particular. Una persona se concientiza de algo cuando mentaliza eso, o sea, cuando él es consciente de las consecuencias de sus acciones. Hacer consciente de algo significa vivir conscientemente, o sea, investigando las profundidades de la realidad.

GESTIÓN SOCIOAMBIENTAL: PAGOS POR SERVICIOS AMBIENTALES

Así, en la sociedad contemporánea, el desafío de los gestores es construir políticas que puedan compatibilizar el crecimiento económico, la promoción social y la sostenibilidad ambiental aliados con la cuestión democrática y la mejora en la calidad de vida. La responsabilidad social está ligada al tipo de relación que tendrá con sus individuos. La naturaleza de esa relación va a depender mucho de las políticas, valores, culturas y de la visión estratégica que existe dentro de cualesquier organización.

Con el tiempo, las organizaciones se han instalado y mantenido sin preocuparse por sus acciones en el medio ambiente [8] (Ribeiro, 2000). Esta visión ha sufrido cambios, cuando las empresas se han vuelto más responsables de lo que producen, cómo producir y por quién producir [9] (Donaire, 1999) e insertar la variable socioambiental en la agenda profesional de los gerentes.

Pagos por servicios ambientales

Con el fin de ofrecer nuevas formas de desarrollo sostenible, surge el pago por servicios ambientales (PSA), como una oportunidad para mejorar la gestión ambiental y puede ayudar a mejorar la eficiencia y eficacia del sector del medio ambiente, teniendo en cuenta el potencial asociado a involucrar los

sectores productivos en la conservación y el uso de ecosistemas sostenibles y servicios ambientales, así como todos los usuarios del medio ambiente.

Se suma a este concepto de [10]Zeller (2001, p. 64):

El pago por servicios ambientales (PSA) también se utiliza como instrumento económico. Se basa principalmente en el principio del protector receptor, como alguien que presta un servicio ambiental es remunerado. Es un instrumento que reconoce la característica del medio ambiente de ser un bien público.

Los pagos por servicios ambientales (PSA) son parte de un paradigma de conservación nuevo y más directo, que reconoce explícitamente la necesidad de construir puentes entre los intereses de los usuarios de la tierra y de los servicios.

Existen diversas formas de clasificar a los servicios ambientales, la más comúnmente utilizada es la generada por la World Wide FundforNature (WWF) que los divide en 4 tipos:

1. Secuestro de carbono: Los sumideros cumplen un rol de importancia al absorber el carbono atmosférico, actividad de importancia frente al calentamiento global.
2. Conservación de la biodiversidad: Asociado a la preservación de las diversas formas de vida presentes en los bosques, como de los recursos genéticos aún desconocidos;
3. Protección de cuencas hidrográficas: Los bosques son una fuente importante para regular los flujos hídricos y mantener la calidad del agua así como en la reducción de la sedimentación favorecida por la erosión de los suelos desnudos luego del desmonte;
4. Belleza escénica y patrimonio cultural: Los bosques brindan esparcimiento a la población y además de valor estético, histórico y cultural, asociado en muchos casos a las comunidades originarias que los habitan. [11](Paola,2011).

UNA PROPUESTA DE GESTIÓN SOCIAMBIENTAL PARA LA CIUDAD DE POSADAS (MISIONES-AR)

La ciudad de Posadas, su producción de basura y residuos

En rigor, según los datos de la EPH para el último trimestre de 2017, se registró en Gran Posadas un total de 359.609 personas.

En la ciudad de Posadas se recolectan más de 370 Tn de Basura por día, 270 Tn de basura domiciliaria y 100 Tn de no domiciliarios entre restos de podas, cacharros y elementos voluminosos, a los que se suman 8.500 Tn anuales de poda. Además se barren más de 240 kilómetros de calles, veredas y bulevares, según los datos de la Municipalidad. Estas acciones son llevadas adelante por 250 empleados de la comuna, más personales de cooperativas pertenecientes al Instituto Provincial de Desarrollo Habitacional (IPRODHA). Las labores contemplan las tareas de barrer, embolsar y retirar manualmente los residuos.

De acuerdo a la empresa AESA Misiones (Empresa que gestiona los dos rellenos sanitarios de la provincia – Recolección de residuos municipios) en el 2016 difundió algunos datos estadísticos de Posadas para tener en cuenta. Posadas genera el 41% del total de la basura que se produce en la zona centro. Es decir que el volumen generado por la ciudad capital es tan voluminosa como la de los otros 74 municipios de la provincia, lo que implica una media de generación de 0.8 Kg/Habitante por día. Por año son 84.000 Tn de desperdicio que se procesan en el relleno sanitario de Fachinal²⁴, según se manifestó, en el 1° seminario sobre gestión de residuos electrónicos, la provincia de Misiones [12](Lehman, 2016), es el distrito que mejor maneja sus residuos urbanos comparado con el resto de las jurisdicciones y alcanza al nivel de la ciudad autónoma de Buenos Aires.

Misiones es además una de las tres provincias que logró erradicar los basurales a cielo abierto. Se dispuso de dos rellenos sanitarios, uno en la localidad de fachinal y el otro en la localidad de Garuhape que atiende la zona Norte. Además cuenta con 26 estaciones de transferencia hasta donde los municipios llevan sus desperdicios que luego son transportados por camiones hasta cada relleno sanitario.

También es posible decir que sirvieron de base para esta investigación, algunos datos resultantes de entrevistas-testes hechas a algunas empresas de la ciudad. Estas, corroboraron fuertementela necesidad

²⁴ Nota periodística (2018)El desafío de la limpieza en Posadas. disponible en <https://misionescuatro.com/posadas/el-de/>. Acceso: 27 de mayo de 2019.

de un estudio profundizado y en consecuencia posteriormente la necesidad de implementar de algún programa de gestión socioambiental en la ciudad de Posadas. Estos datos fueron relevados a partir de preguntas tales como, es posible apuntar cuánto se produce de residuos sólidos y basura al día, mes o año, así como, si la empresa tiene una política de gestión de residuos/ basura y, si desarrolla alguna política socioambiental.

La propuesta

La separación, recolección y reciclaje están directamente ligadas a la ecoeficiencia y al concepto de sostenibilidad, implicando en que el ser humano debe ser capaz de utilizar los recursos que el planeta y la naturaleza proporcionan sin abusar y sin causar daños significativos al medio ambiente natural.

La separación y la recolección de residuos sumada al reciclaje posibilitan una noción muy importante en la complejidad de la conservación del medio ambiente. Es a partir de esas acciones que se puede ayudar a limitar la contaminación y también a reutilizar los diferentes recursos de forma continua. El aprovechamiento de los descartes de las actividades productivas es la base de la teoría de la producción limpia. Cualquier proceso productivo podrá generar residuo y pérdidas. El residuo en la mayoría de los casos representa una pérdida en materia prima e insumos.

El reciclaje, en una noción didáctica más específica, se refiere al acto por el cual un objeto fue utilizado y es encaminado a un proceso de renovación, en lugar de ser descartado. Los expertos en el área creen que casi todos los elementos pueden ser reciclados o reutilizados en diferentes situaciones.

Como ya ha expuesto, el PSA, conceptualmente está entendido como un cambio voluntario, en el cual un preservador recibe pagos por la preservación y conservación del flujo de un servicio ambiental. Este servicio está destinado a remunerar/incentivar a todos los preservadores que se responsabilizan por el cuidado de determinado ecosistema

El desafío inicial del Pago por Servicios Ambientales dicho "Urbano" es, por lo tanto, conceptual, he aquí que el sistema de PSA clásico no fue pensado para áreas o actividades urbanas. El PSA originalmente fue diseñado para inducir a los agentes económicos (propietarios o poseedores de inmuebles rurales) a adoptar determinados usos del suelo y / o prácticas ambientalmente sustentables. Con ello, es posible internalizar las externalidades positivas (servicios ambientales) que antes no eran remuneradas por los agentes económicos que las utilizan[13] (Altmann, 2012, p.12).

Expuesto esto, siguen las propuestas.

- **Creación de cooperativas de recolección de basura:**

Estas cooperativas pueden estar constituidas por mujeres, por familias, en los barrios, en las instituciones de enseñanza, en reparticiones del gobierno o de otro tipo.

Se arman las cooperativas, atendiendo a los requerimientos legales. Estas cooperativas se encargan de recolección de basuras de la ciudad en general, de las empresas y de las residencias. El pago correspondiente viene del gobierno que es quien le debe suministrar todos los equipamientos necesarios para reciclar y posteriormente vender este material. A los sujetos jurídicos, o sea, a las empresas que participan del programa, se les brinda descuentos en tasas e impuestos; a los sujetos físicos, las residencias, se les da descuentos en lo concerniente a gastos de la residencia. Las instituciones de enseñanza pueden promover debates, concursos y armar su propio local de recepción de los residuos sólidos. Es importante resaltar que el almacenaje de los residuos requiere un espacio adecuado para que se evite cúmulos y desarrollos de plagas y epidemias.

- **Pequeñas y medianas empresas de agricultura familiar**

Pensando en la agricultura familiar, se propone que el gobierno, usando el PSA, pueda responsabilizarse por la compra de la producción y en contrapartida, los pequeños y medianos agricultores actuarían en la conservación de ríos y bosques circundantes a sus propiedades.

- **Personas jurídicas**

Para estimular a personas jurídicas se pueden premiar a las empresas con el "Título de empresa Verde". Para las personas físicas, a modo de estímulo para que separen la basura, se le retribuiría en la reducción de sus gastos domésticos, ya sea gasto de luz, agua, gas y otros.

- **Personas físicas**

Los pagos de servicios ambientales urbanos (PSAU), hechos vía contrato, pueden ir desde la disminución o incluso el no pago total de impuestos que el municipio cobra a los sujetos físicos o

jurídicos. La medición para el residuo orgánico sería la cantidad de humus producidos por las áreas de compost, que podrán servir para la jardinería de la ciudad; para el descarte sólido, el indicador de medida sería por pesaje del residuo y descarte en la formación de cooperativas de la ciudad.

Las instituciones de enseñanza

Cabe a los profesores promover con sus alumnos la educación ambiental para desarrollar la reflexión, autocrítica, el compromiso de entender la educación ambiental como una construcción colectiva.

De esta manera se hace importante que la institución de enseñanza propicie espacios de reflexión y acción para prácticas que desarrollen e involucren a la comunidad académica, de forma que los haga observar, repensar, y actuar con acciones y comportamientos positivos en favor del ambiente que circulan y del medio ambiente en general.

(...) el niño desarrolla con más el gusto y el amor por la naturaleza, ya en el adolescente y en el adulto, muchas veces, hay que desarrollar el respeto. En el caso de que se produzca un cambio en la calidad de vida de las personas que viven en el país. Hay la necesidad de conciliar la teoría con la práctica en el día a día, garantizando así el futuro de la humanidad [14](Toro, 1993, p.16).

En las instituciones de enseñanza superior se puede promover, además de la cultura verde, propuestas y proyectos emprendedores que tengan relación con las actividades socioambientales, de igual manera, los alumnos, que posean conocimientos académicos podrán auxiliaren la elaboración de planes de apoyo a las cooperativas, sean ellas con la parte legal, contable, administrativa, psicológica, de recursos humanos, financieros y otros.

Sumados a todas estas acciones, se pueden beneficiar a los preservadores en general, apoyo en la obtención de créditos en general, así como, descuentos en los servicios públicos, que van desde exenciones fiscales y tarifarias, de entre otros

Así, se proponen nuevas alternativas para el descarte de residuos sólidos y orgánicos, en la ciudad de Posadas, que involucren a personas físicas y jurídicas, a través del PSA y el PSAU por el descarte correcto del residuo sólido, justamente debido a que algunos hechos apuntan al descarte incorrecto en la ciudad y la acumulación de basura.

Obviamente que todo este proceso pasa por la concientización. En caso de disminuir los incentivos, ¿las acciones seguirán?, ¿qué tipo de motivación será necesaria para que se sigan haciéndolo?

Costa [15] (2012, p. 25) afirma que "cada vez más organizaciones están entrando en la ideología ecológica y más y más organizaciones están desarrollando políticas ambientales e introduciendo programas para la reducción, el reciclaje y la reutilización de recursos". Esta participación plantea desafíos constantes a los empresarios, que han tratado de responder a través de procedimientos y acciones que demuestran nuevos puestos de responsabilidad hacia la sociedad y el medio ambiente.

La sociedad extrae del medio ambiente los insumos necesarios para la producción de alimentos y bienes de consumo. En el proceso de producción, se generan desechos sólidos, efluentes líquidos y gases nocivos, lo que resulta en la contaminación ambiental y el agotamiento de los recursos naturales. Es necesario gestionar los residuos para aumentar la ecoeficiencia empresarial [16] (Barbieri, 2016).ç

CONCLUSIÓN

Lo socioambiental se vuelve cada vez más importante en el contexto organizacional. Conforme a los conceptos explicitados en esta investigación, se nota que las acciones de responsabilidad social necesitan ser incorporadas a las empresas para que alcancen el éxito deseado. Sin embargo, es necesario que estas organizaciones se apropien de valores éticos para tratar las cuestiones sociales. El cuestionamiento transita en torno a las responsabilidades que los gestores deberían asumir, así como la definición inicial de Responsabilidad Social se refería a la obligación de los gestores para seguir políticas, decisiones y líneas de acción deseables en términos de objetivos y valores de nuestra sociedad.

Las organizaciones socialmente responsables son capaces de integrar su visión, misión, estrategia y objetivos organizacionales con un modelo de intervención social responsable. Su objetivo es alcanzar el equilibrio, entre la responsabilidad social y su objetivo empresarial con el fin de obtener ventaja competitiva en el futuro. Las organizaciones socialmente responsables son capaces de integrar su visión, misión, estrategia y objetivos organizacionales con un modelo de intervención social responsable.

Las empresas deben reevaluar el lugar donde enfocar, para quién enfocar y en la forma de cómo van a ejercer su responsabilidad social; dado que una empresa no opera de forma aislada de la sociedad que la rodea. Así, cuanto más relacionada está la mejora social con el área de actuación de la empresa, más beneficios económicos generará, ya que éste es el objetivo principal de las organizaciones.

La gestión social ha sido definida como la construcción de diversos espacios para la interacción social. Se trata de un proceso que se lleva a cabo en una comunidad determinada y que se basa en el aprendizaje colectivo, continuo y abierto para el diseño y la ejecución de proyectos que atiendan necesidades y problemas sociales. Implica el diálogo entre diversos actores, como los gobernantes, las empresas, las organizaciones civiles y los ciudadanos.

Los embates surgen; nuevos temas emergen; nuevas preocupaciones aparecen; generando reflexiones más profundas y tangenciales cuando se habla de responsabilidad social. Los desaliños sociales no preocupan tan sólo a gobernantes, sino que la preocupación y las acciones van desde el más humilde trabajador hasta el alto accionista. Hay una ola de emprendimiento moral tomando el ambiente organizacional. El índice de sostenibilidad aparece como una "métrica" a las acciones correctas en pro de la concientización de los problemas ambientales y de su entorno. Como actores debemos medir nuestras acciones en la organización, para minimizar los riesgos que pueden ser irreversibles, tanto en el ámbito de la naturaleza como en las relaciones de trabajo, en la salud, en el bienestar de esa y de las próximas generaciones.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

1. Porter y Kramer (2005). *A vantagem competitiva da filantropia corporativa*. In ética responsabilidade social nas empresas. Pg 134-166. Rio de Janeiro: Elsevier, 2005.
2. Silva, José Afonso da. (2000) *Direito ambiental constitucional*. 3ª ed. São Paulo: Malheiros Editores.
3. Reys, José Ángel Mora (2004). *El problema de la basura en la ciudad de México*. Disponible en: http://www.paot.mx/contenidos/paot_docs/pdf/basura_df.pdf. Acceso en 10 de mayo de 2019.
4. Chamán, Antonio Benjamín Say. *Manejo de la basura y su clasificación*. Disponible en: https://s3.amazonaws.com/academia.edu.documents/51508280/Tratamiento_de_la_basura.pdf. Acceso en 10 de mayo de 2019.
5. Rodriguez, Hector, (2018). *Barriendo 240 km todos los días*. Disponible en <https://misionescuatro.com/posadas/barriendo-240-kilometros-por-dia/>. Acceso en: 27 de mayo de 2019.
6. Atlas Ambiental de Buenos Aires. Disponible en: http://www.atlasdebuenosaires.gov.ar/aaba/index.php?option=com_content&task=view&id=194&Itemid=73&lang=es. Acceso en 12 de mayo de 2019.
7. Lopes, Welersom; Bispo, Wellvda; Carvalho, Janaina (2009). *Educacão ambiental nas escolas: uma estratégia de mudança efetiva*. Disponible en: http://www.catolica-to.edu.br/portal/portal/downloads/docs_gestaoambiental/projetos2009-1/1-periodo/Educacao_ambiental_nas_escolas_uma_estrategia_de_mudanca_efetiva.pdf. Acceso en: 30 de octubre de 2018.
8. Donaire, D. *Gestão Ambiental na Empresa*. 2. ed. São Paulo: Editora Atlas, 1999.
9. Ribeiro, M. S.; Carvalho, L. N. *The accounting information as a support to sustainable development*. Sustainable City International Conference. abr./2000.
10. Zeller, K (2001). *Instrumentos económicos na Política Ambiental Urbana: desafios na área de resíduos sólidos*. Cadernos Adenauer xv (2014) nº2.
11. Paola, Mara. (2011). *Pagos por servicios ambientales: Análisis de la implementación en Argentina y situación específica del Fondo de la Ley de Bosques Nativos*. Disponible en: https://www.researchgate.net/publication/262875365_Pagos_por_servicios_ambientales_Analisis_de_la_implementacion_en_Argentina_y_situacion_especifica_del_Fondo_de_la_Ley_de_Bosques_Nativos/citation/download. Acceso en 13 de junio de 2019.
12. Lheman, Luis (2016). *Misiones es la provincia que mejor manejo de residuos tiene e iguala a la capital federal*. Disponible en <https://misionesonline.net/2016/08/17/misiones-es-la-provincia-que-mejor-manejo-de-residuos-urbanos-tiene-e-igual-a-la-capital-federal/>. Acceso en: 27 de mayo de 2019.

13. Altamann, A. *Pagamento por Serviços Ambientais Urbanos como instrumento de incentivo para os catadores de materiais recicláveis no Brasil*. Revista de Direito Ambiental, v. 17, n. 68, p. 307–328, 2012.
14. Toro, José Bernardo A.; WERNECK, Nisia Maria Duarte. *Mobilização social: um modo de construir a democracia e a participação*. Colômbia. 1993.
15. Costa, C. A. G. *Contabilidade Ambiental: mensuração, evidenciação e transparência*. São Paulo: Atlas, 2012.
16. Barbieri, J.C. *Gestão ambiental empresarial: conceitos, modelos e instrumentos*. 4ª ed. São Paulo: Saraiva 2016.

ESTADO ACTUAL DE LA RESPONSABILIDAD SOCIAL EN EMPRESAS DE SANTIAGO DEL ESTERO

SANTOS IRMA BEATRIZ bettysumaj@gmail.com
GÓMEZ LUIS ANDRÉS andresnaby@gmail.com
CANAVO PAOLA BEATRIZ paocanavo_23@hotmail.com
BARBIERI ULISES ulisesbarbieri@gmail.com (PROF. GUÍA)
Facultad de Humanidades de Cs. Sociales y la Salud – UNSE

RESUMEN

La investigación pretende diagnosticar el estado actual de la responsabilidad social empresarial, un tema en pleno auge en las grandes empresas a nivel nacional e internacional, conocer las estrategias y como la implementan en nuestra provincia. Las características claves de la RSE, es que debe ser voluntaria y prevé la libertad de los administradores para actuar en uno u otro sentido. Últimamente resulta rentable ser socialmente responsable, la acción social se ha vuelto una estrategia mercadológica y se ha podido notar que brinda muchas ventajas respecto de imagen y credibilidad. Por tal razón, surgen las siguientes preguntas que se desarrollan a lo largo de la investigación ¿Cuál es el estado actual de implementación de la RSE en Santiago del estero?, ¿Cuál es el grado de compromiso que asumen las empresas?, ¿Qué modalidades e instrumentos utilizan?, ¿Qué resultados obtienen al aplicar la RSE? Para el estudio, se utilizó una muestra pequeña de 8 empresas, ubicadas en la zona céntrica de la capital, en un rango de cinco cuadras a la redonda. El análisis documental, se basa fundamentalmente en la información que las empresas tienen publicadas en su página web; investigación de campo, mediante encuestas semi-estructuradas a los propietarios, responsables y/o administradores de las empresas seleccionadas. Los datos obtenidos van a ser descriptos en una distribución de frecuencias relativas, luego procedemos a tabular los datos, es decir, la presentación de estos en forma de tablas para después graficar y realizar el análisis e interpretación. Después del análisis de la información, se observa que existen empresas practicando la RSE de una manera consciente, comprometida y dedicada.

PALABRAS CLAVES: Responsabilidad Social; Compromiso; sustentabilidad.

INTRODUCCION

Según Navarro (2012) [1], La responsabilidad social se define como una “contribución activa y voluntaria al mejoramiento social, económico y ambiental por parte de las empresas; generalmente con el objetivo de mejorar su situación competitiva, valorativa y su valor añadido”. Es una contribución al desarrollo sostenible, a través del compromiso y la confianza de la empresa hacia sus empleados y hacia la sociedad en sí. Ser responsable socialmente generará automáticamente más productividad, puesto que una mejora para los trabajadores optimizará su eficacia. Las características claves de la RSE, es que debe ser voluntaria y prevé la libertad de los administradores para actuar en uno u otro sentido.

La responsabilidad social, sostiene Mireia Ferre [2] es la responsabilidad de una organización ante los impactos que sus decisiones y actividades ocasionan en la sociedad y el medio ambiente, mediante un comportamiento ético y transparente que contribuya al desarrollo sostenible, incluyendo la salud y el bienestar de la sociedad, cumpla con la legislación aplicable y sea coherente con sus normativas superiores de comportamiento. Las empresas deben tener en cuenta que sus actividades afectan positiva o negativamente, la calidad de vida de sus empleados y a la comunidad donde realiza sus operaciones. Es la capacidad de responder a estos desafíos buscando maximizar los impactos positivos y minimizar los negativos, haciendo mejores negocios al atender estas expectativas.

La responsabilidad social no debe confundirse con prácticas de filantropía, éticas o ambientales exclusivamente, ni con cualquier otra actividad adicional al propósito de la empresa. Su implementación conlleva actividades de medición y reporte de sus impactos y su relación con el desempeño de la organización, por lo que exige de la empresa rendición de cuentas y transparencia. Podemos decir, entonces, que la Responsabilidad Social Empresarial se refiere también a la actitud y al conocimiento de una empresa encaminada a mantener el equilibrio entre el desarrollo de la sociedad, un entorno sustentable, y la viabilidad comercial y económica de ella misma. Además, debe

sustentarse en los valores expresados por la empresa y debe ser plasmada en un conjunto integral de políticas, prácticas y programas a lo largo de las operaciones empresariales para institucionalizarla. De lo contrario, se caería en el riesgo de implementar prácticas que, si bien son socialmente responsables, al no responder a un mandato y cultura institucionales, están en peligro de suspenderse ante cualquier eventualidad, coyuntura, crisis presupuestal o cambio en la dirección de la empresa.

ANTECEDENTES

MARTINEZ (2015) [3] Caracteriza las acciones de RSE que llevan adelante las empresas ubicadas en el conglomerado Santiago del Estero – La Banda en relación a las áreas de contenido, estrategias, modalidades e instrumentos. También MARTINEZ y SOZA (2012)[4] realizan una revisión de la literatura que analiza el origen, la evolución del concepto de RSE, las áreas de contenido y sus aspectos, y las estrategias posibles para abordar la dimensión social. Por Último, tomamos como antecedente al aporte de LEDESMA (2015)[5] que describió la situación de la UNSE frente a la Responsabilidad Social Universitaria (RSU), desde sus funciones de docencia, investigación, extensión y gestión.

JUSTIFICACION

La razón que nos motivó a esta investigación, fue la necesidad de saber si en nuestra provincia las empresas practican responsabilidad social, conocer las estrategias y como la implementan. Para el estudio utilizaron una muestra pequeña de 8 empresas, ubicadas en la zona céntrica de la capital, en un rango de cinco cuadras a la redonda. Además, es una temática en auge, según los antecedentes bibliográficos, tiene un gran impacto en la sociedad, donde muchas organizaciones participan en acciones sociales previo análisis de los aspectos positivos y negativos para determinar su correspondiente aplicación en el ámbito de sus negocios. Se observa a las grandes compañías, como los responsables de afectar positivamente a la comunidad, realizando actividades o gestiones que mejoren la calidad de vida, lo que se denomina entre otras palabras como Responsabilidad Social Empresarial (RSE).

La investigación se centra, en dar a conocer el grado de implementación de RSE, indagar el grado de compromiso en su implementación de las modalidades e instrumentos, que utilizan para considerarse socialmente responsables, como también determinar los resultados obtenidos mediante su aplicación. Se busca concientizar sobre su eficiencia práctica, después de conocer su importancia y su impacto, así como generar conocimientos que ayuden a la implementación de otras empresas.

MARCO TEORICO

A principios del siglo XX la misión de las empresas lucrativas fue exclusivamente económica, hoy, en parte por las interdependencias de los muchos grupos que conforman nuestra sociedad, ha aumentado su participación social. Como se indicó en el enfoque del modelo sistemático de la administración, hay muchos asociados o solicitantes en la organización. En realidad, se trata de una cuestión sobre cuál es la responsabilidad social de la empresa, de hecho, esta cuestión, originalmente asociada a los negocios, hoy se plantea con creciente frecuencia respecto de gobiernos, universidades, organizaciones sin fines de lucro o de beneficencia y hasta de las iglesias; así, aquí nos referimos a la responsabilidad social y el grado de respuesta social de todas las organizaciones, aun cuando el enfoque de esta discusión está en los negocios. La sociedad, consciente y crítica respecto de la urgencia de sus problemas, cuestiona a los gerentes, en especial a los que están en la cima, ¿qué hacen para solventar sus responsabilidades sociales y por qué no hacen más?

El concepto de responsabilidad social no es nuevo, aun cuando la idea ya se consideraba en la primera mitad del siglo XX, recibió un impulso importante en 1953 con el libro *Social Responsibilities of the Businessman*, de Howard R. Bowen, quien sugirió que los negocios debían considerar las implicaciones sociales de sus decisiones. Como era de esperarse, no hay un acuerdo sobre la definición, en una encuesta a 439 ejecutivos, 68% de los gerentes aceptó la siguiente definición: responsabilidad social empresarial es “considerar seriamente el efecto de las acciones de la compañía en la sociedad”.

Un concepto más reciente, pero similar al de responsabilidad social, es el de sensibilidad social, que en términos sencillos significa “la capacidad de una empresa para relacionar sus operaciones y políticas con el entorno social de forma que sean benéficas para empresa y sociedad”. Ambas definiciones se enfocan a las empresas, pero deben extenderse para incluir a organizaciones distintas a las privadas y

abarcas a las relaciones internas. La principal diferencia entre responsabilidad social y sensibilidad social es que la última supone acciones y formas de instrumentar las respuestas de la empresa. En esta discusión los términos se usarán indistintamente.

Modalidades e instrumentos que se emplean en la temática planteada.

Las Modalidades son los modos de actuar e interactuar con un determinado público objetivo. Los Instrumentos son las herramientas para operacionalizar las acciones. Los mismos comprenden:

Modalidad Acción social. Instrumentos:

- ✓ Donaciones en efectivo que están destinadas a personas, grupos u organizaciones. Se conciben como acciones puntuales que persiguen atender situaciones coyunturales asociadas a carencias o a resolver exigencias de aguda precariedad o de significativa emergencia.
- ✓ Donaciones de productos o servicios que representan insumos, equipamientos y bienes de consumo o de uso personal. También en este rubro se incluyen la atención médica o los servicios de salud que favorezcan la calidad de vida y la garantía de supervivencia de las poblaciones de alta o relativa vulnerabilidad.
- ✓ Becas que se conceden para cursar estudios en cualquiera de los niveles de la educación y que pueden ser para el país o el exterior.
- ✓ Uso de instalaciones de la empresa que permita la realización de reuniones o eventos deportivos, socioculturales o laborales.
- ✓ Patrocinios que se asocian con el apoyo total o parcial de eventos socioculturales, artísticos, deportivos, divulgativos o de investigación académica
- ✓ Alianzas formales que revelan una articulación más estable entre la empresa y otra organización, u organizaciones, en función de un asunto de interés compartido y de utilidad pública.

Modalidad Desarrollo propio. Instrumentos:

- ✓ Programas y proyectos sociales: pueden ser temporales o permanentes y que evidencian una forma de ejecución directa que asume la empresa a partir de sus disponibilidades estructurales y de su capital humano.
- ✓ Fundaciones corporativas: que permiten estructurar orgánicamente a una entidad jurídica con capacidad para ejecutar formalmente un conjunto planificado de actividades en diferentes áreas sociales.
- ✓ Voluntariado corporativo: actúa como un instrumento fomentado y orientado por la empresa para generar una sensibilidad social compartida y para ejecutar acciones de impacto social. En este caso, la voluntariedad de los trabajadores encuentra espacio y aliento en el marco del concepto de responsabilidad social de la empresa.

Modalidad Mercadeo y comunicación responsable. Instrumentos:

- ✓ El mercadeo social que se inscribe en la idea de campañas sociales, es decir, el mercadeo de ideas e imágenes que ayuden a cambiar actitudes a favor de un mayor bienestar para el consumidor en particular y para la sociedad en general. Estas campañas no necesariamente deben estar vinculadas con la naturaleza de los productos o con el tipo de negocio de la empresa patrocinadora del mensaje. Se refieren esencialmente a la educación y sensibilización ciudadana.
- ✓ Mercadeo con causa social o también denominado filantrópico, que consiste en ofrecer una parte de la renta por producto vendido a una organización dedicada a una causa social. Este instrumento utiliza distintos recursos de la publicidad para donar la misma o el doble de la cantidad de dinero que aportan los consumidores. De esta forma, se genera un impacto en la empresa, en la organización receptora de los recursos y en los beneficiarios últimos del aporte.
- ✓ Promoción y comunicación de programas sociales realizados por la empresa, la promoción de lo que se hace como un mecanismo responsable de incentivación y referencia para los otros.

Las empresas pueden orientar sus prácticas responsables hacia el interior o hacia el exterior de la empresa. La responsabilidad interna se enfoca en los valores corporativos que definen el proceder de la empresa. De otra parte, la responsabilidad externa está orientada hacia los clientes y la cadena de suministro.

La gestión empresarial responsable crea un efecto dominó que impacta positivamente a la sociedad, a las empresas y al medioambiente. A esto se le conoce como triple resultado, que se compone de: recursos humanos, medioambiente y rentabilidad.

Los beneficios de ser una empresa socialmente responsable

El World Bank Group [6], sostiene que hacer RSC genera:

- ✓ Más productividad: antes de ser responsables con la sociedad y el ambiente, las empresas deben comenzar siendo responsables con sus recursos humanos. Al crear un ambiente laboral donde se beneficien todas las partes, los empleados serán más productivos en el día a día. A mediano y a largo plazo, esto conduce a mejores niveles de retención; y, por lo tanto, menores niveles de rotación.
- ✓ Clientes más leales: la regla básica para obtener clientes habituales es cumpliendo con tu promesa de calidad de servicio y productos. Si además de eso les demuestras que te preocupa el bienestar social, la lealtad de tus clientes alcanzará un nivel superior. Además de ser tus clientes regulares, se convertirán en promotores de tu marca.
- ✓ Mejor imagen y mayor credibilidad: las empresas que respetan a su recurso humano y a las comunidades que le rodean se ganan el respeto de la sociedad. Ser consistentes con las responsabilidades adquiridas genera confianza y credibilidad. Además, proyecta una imagen pública que contribuye a la sostenibilidad económica de la empresa.
- ✓ Ventaja competitiva: estudiosos del tema afirman que los consumidores establecen una relación positiva con las empresas socialmente responsables. La razón es que la RSE agrega valor al consumidor; ya sea valor emocional, valor social o valor funcional. En otras palabras, contar con clientes leales se convierte en un activo intangible para las empresas, lo cual les brinda una ventaja competitiva ante otras marcas.

MARCO METODOLOGICO

El problema de investigación

La Responsabilidad Social Empresarial (RSE) es un tema conocido en las grandes empresas, ya que últimamente resulta rentable ser socialmente responsable, actualmente la acción social se ha vuelto una estrategia mercadológica y se ha podido notar que brinda muchas ventajas respecto de imagen y credibilidad.

Por tal razón, surgen las siguientes preguntas que se desarrollan a lo largo de la investigación ¿Cuál es el estado actual de implementación de la RSE en Santiago del estero?, ¿Cuál es el grado de compromiso que asumen las empresas?, ¿Qué modalidades e instrumentos utilizan?, ¿Qué resultados obtienen al aplicar la RSE?

Los Objetivos

Objetivo General: Describir el estado actual de implementación de RSE en las empresas ubicadas en la zona céntrica de Santiago del Estero.

Objetivos Específicos:

- Conocer el grado de compromiso que asumen en su aplicación.
- Enunciar las modalidades e instrumentos que utilizan para considerarse socialmente responsables.
- Identificar cuáles son los resultados obtenidos de aplicar responsabilidad social en las empresas locales.

Tipo de investigación

Se trata de una investigación del tipo Descriptiva— porque se busca obtener información acerca del fenómeno de las prácticas de RSE de las empresas, sobre el cual existen algunos estudios locales, por ser una problemática de gran impacto en la sociedad.

Instrumento de recolección de datos

Análisis documental, basado fundamentalmente en la información que las empresas tienen publicadas en su página web; investigación de campo, mediante encuestas semi-estructuradas a los propietarios, responsables y/o administradores de las empresas seleccionadas.

El tratamiento que se aplicará para el análisis de los datos obtenidos

Se realiza un análisis, primero los datos obtenidos van a ser descriptos en una distribución de frecuencias relativas. Luego procedemos a tabular los datos, es decir, la presentación de estos en forma de tablas para después graficar y realizar el análisis e interpretación.

Universo

Todas las empresas ubicadas en la zona céntrica de Santiago del Estero (capital), en un radio de cinco cuadras entre las calles Av. Belgrano y Avellaneda, hasta, Av. Belgrano y Jujuy; Buenos Aires y Avellaneda, hasta Buenos Aires y Jujuy, que realizan acciones de responsabilidad social.

Población

Las empresas ubicadas en la zona céntrica de Santiago del Estero (capital), entre las calles, Av. Belgrano y Avellaneda, hasta, Av. Belgrano y Jujuy; Buenos Aires y Avellaneda, hasta, Buenos Aires y Jujuy que realizan acciones de responsabilidad social.

Método Muestral:

El muestreo probabilístico, en este tipo de muestreo, la probabilidad de aparición de cualquier elemento de la población en la muestra es conocida. Se considera el único científicamente válido. Dentro de este tipo de muestreo se distingue el muestreo aleatorio simple, aquel en que *a priori*, todos los elementos de la muestra tienen la misma probabilidad de aparición. Parte de un listado de las unidades de muestreo, numeradas y seleccionadas de un conjunto de números al azar.

Muestra: 8 unidades de investigación.

Categorías de análisis

- Compromiso de aplicar la RSE
- Modalidades e instrumentos que utilizan para considerarse socialmente responsables
- Resultados obtenidos de aplicar responsabilidad social

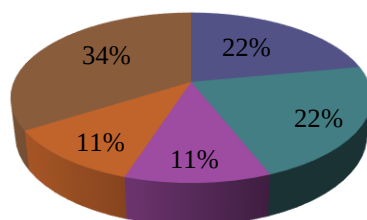
Resultados

Después de analizar la información recolectada, a través de los instrumentos, realizadas a las empresas que implementan responsabilidad social empresarial (RSE), tales como Hamburgo, Santander Río, Mc Center, Mini cuotas Ribeiro, Castillo, Fravega, Marilyn y Tarjeta Naranja, ubicadas en un radio de cinco cuadras de la zona céntrica de Santiago del Estero (capital), se puede observar, (Según grafico 1) el 34% de las empresas mencionadas se define por utilizar una combinación de todas las opciones brindadas como de impacto económico, social y ambiental; gobernabilidad, ética y valores; competitividad y desarrollo sostenible.

Grafico 1

¿Que definicion de RSE utilizaria para su empresa?

- Impacto económico, social y ambiental
- Gobernabilidad, ética y valores
- Competitividad
- Desarrollo sostenible
- Todas las anteriores.



Fuente: Elaboración propia

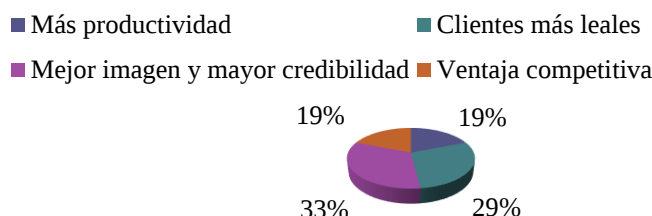
También se ha podido analizar cuáles han sido los beneficios de ser una empresa socialmente responsable, (Según grafico 2) el 33% de las empresas de nuestra muestra, consideran que obtienen mejor imagen y mayor credibilidad, el 29% obtiene clientes más leales, el 19% obtiene más productividad al ser responsables sociales, el 19% obtiene ventaja competitiva. De esta manera, el mejoramiento del nombre y posicionamiento de la empresa contribuye a mantener los clientes y el acceso a nuevos mercados, todo esto contribuye al logro de las metas de la organización.

Además, se ha podido analizar las distintas estrategias a implementar, (Según grafico 3) el 30 % de las empresas encuestadas expresan utilizar estrategias para lograr el compromiso de los empleados y los otros actores que estén relacionados con la responsabilidad social. Es decir, desarrollan ampliamente el sentido de pertenencia de los empleados, lo cual permite que aumente el rendimiento en el trabajo, obteniendo beneficio en la calidad y con ella la satisfacción de clientes, el 15% para diseñar y dirigir capacitación en RSE y preparar e implementar un plan de negocio de RSE, el 12%

para desarrollar una estructura de toma de decisiones integrada a la RSE, el 7% para instaurar objetivos medibles y reconocer escalas de desempeño, y establecer mecanismos para solucionar conductas problemáticas y crear planes de comunicación externos e internos y anunciar públicamente los compromisos.

Grafico 2:

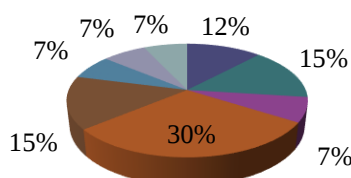
Beneficios de ser una empresa socialmente responsable



Fuente: Elaboración propia

Grafico 3: Estrategias de implementación

- Desarrollar una estructura de toma de decisiones integrada a la RSE.
- Preparar e implementar un plan de negocio de RSE.
- Instaurar objetivos medibles y reconocer escalas de desempeño.
- Lograr el compromiso de los empleados y los otros actores que estén relacionados con la responsabilidad social.
- Diseñar y dirigir capacitación en RSE.
- Establecer mecanismos para solucionar conductas problemáticas.
- Crear planes de comunicación externos e internos.
- Anunciar públicamente los compromisos.



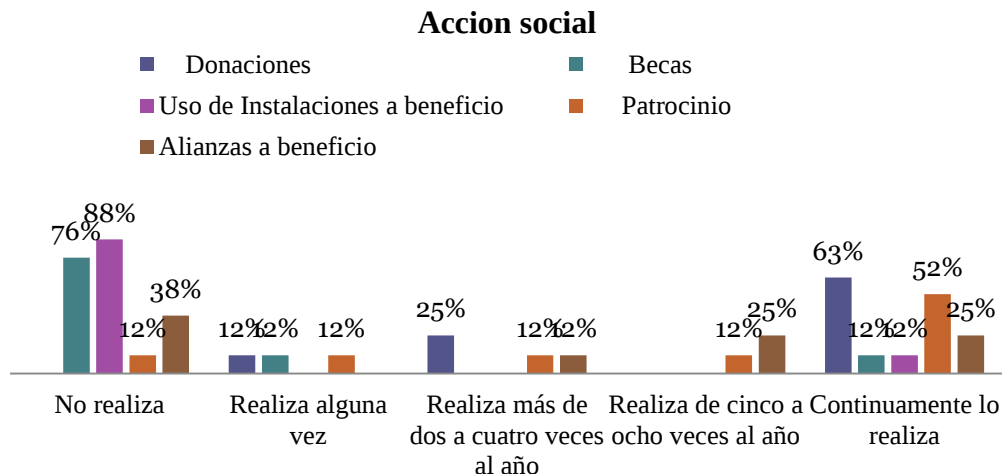
Fuente: Elaboración propia.

Respecto a las modalidades e instrumentos, la acción social, que desarrollan las empresas analizadas se observó (Según grafico 4) el 63% continuamente están entregando donaciones y el 52% continuamente realizan patrocinio, para aumentar el bienestar social y cultural de la comunidad. También el 25% realizan de cinco a ocho veces al año alianzas a beneficio, pero el 76% no otorgan becas y el 88% no hacen uso de las instalaciones a beneficio por razones legales.

Respecto a las modalidades e instrumentos, sobre desarrollo propio (Según grafico 5) el 50% de las empresas santiagueñas de la muestra trabajan a través de fundaciones corporativas, que son las que se encargan de reportar la RSE de la empresa con los montos invertidos, siendo un 12 % las que hacen dos o cuatro veces al año voluntariado corporativo y un 38% continuamente realizan programas y proyectos sociales.

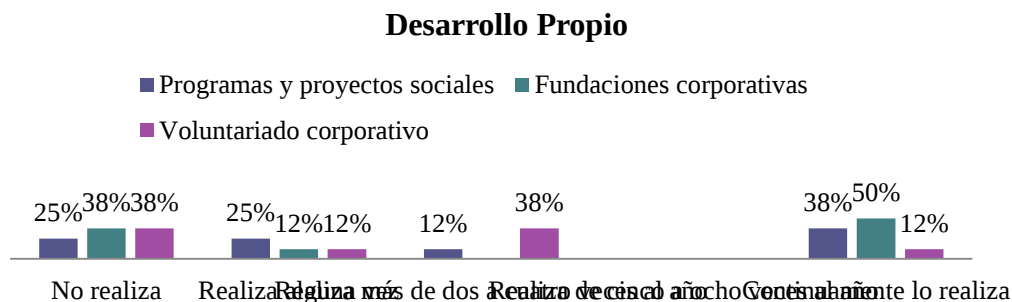
Respecto a las modalidades e instrumentos, el mercadeo y comunicación, (Según grafico 6) se observa el 51% de las empresas santiagueñas encuestadas no realizan mercadeo con causa social y no hacen promoción ni publicidad de las actividades sociales.

Grafico 4: Modalidades e Instrumentos de RSE



Fuente: Elaboración propia

Grafico 5: Modalidades e Instrumentos de RSE



Fuente: Elaboración propia

Grafico 6: Modalidades e Instrumentos de RSE



Fuente: Elaboración propia

SUGERENCIAS

Ahora bien, se sugiere para la temática desarrollada que las empresas brinden becas para cursar estudios en cualquiera de los niveles de la educación y que pueden ser tanto a nivel nacional como internacional.

Incrementar el interés por las alianzas a beneficio, ya que realmente son vitales, en el desarrollo de todas las políticas de Responsabilidad Social, como un modelo de gestión que deben tener las empresas.

Lanzar campañas de marketing con causa social, con una fuerte estrategia de promoción y comunicación digital, por medio de la utilización de los canales con los que cuenta (internet, página web, reporte anual, etc.). Garantizando que el mensaje esté bien diseñado, que sea claro, relevante en el tiempo y, sobre todo, prudente.

CONCLUSIONES

Como resultado de la investigación, se logró conocer el estado actual de implementación de Responsabilidad social empresarial (RSE), las estrategias que implementan, y también los beneficios obtenidos por llevar a cabo estas acciones en la provincia de Santiago del Estero, en la zona céntrica, tomada como punto de análisis.

La información obtenida muestra, que existen empresas practicando la RSE de una manera consciente, comprometida y dedicada. Algunas de estas empresas realizan sus actividades a través de fundaciones como la fundación Hamburgo quien contribuye al desarrollo integral (físico, psíquico, social y espiritual) de la comunidad a través de la promoción, participación, estimulación, realización e intervención en iniciativas y obras en los ámbitos educativo, de la salud y comunitario. Además cuenta con la fundación cultural, quienes promueven el desarrollo y la realización de las más diversas expresiones de la cultura para aspirar a una mejor calidad de vida de la comunidad santiagueña.

Sin embargo, cabe mencionar que hubo algunos casos de empresas que por razones ajenas al personal responsable a cargo, no se encontraban autorizadas para brindar información sobre el tema desarrollado.

Para concluir, la RSE le permite a la sociedad contar con empresas más humanas que se preocupan por el desarrollo de las personas y comunidades, que son transparentes y conscientes de su impacto y trabajan por vivir más en consonancia con su entorno.

REFERENCIA Y BIBLIOGRAFIA

- [1] Navarro, F. (2012) "**Responsabilidad Social Corporativa: teoría y práctica**". 2.^a edición. Madrid.
- [2] Mireia Ferré, portal SDE Sostenible - <http://www.sdesostenible.com/articulo/Glosario-de-Responsabilidad-Social.11/5/2019>
- [3] Martínez, Mónica Graciela (2015) "La responsabilidad social en las empresas de Santiago del Estero: identificación y clasificación de las acciones de Responsabilidad Social llevada adelante por las empresas del conglomerado Santiago del Estero – La Banda". Publicación CyT UNSE. Santiago del Estero.
- [4] Martínez, Mónica Graciela y Soza Carlos (2012) "La responsabilidad social de las empresas: orígenes, aproximaciones conceptuales y estrategias." Publicación CyT– UNSE. Santiago del Estero.
- [5] Hugo Marcelino Ledesma (Año: 2012) "La responsabilidad social en la universidad: un estudio de caso: la universidad de Santiago del Estero." Desde sus funciones de docencia, investigación, extensión y gestión. Publicación CyT– UNSE. Santiago del Estero.
- [6] World Bank Group, Beneficios de la RSE: <https://brendamarreropr.com/4-beneficios-y-ejemplos-de-la-responsabilidad-social-empresarial/> [17/05/2019].

LA RELACIÓN ENTRE LA GESTIÓN DE ALMACENES y EL MÉTODO 5 "S" PARA EL SECTOR LOGÍSTICO EN LA PROVINCIA DE MISIONES

Sánchez Cesar Luis gestion.csanchez@gmail.com

CLS Consulting (Consultoría)-Alumno del Doctorado en Administración. UNaM

RESUMEN

El presente trabajo tiene el objetivo de contribuir al conocimiento sobre la administración eficiente de almacenes y su relación el método 5 "S" del sector logístico, en las Pymes de la provincia de Misiones.

Se realiza una descripción sobre como la técnica 5 "S" de gestión japonesa basada en principios simples contribuye a la mejora del funcionamiento del almacén, entendiéndose como innovadora técnica combinada, para la gestión del administrador, a fin de que se constituya en una capacidad clave para incrementar productividad y competitividad; con la logística como recurso estratégico dentro de la organización.

La información se recogió durante el año 2018 mediante un relevamiento con entrevistas y encuestas sobre aspectos logísticos claves aplicados a un par de casos específicos de empresas seleccionadas por su experiencia.

Los resultados produjeron una fuerte optimización del layout con un recupero de hasta el 14,2 % de superficie y para uno de los casos una mejora productiva del 16 %, del aspecto logístico de almacenes y flujo de materiales, con una reducción del 50.2% de movimiento.

De esta manera, la investigación evidenció que existen conocimientos sobre la temática pero que pocos están desarrollados bajo un concepto sistémico integral de logística y aún es posible seguir potenciándose.

Palabras Claves: 5"S"- Logística- Competitividad-Optimización.

INTRODUCCIÓN

En la actualidad en la Provincia de Misiones, se encuentran innumerables organizaciones pymes que comportan dentro de sus procesos a la actividad de logística

El presente trabajo es considerado de relevancia para la administración y el administrador, gestor de la cultura emprendedora y con aportes al desarrollo nacional e internacional, por la contribución de la técnica combinada de logística con herramientas de gestión, que en la continua búsqueda de productividad y competitividad se constituye en un instrumento clave del rol del administrador; considerándose así un aporte al conocimiento del emprendedor, dentro de su requerimiento de desarrollo. Estas técnicas son requeridas en la actualidad empresarial, con el fin de asegurar y garantizar la optimización de recursos de una manera competitiva, buscando a su vez eliminar desperdicios de tiempo, recorridos y de producto durante el manipuleo y transformación del bien hasta la disposición final del producto al cliente.

Ante el problema de ¿Cómo mejorar la competitividad de la pymes con alguna herramienta de gestión logística? Se plantea un camino de acción que aquí se desarrolla.

El objetivo general del presente trabajo es el de contribuir al conocimiento de las cuestiones referidas a mejorar las técnicas utilizadas en el sector logístico que se halla inserto en cada organización y abordar a su vez el objetivo específico de mostrar las ventajas competitivas que pueden lograrse cuando se combinan las técnicas de 5"S" con la gestión de almacenes en los casos estudiados, contribuyéndose de esta manera a aportar a la optimización del uso de recursos y sentar las bases en lo referente a las características necesarias de formación requerida en este sentido. En este marco es necesario plantear una alternativa a los mecanismos implementados en el sector pyme; como así también a los potenciales aspectos temáticos que permiten que la aplicación de la técnica influya en la productividad y competitividad de los servicios de la organización, constituyéndose de esta forma en la profesionalización del área.

Se plantea realizar entonces una descripción de los aspectos claves de la interrelación entre el método 5"S" y los requerimientos de una eficiente administración de almacenes, mediante la aplicación y capacitación en el desempeño laboral de los recursos humanos del sector logístico, a través de exigencias de formación en diversos aspectos de contenidos de logística integral. La optimización de la gestión logística como mecanismo de competitividad ha sido estudiada ampliamente por varios autores y expertos especialistas en la articulación de productividad y métodos 5 "S" en múltiples y diversos niveles; siendo estos no solo aplicables al gerenciamiento, sino también a lo operativo dentro de las mejoras en procesos industriales y organizacionales.

La justificación del presente estudio está fundamentada en que las pymes generalmente tienen una componente de logística propia, la cual está dentro de los procesos y posee una gravitación de importancia que ha venido modestamente sobrellevando la situación muchas veces con las formaciones adquiridas en empresas familiares y con una culturización de técnicas que le han permitido subsistir y desarrollarse frente a los desafíos estratégicos, con técnicas no siempre sistematizadas que le permitan estar debidamente preparadas para acompañar el crecimiento de la organización y de las amenazas de la competencia. De allí la importancia de la formación en técnicas 5"S", que puedan potenciar su logística buscando el fin de mejorar continuamente su desempeño.

Se considera de gran relevancia el análisis de esta experiencia para sentar bases de futuras propuestas técnicas y académicas, que si bien se encuentra explorada en el campo teórico dan lugar a futuros trabajos sobre el campo laboral para contribuir cada vez más a la especialización del sector. Fortaleciéndose de esta manera la formación logística en la administración y el administrador, gestor de la cultura emprendedora y con aportes al desarrollo nacional e internacional de la actividad. Aportando a su vez a los contenidos de formación de apoyo en administración de la producción y calidad, que tiene aplicabilidad en temática de costos logísticos y su impacto en la competitividad de la empresa.

MARCO TEORICO

El estudio se planteó como una investigación de tipo exploratorio por las características del sector y por considerarse innovador en la región. El relevamiento de información se realizó durante el período 2018. realizando búsquedas bibliográficas, entrevistas y actividades de capacitación tanto dentro de una organización educativa como de actividades en el sector privado.

La logística, según afirma Manzano Orrego [1], es la parte de la cadena de suministros encargada de satisfacer las necesidades del cliente, proporcionándole los productos, en el momento, lugar y cantidad que los demande, todo ello al mínimo coste. La gestión logística comienza en el proveedor y termina cuando el producto está en manos del cliente o empresa. La gestión de la cadena de suministro en cambio, abarca todas las fases del suministro, fabricación y distribución del producto desde su mismo origen hasta el consumidor final incluyendo procesos tales como la gestión de las relaciones con proveedores y clientes.

En la logística de almacenamiento los materiales que componen el stock de una empresa son muchos y variados; también pasan por muchas fases de transformación y los flujos que se producen son muy frecuentes. Por eso el proceso logístico de una empresa industrial es más complejo, pues el aprovisionamiento procede tanto de fuentes externas (proveedores) como de internas (centros de producción), de allí la importancia de tener profesionales con buena formación para administrar estos flujos en el almacén.

La logística es un generador de ventajas competitivas relacionadas con el cliente y con la aportación de productividad. En lo referido al cliente es un elemento clave para satisfacer las necesidades de rapidez, fiabilidad, adaptación a los cambios, diferenciación de la competencia y servicio post venta. En cuanto a lo referido a la aportación de productividad y reducción de costos, se centra en la optimización e incremento de la misma buscando mejorar su eficiencia, reduciendo los transportes internos como externos, el almacenaje y la manipulación de su existencia, los controles llevados a cabo en número y simplicidad, la reducción del stock, como así también el máximo aprovechamiento de las instalaciones y medios disponibles. Define al almacén como la instalación destinada al almacenamiento, manipulación, conservación y expedición de productos con su respectiva tecnología

soporte y define a la distribución en planta o layout, como la ordenación física de factores y elementos industriales que participan en el proceso productivo de la empresa, en la administración del área, en la administración de las figuras, formas relativas y ubicación de los distintos departamentos; cuyo principal objetivo es que sea eficiente y contribuya satisfactoriamente a la consecución de los fines fijados por la empresa.

Dentro de los aspectos que condicionan las múltiples complejidades de los almacenes, las dificultades radican en que la caracterización no se da solo por volumen de stock que almacena, sino que la complejidad radica en ciertas heterogeneidades tales como los condicionamientos, dimensiones, estatutos, condiciones de envíos, líneas múltiples de proceso y envío, que sumado a otros condicionantes va a determinar que la complejidad global de un almacén, que al final es la suma de todos esos problemas. Si es demasiado especializado en los condicionamientos múltiples, surge la duda de si seguiría siendo eficiente, aun cuando las interrupciones de proceso aumentarían de manera importante; es por ello que debe buscarse siempre equilibrio entre flexibilidad y productividad, incluso aunque ello conlleve a rechazo de soluciones que puedan parecer muy seductoras en beneficio de otras más rústicas.

Para Anaya Tejero[2], un camino a la eficiencia logística aplicable a almacenes, es a través de la formación del pensamiento **Lean Management** o producción sin desperdicios, derivado del sistema Toyota para la revolución del diseño y gestión de procesos cuyo enfoque está en la entrega del producto con el mínimo recurso necesario; donde la palabra lean es de origen inglés y significa magro o esbelto, pero que aplicado a la administración industrial, significa ágil o flexible, es decir que sea capaz de adaptarse de forma inmediata a las necesidades de los clientes de allí surgieron los conceptos como **producción lean** (producción liviana) o **logistics lean** (logística liviana).

Cuando los autores Gonzalez Gaya, Domingo Navas y Sebastian Perez [3], se refieren a una de las técnicas para mejora de procesos se ocuparon de desarrollar la aplicación del método de las 5"S"; que consisten en **Seiri**: clasificación; **Seiton**: orden; **Seiso**: limpieza; **Seiketsu**: estandarización; **Shitsuke**: disciplina; que asumen los principios de la estrategia **Kaizen** de mejora continua; todos ellos centran su enfoque de aplicación en los lugares de trabajo denominados "**gemba**", que es donde se realizan las mejoras. Sostienen que si se practican con regularidad, se estimula la creación de un ciclo de mejoras que empieza con la reducción de las variaciones causadas por anomalías y continua con la creación de una estabilidad y uniformidad en los procesos de producción, pues constituyen por sí mismas otra técnica de la calidad.

En la búsqueda continua de competitividad Porter [4], sostiene que la competencia es una de las fuerzas más poderosas para avanzar en muchos ámbitos del esfuerzo humano, la búsqueda de la competencia y el agregado de valor actualmente se ha intensificado de forma espectacular en casi todos los ámbitos, dado que las empresas tienen que competir para mantener su prosperidad, casi siempre en un ambiente de necesidades crecientes pero de escasos recursos, donde el agregado de valor es esa capacidad de satisfacer o rebasar las necesidades de los clientes que además deben hacerse de una manera eficiente. En el centro se hallan los que dirigen la competencia industrial, de modo que las empresas ganen y mantengan una ventaja competitiva junto a los principios de una estrategia distintiva. Es por ello que una comprensión profunda de cómo ser competitivo en un negocio determinado, sienta las bases sobre las que se construyen las decisiones empresariales, es decir que no es posible aproximarse a la diversificación sin vincularla directamente a la competencia en los negocios individuales. Por lo tanto, se puede considerar que una de las herramientas que hace una diferencia estratégica, es la adopción de esta técnica combinada de 5"S" y gestión de almacenes como agregado de valor directamente alienado con la competitividad del negocio.

Cuando De la Cruz Arquije [5] sustenta la aplicación de método 5"S", se ha logrado la mejora de los procesos productivos, minimizando costos operativos, obteniendo una mejor respuesta ante una emergencia. Al aplicar la mejora continua se buscó que los espacios sean utilizados de la manera correcta sin generar desperdicios, aumentando la productividad, generando una mayor rentabilidad a la empresa y optimizando la calidad en los procesos. Con la aplicación de las 5"S" se logró obtener el aumento de las capacidades competitivas, junto con la finalidad de que la empresa sea percibida como ordenada y limpia, minimizando los costos operativos, logrando a su vez que tenga buenos resultados

en la implementación del mantenimiento productivo total junto a otras optimizaciones que van de mano de la mejora continua.

Pero en las implantaciones de sistemas 5 "S", suelen encontrarse algunas dificultades iniciales de implementación como señalan Kleber F. y Barcia Villacreses [6], dado que cuando una nueva metodología llega a una empresa, generalmente los directivos, jefes y trabajadores dicen estar dispuestos a colaborar, sin embargo, si no se involucran personalmente, no se alcanzarán los objetivos deseados. Ocurren ocasiones en que, el entusiasmo por aprender una herramienta de mejoramiento continuo, se va decayendo por el poco compromiso de la Dirección, que se limitó a proporcionar recursos y a exigir resultados inmediatos, sin involucrarse verdaderamente.

En este escenario donde tecnología e información en general, avanzan tan rápido que las empresas que no sepan adaptarse a los cambios, tendrán mayores dificultades para diferenciarse y conseguir que sus clientes perciban el valor añadido de los productos o servicios que ofrecen. En dicho proceso de adaptación, la mejora continua, viene íntimamente relacionada con la detección de las técnicas de optimización práctica disponibles, saber detectar cuales son las prioridades para seleccionar líneas de acción, que deben ser atendidas convenientemente por la importancia estratégica de la logística en cada negocio, en la cual la gestión de almacenes juega un papel fundamental.

METODOLOGIA

La naturaleza de la investigación exploratoria fue realizada en primer momento por medio del relevamiento bibliográfico, sobre las teorías relacionadas con los temas claves de la gestión de almacenes y métodos 5 "S", especialmente enfocado en requerimientos logísticos por parte de las empresas e instituciones. Estas informaciones se obtuvieron de libros, periódicos, revistas del sector logístico y artículos investigados por medio electrónico y papel. Esta investigación permitió determinar los primeros estadios sobre lo cual se soportan los principales ejes de gestión logística de almacenes y metodología 5"S" y a partir de allí poder trabajar sobre el estado actual de cada caso y determinar el camino de acción planteado.

La recolección de datos se realizó mediante relevamiento de información en el período Febrero a Diciembre 2018, a dos casos seleccionados de pymes en la Provincia de Misiones.

Para el caso "A", se seleccionó a una empresa de comercialización y distribución de elementos de protección y seguridad con venta de insumos industriales, situada en la ciudad de Posadas.

Para el caso "B", se seleccionó a una empresa de construcción metal mecánica dentro de su almacén de stock de materiales y centro de producción, con distribución de la ciudad de Posadas.

Con respecto al grupo de trabajos empíricos, que usan estrategias cualitativas de investigación y que han sido revisados, se puede señalar con carácter general que la metodología de investigación utilizada en todos ellos es el estudio de casos. Así mismo, es destacable el hecho de que para muchos de estos trabajos el número de casos analizados es bastante reducido, lo que nos lleva a pensar que el estudio de la autoevaluación en una organización, a raíz de sus aspectos dinámicos y de proceso, necesita un análisis profundo y pormenorizado que, de alguna manera, justifica la selección de un número reducido de casos en la investigación.

En cuanto a la "validez externa" de la investigación cualitativa aplicado al estudio de casos, Ugalde y Balbastre [7], dicen que esta hace referencia al hecho de si los resultados de la investigación pueden ser extrapolados de una forma u otra a un contexto más amplio; es decir, está ligada a la generalización de los resultados del estudio. En este sentido, se concuerda en afirmar que el propósito de la investigación cualitativa no es producir una teoría que sea generalizable a todas las poblaciones, sino intentar explicar qué está sucediendo en el contexto específico de la investigación y por qué.

A fin de acotar la información se trabajó sobre la clasificación y se organizó de la siguiente manera, buscando en ambos casos diferenciar las diversas componentes del sistema logístico; dentro de cada organización en la que se relacionaban el método 5 "S" con la administración del almacén, centrándose en el flujo de procesos dentro de la distribución en planta o comúnmente llamado layout. Para ello empleó el siguiente listado de tabla que relaciona la denominación en Japonés, su significado en español, concepto y objetivo:

Tabla 1- 5 "S" Inicial de inicio de palabra en japonés y cada "S" con su objetivo particular

Denominación	En español	Concepto	Objetivo particular
Seiri	Clasificación	Separar innecesarios	Eliminar del espacio de trabajo lo que sea inútil
Seiton	Orden	Situar necesarios	Organizar el espacio de forma eficaz
Seiso	Limpieza	Suprimir suciedad	Mejorar el nivel de limpieza de los lugares
Seiketsu	Estandarización	Señalar anomalías	Prevenir la aparición de suciedad y desorden
Shitsuke	Mantener disciplina	Seguir mejorando	Fomentar los esfuerzos en este sentido

Fuente: elaboración propia.

En base a este listado se procedió a desarrollar la actividad de entrevistas y relevamiento de campo durante el dictado de cátedra Especialización en Logística del Instituto de Enseñanzas Superiores Hernando Arias de Saavedra [8], en función de siguientes etapas.

a) Etapa de diagnóstico-b) Propuesta-c) Implementación

Se comenzó analizando el sistema logístico y sus componentes, según se encuentra definido en cada organización, dentro de los sectores de almacenes y de su flujo interno de movimientos de materiales y para cada una de las "S", se procedió por separado, pero tomando en cuenta a su vez cual era su relación e impacto en la gestión logística de almacenes.

Seiri (Selección) Separar y retirar aquello que no es necesario. Primer paso de implementación, respondiendo a tres preguntas ¿Es necesario este elemento?, ¿es necesario en esta cantidad?, ¿tiene que estar localizado aquí? Siempre es aconsejable definir un área piloto, empleando tarjetas de identificación, listados y lo ideal es concentrar los materiales en desuso, en un área de descartes para posterior disposición final. Este aspecto impacta directamente en una mejora para la gestión logística de almacenes, pues cada elemento innecesario en stock ocupa un valioso espacio, que debe ser mantenido; obstruye la búsqueda del necesario, aumenta el recorrido cuando esta interpuesto con el objetivo y si existe en demasía, genera un inconveniente al ocupar el lugar del que realmente debería estar.

Seiton (Orden): Un lugar para cada cosa y cada cosa en su lugar. Una vez retirados los objetos innecesarios se procede a ordenar, ubicándolos en función de la frecuencia de uso, a mayor uso, mas cercanía y facilidad de acceso, lo de poco uso más alejado. Existe la conveniencia de codificar cada elemento, sectorizar las áreas, dar denominación a las mismas, hacer divisiones e identificaciones y lo conveniente es si dos objetos se utilizan juntos almacenarlos juntos. Para la gestión de almacenes, este punto contribuye a la administración de stock, facilitando la implementación del ABC de rotación de stock que es aquella que permite priorizar a los **productos A**, como de mayor rotación, los **productos B**, de rotación media y los **productos C**, de baja rotación; además debe ser tomado en cuenta desde distintos puntos de vista, tanto sea como de ocupación física o de valor y criticidad. El impacto positivo es que dinamiza el flujo de productos, baja los recorridos y facilita su identificación inmediata para disposición, como así también para las actividades de monitoreo y control de inventarios.

Seiso (Limpieza): Mas importe que limpiar es no ensuciar. En esta etapa se elimina la suciedad y fundamentalmente se identifican las causas origen para actuar en consecuencia. Cumple las funciones de mejorar la imagen ante terceros, cuida la salud, disminuye riesgo de accidentes, evita ensuciar otros productos y facilita la detección de averías de equipos para su mantenimiento preventivo correctivo. Para la gestión de almacenes, este punto es fundamental, dado que producto que se ensucia, puede deteriorar el empaquetado (packaging), afectando al mismo y exige el costo de volver a empaquetar, junto a su administración de stock por sistema y generación de residuos. Su mayor aporte se encuentra vinculado al **mantenimiento de equipos** y elementos de sujeción del almacén, dado que una unidad móvil parada genera un costo de reparación, asociada a su vez al tiempo de repararlo; además de retrasos en el flujo de procesos.

Seiketsu (Mantenimiento) Mantener las condiciones de trabajo logradas en las primeras 3S. Implementadas las primeras debe incorporarse al trabajo de rutina, aquí conviene contar con métodos para tratar los problemas de selección, orden y limpieza; de manera que se los pueda trabajar de inmediato. Puede realizarse a través de un plan de limpieza, estableciendo su frecuencia y a los

responsables, junto con un manual de limpieza. Para la gestión de almacenes, es fundamental que las acciones iniciales encuentren alguna metodología de mantenimiento de mediano y largo plazo, de esta manera se evitarán fluctuaciones en el rendimiento de la gestión de almacenes, es decir evitar altibajos en acumulación de stocks, detección de averías etc.

Shitsuke (Autodisciplina) *Cumplir con las normas y procedimientos de forma habitual.* Este punto consiste convertir en un hábito los métodos establecidos para el mantenimiento de orden y limpieza. Su correcta aplicación constituye un éxito a largo plazo, es la etapa mas difícil de lograr. Sus prácticas habituales, son la disposición correcta de desperdicios en sus respectivos lugares, respeto por la ubicación adecuada de los elementos, limpieza en zona de actividades rutinarias, hacer cumplir las normas a las personas en las áreas que están bajo su responsabilidad ya sea integrante o no del equipo, respeto por las normas ajenas y trabajando cada uno de los incumplimientos. Para la gestión de almacenes, este punto redundará en la disciplina de manejo y administración del stock. El establecimiento de reglas claras, bajo procedimiento escrito y haciendo cumplir las mismas, permite mantener controlados los desvíos, instrumentar la cultura de administración y manejo de multiplicidad de productos dentro de un layout, facilita la agilización permanente en la dinámica de búsqueda y entrega de productos, además es soporte de auditorías de inventario. La disciplina en el cumplimiento de las normas escritas es la clave fundamental para construir sobre ellas, como así también mantener sus revisiones debidamente documentadas.

Con estas herramientas es posible diagnosticar también si el layout es adecuado; dependiendo de la forma en que están dispuestas y ordenadas las máquinas, los materiales, las personas y también el modo en que la información fluye a través del sistema de producción, como así también el sistema de almacenamiento. En su diseño influyen el tamaño y la forma de cada área, la disposición física funcional de equipos, la adecuación a nuevas variantes de productos a procesar, también la flexibilidad ante variantes de volúmenes de proceso y cambios administrativos.

Aplicando esta técnica a cada caso se pudo analizar lo siguiente:

Caso "A": Se realizó el relevamiento de áreas encontrándose una superficie de 535 m² y se logró determinar una división de 4 zonas.

Zonificación Caso A

Zona	Superficie	Asignación
A	135 m ² con accesos	Accesos ext., almacenamiento de productos pesados, adhesivos químicos, bolsas de gran tamaño
B	150 m ² , conecta Zona A y C	Almacenamiento de adhesivos
C	100 m ² , Acceso Zona B	Almacenamiento de Bolsas y pallets, mediano tamaño
D	150 m ² , Acceso Zona C	Almacenamiento de bolsas y cajas Elementos de protección personal

Fuente: elaboración propia, datos especialización en logística IESHAS, 2018.

En general se observó: existencia de polvo, buena iluminación y señalética de seguridad, un solo rack de almacenamiento vertical, carencia de orden, acumulación en función de llegada de lotes, cajas apiladas sin rótulos. Más de 3700 productos en sistema comercializados con baja organización por tipo de familias y muy baja consistencia entre stock de sistema y físico. El responsable de depósito asignado goza de alta confianza de los superiores. Los criterios para reposición de stocks son subjetivos y basados en la experiencia. Ausencia de control periódico de stock. Existencia de obsoletos y por sistema presencia de sobre-stock. Ocupación de zonas de circulación y flujo de productos con desorden.

De acuerdo a lo expuesto de la situación relevada, se eligió adoptar la metodología 5 "S" con el fin de desactivar antiguos procedimientos existentes para permitir que la clasificación, orden, limpieza y estandarización se vuelvan un hábito que desarrolle una nueva cultura con el fin de incluir a estas prácticas como factores esenciales dentro del funcionamiento de los procesos logísticos, que aporten a la calidad y a conseguir los objetivos generales de la distribuidora.

Los pasos de implementación fueron: **a)** definición del responsable de 5 S, **b)** tomar fotos de las áreas, **c)** encuesta inicial, **d)** plan de acción y aplicación, **e)** primera etapa de selección- Seiri, **f)** Inventario, **g)** Segunda y tercera etapa Seiton y Seiso, **h)** informe de avances, **i)** Mantenimiento Seiketsu, **j)** Autodisciplina Shitsuke, **k)** Informe. A cada etapa se le planificó: ¿Quién hace?, ¿Con quién?, ¿Cuándo y dónde?, ¿Cómo? y Registro con indicadores.

Se logró realizar una propuesta de mejora de layout, mediante la incorporación de racks de almacenamiento para aprovechar espacio en altura disponible, incrementando la cantidad del único existente; dado que la mayoría del material se encontraba apilado sobre suelo, con la dificultad que tiene la búsqueda y el costo de reordenar cada vez que se extrae algún lote de producto. Pudo observarse que mejoró con esta primera etapa el índice de encuentro de mercadería, en un 10% para los lotes de mediana rotación, lo que se traduce en menor tiempo de espera del cliente y da una imagen más competitiva; ya que anteriormente en algunas ocasiones no se encontraba el producto en stock físico.

La propuesta de mejora fue aceptada por la dirección y quedó a la espera de mejora de condiciones comerciales para implementar en etapas parciales. Siendo un punto interesante a mencionar que la gerencia tenía fuertemente abrazada la cultura de administración de depósito que le había sido útil por años, mientras que en los mandos medios y operarios era más permeable la actitud de cambio.

A continuación se compara en una tabla cómo estaban los valores iniciales de superficies destinadas por zonas y cómo quedarían con la nueva propuesta al implementarlo.

Tabla 2- Superficie de layout actual y propuesto

Almacén auxiliar	Superficie ocupada actual m2	Superficie disponible con racks m2
Zona A	90	82.5
Zona B	110	138.6
Zona C	29	89.1
Zona D	34	118
Total	263	428.2

Fuente: elaboración propia, datos especialización en logística IESHAS, 2018.

En función de esta propuesta, con la misma superficie cubierta se optimiza en 310 m2, que de acuerdo a los cálculos con los racks acomodados, las existencias ocuparían solo el 80% de las zonas A, B y C. Lo que constituye una clara mejora de la gestión logística y facilitación de entrega comercial.

Caso "B": Se realizó el relevamiento y se determinaron las áreas, la planta cuenta con 1400 m2, mediante la implantación de la metodología 5 "S", se logró recuperar 200 m2 que eran utilizados por residuos generados en proceso. Se resalta que la metodología fue implantada en principio con las 3 primeras "S" : Seiri (separar), Seiton (ordenar), Seiso (limpiar). Para la aplicación de Layout, el trabajo se planteó en una etapa inicial en un sector de fabricación de estructuras de soportes estándar, para industria yerbatera, con el objetivo de optimizar tiempos productivos. El sector seleccionado en la situación inicial cuenta con una sup. de 600 m2, dentro de la cual están dispuestos, el área de producción, almacenamiento de materia prima y zona de ensamble de un segundo producto ajeno al estudio, pero tomado en cuenta dado que utiliza parte de la superficie.

Para proceder a la modificación de planta, se procedió a un análisis de secuencia de actividades por proceso, equipos necesarios por actividad, requerimientos de espacios, (tamaño de equipo, área de operación, área de tráfico, cantidad de ítems transportado entre procesos) y el tipo de proceso del sistema de producción. La secuencia de procesos era la siguiente: Almacén de MP-Corte-Lavado y Secado-Soldadura-Pintura-Almacén de productos terminados.

Para el diseño de planta optimizada, se tomó en cuenta el flujo logístico de procesos partiendo de la disposición inicial, buscando mejorar ese valor para considerarlo aceptado. De esa manera se obtuvo un layout con mejora de planta a través de la calificación de tráfico; es decir midiendo la cantidad de viajes realizados y la distancia entre centros de trabajo.

Para definir la cantidad de viajes se tomó el valor de toda una jornada laboral promedio de fabricación, que se muestra en la siguiente tabla.

Tabla 3- Calificación de tráfico

Puntos	Viajes	Distancia (m)	Tráfico	Distancia (m) con mejoras	Tráfico
Alm. MP - Corte	3	18	54	2	6
Corte- Alm. Lavado	5	12	60	0	0
Alm. Lavado- Lavado	5	12	60	16	80
Lavado- Alm. Lavado	5	12	60	10	50
Alm. Lavado-Armado	5	21	105	5	25
Armado- Alm. pintura	5	22	110	5	25
Alm. Pintura-Pintura	5	6	30	8	40

Pintura- Alm. pintura	5	8	40	7	35
Total			519		261

Fuente: elaboración propia, datos especialización en logística IESHAS, 2018.

Se lo logró hacer un seguimiento para un mismo tipo de proceso de corte comparando las cantidades promedio de a situación inicial con las siguientes con el nuevo layout.

Tabla 4 variación trimestral de producción de proceso

Perfiles					valor real inicial	valor real Noviembre	valor real Diciembre
Proceso	Tiempo (min)	Capacidad de proceso	Mum. De procesos	Cantidad de unidades por día	Cant. Prom. Unidades	Cant. Prom. Unidades	Cant. Prom. Unidades
Corte de perfiles	41,44	16 perfiles (160)	11	176	49	57	54

Fuente: elaboración propia, datos especialización en logística IESHAS, 2018.

La primera mejora observada durante la aplicación de las tres primeras "S", tras la capacitación sobre la aplicación e importancia, fue una rápida implementación de orden y limpieza, facilitando la mejor clasificación, especialmente en el sector de chapas. Seguidamente se reubicó el sector soldadura, concentrándose las actividades, gestándose así una baja de tiempos improductivos de materiales y equipos. Luego una de las facetas más impactantes fue la gestión de residuos de proceso productivo, que carecían de un área destino y eran fuente potencial de accidentes estando dispersos. Esto se controló con la construcción de contenedores dispuestos fuera de la planta y con clasificación según su tipo e identificado como en desuso, incluida venta como chatarra del descarte. También en el sector de insumos y materia primas se procedió a la rotulación con establecimiento de un estándar, así también se rotuló el sector perfiles, en que los operarios dedicaban tiempo de búsqueda ante la necesidad.

Para el caso del sector de 600 m2 seleccionado, se observó que cuando se realizó la comparación del "layout inicial" con el "nuevo layout" midiéndose los metros recorridos durante el tráfico de producción en relación distancia y frecuencia, se comprobó existe una mejora de tráfico de 258 mts, respecto a los 519 mts iniciales correspondientes a un ahorro de movimiento del 49.7%, que repercute directamente en la disminución del tiempo productivo que a su vez impacta en costo de producción. Se logró también establecer que para el seguimiento de un mismo tipo de proceso, a lo largo de un período de 3 meses, comparando las cantidades promedio de corte; que de la situación inicial de 49 unidades, se paso al mes siguiente de implementación a 57 unidades y se estableció desde el mes siguiente en 54 unidades promedio, pasando a ser el nuevo estándar, lo que se tradujo en un 16% de incremento de productividad con los mismos operarios y superficie, pero gracias al nuevo layout.

CONCLUSIONES

La presente investigación tuvo como objetivo contribuir al conocimiento sobre la administración eficiente de almacenes y su relación con metodología 5 "S", a través de una novedosa técnica combinada, para la mejora de competitividad en el sector logístico de pymes de la provincias de Misiones.

Del análisis se desprende que la continua búsqueda de una mejora competitiva por parte de las pymes, genera y despierta interés ante la posibilidad de contar una metodología que mejore algún aspecto de su gestión. Es posible afirmar entonces que dentro de la administración de almacenes y el flujo de movimientos de materiales; especialmente en lo referido al diseño con optimización del layout; se cubre la necesidad de toda empresa, que es la de contar con agilidad y fluidez de producto/proceso para el desarrollo de sus actividades. Es común que en ciertas ocasiones al proyecto inicial, pasado cierto tiempo, se le vayan anexando nuevos procesos que generan turbulencias, ya que impiden el flujo normal de la operación, restando eficacia al momento de buscar competitividad.

También es posible afirmar que reviste gran interés el conocimiento de metodologías de optimización de elementos y componentes de infraestructura, como así también en la administración de los recursos móviles para logística. Los que siempre presentan una factibilidad de ser mejorados, pero que a veces por la poca presencia de alternativas, aun se siguen empleando los métodos más tradicionales.

Cuando la metodología 5 "S" es implantada en la pyme surgen interesantes puntos de aplicación que son percibidas como agregado de valor por el equipo humano, ya que con técnicas simples de clasificación ordenamiento y rotulado; de relativamente bajo costo de inversión, se consiguen rápidos y visibles resultados, como en el caso "A", que tras su implementación, logra una mejora del 10% en el indicador de encuentro de paquetes de artículos de media rotación. Situación que se repite para el caso "B", en la cual en las primeras 3 "S", se logra un recupero de 14,2% de superficie, a través de la clasificación y ordenamiento con sectores específicos para disposición de residuos de producción, baja la probabilidad de accidentes, agiliza la inspección visual y facilita la toma de acciones preventivas en cuanto a manejo de stock. El aporte más significativo se dio en la medición de tráfico promedio de actividad productiva estándar, se logró una reducción al 50.2 % de movimientos con el ahorro de costos asociado. En referencia a la productividad se obtuvo una mejora del 16 %, respecto a la configuración inicial.

Finalmente es posible afirmar que se cumple el objetivo planteado; satisfaciendo también la necesidad de implementar acciones innovadoras para la superación de dificultades en la administración indispensables para el crecimiento. A su vez este trabajo se constituye en una contribución al conocimiento por el valor agregado que otorga la novedosa técnica combinada de logística con herramientas de gestión, constituyéndose así en instrumento clave del rol del administrador en su continua búsqueda de productividad y competitividad.

Por la facilidad de implementación, donde lo simple parece aportar en gran medida, se considera un aporte al conocimiento del emprendedor, dentro del requerimiento de su desarrollo. Siendo a su vez de gran utilidad en un contexto socio económico complejo. Por lo tanto es considerado de relevancia para la administración y el administrador, gestor de la cultura emprendedora y con aportes al desarrollo nacional e internacional. Se destaca que los resultados del estudio se consideran a partir de los casos que se tienen hasta el momento; otros estudios más profundos pueden ser realizados, de manera de promover y contribuir al conocimiento sirviendo de base para otras investigaciones sobre de las prácticas de logísticas en las empresas y sus requerimientos según sus rubros, tamaños y dimensiones de cada uno en la Provincia de Misiones.

BIBLIOGRAFIA:

- [1] Manzano Orrego, Juan José, Logística de aprovisionamiento 1° Ed. Editorial Paraninfo, Madrid, España, 2014.
- [2] Anaya Tejero, Julio Juan, Logística Integral, la gestión operativa de la empresa, 5° Ed. Editorial ESIC, Madrid España, 2015.
- [3] Gonzalez Gaya, Cristina, Domingo Navas Rosario, Sebastian Perez Miguel Angel, Técnicas de mejora de la Calidad, 1° Ed, Ediciones UNED Universidad Nacional de Educación a Distancia, Madrid, España, 201.
- [4] Porter, Michael, Ser Competitivo, 9° Ed. Editorial Deusto, Madrid, España, 2017.
- [5] De la Cruz Aquije, Alicia Mercedes, Tesis de maestría : Estrategia de mejora continua 5 S para la optimización de despacho de medidores de agua en el almacén de Lima. Escuela de posgrado Universidad Cesar Vallejo. Lima, Perú. 2018. disponible en : http://repositorio.ucv.edu.pe/bitstream/handle/UCV/14222/De%20La%20Cruz_AAM.pdf?sequence=1&isAllowed=y, consultado el 30/05/19.
- [6] Barcia Villacreses, Kleber, artículo: Implementación de una Metodología con la Técnica 5S para Mejorar el Área de Matricería de una Empresa Extrusora de Aluminio , Revista Tecnológica ESPOL, Vol. 18, N. 1, 69-75, (Octubre, 2006), ISSN : 0257-1749 F. Facultad de Ingeniería en Mecánica y Ciencias de la Producción Escuela Superior Politécnica del Litoral Guayaquil, Ecuador. disponible en: <file:///C:/Users/USER/Downloads/226-648-1-PB.pdf>, consultado el 30/05/19.
- [7] Ugalde Binda, Nadia y Balbastre Benavent, Francisco. Investigación cuantitativa e investigación cualitativa: buscando las ventajas de las diferentes metodologías de investigación. 2013. disponible en: <file:///C:/Users/USER/Downloads/12730-20835-1-SM.pdf> . Consultado el 15/04/18.
- [8] Sanchez Cesar, Tabella Julio, Armoa Martín. Datos de relevamiento de cátedra Especialización en logística IESHAS. Posadas. Argentina. 2018.

LA MUDEZ MORAL Y LOS PRETEXTOS DEL COMPORTAMIENTO ÉTICO EN LA ORGANIZACIÓN**Vinsennau, Lautaro Daniel** lautarovinsennau@gmail.com**Lorenzo Ma. Natalia** lorenzonatalia@yahoo.com.ar

Facultad de Ciencias Económicas. Universidad Nacional del Centro de la Provincia de Buenos Aires

RESUMEN

Algunos temas de la responsabilidad social, se encargan de explicar las inhibiciones o trabas que existen desde un discurso voluntarioso a una práctica efectiva. Uno de esos temas es la denominada MUDEZ MORAL. Dicha tendencia puede describirse, simplemente, como la imposibilidad de abordar discusiones y debates de tipo moral / ético sobre las decisiones directivas y/o gerenciales, o el aquel conjunto de razones que hace que los individuos se llamen a silencio, cuando en situaciones distintas harían conocer su reclamo y su opinión.

El presente trabajo supone una revisión sobre el tema de la mudez moral, que sirva de guía para conceptualizar el tema y lograr una agenda de investigación.

PALABRAS CLAVES: RSE y Mudez moral. Ética y Moral. Ética y gerencia. Decisiones y moral. Ética y decisiones.

INTRODUCCIÓN

Las personas se encuentran muchas veces ante un dilema (en términos de sus propios parámetros éticos y morales) cuando reconocen que ciertos comportamientos de las organizaciones a las que pertenecen no coinciden con sus propios criterios. Sin embargo, el problema no se detiene allí, se profundiza cuando buscan o encuentran pretextos y excusas para no hablar sobre ello.

Frederick Bird y James Waters (1989)^{xv} se refieren a este accionar como “mudez moral”, un problema que se encuentra en casi todas las organizaciones donde las personas no le dan voz a sus sentimientos morales o se comunican bloqueando sus creencias y compromisos morales.

En este fenómeno (donde ante ciertos dilemas se prefiere el silencio) la excusa que prevalece es que el desarrollo de algún tipo de ética o sistema moral es negativo o malo para los negocios. Aún más, es posible muchas veces que las excusas se trasladen o se desplacen no solo internamente (es decir con otro integrante de la organización), sino también con los clientes. Es común escuchar que *a veces es mejor no hablar sobre determinados temas que los clientes no necesitan o no quieren escuchar*.

Más aún, los managers se presentan a sí mismos como moralmente neutrales y por lo tanto describen sus acciones como si fueran guiadas por los intereses de la organización, la practicidad y su buen sentido económico. Por ello, se rehúsan a utilizar argumentos morales en los negocios, prefieren ampararse en la idea de que la compañía siempre debe priorizar el valor de los accionistas.

La mayoría de los CEO de compañías convencionales se enfocan en los mejores intereses de la compañía y solo se refieren a otros valores sociales en cómo impactan en su compañía. Es decir, se preocupan por ejemplo en cómo los problemas ambientales pueden dañar la compañía y no a la sociedad en general.

Ante este tipo de accionar, algunas organizaciones atraviesan un proceso de amoralización, una tendencia a apropiarse de los discursos racionales de la ciencia, más específicamente de la economía atada a la lógica comercial, de negocios y de costos.

Este trabajo de revisión pretende compilar los principales aportes de las investigaciones sobre la mudez moral, para comprender e identificar los aspectos organizacionales más relevantes que impactan o potencian ese silencio, como por ejemplo la cultura del entorno para modelar los individuos y sus criterios de decisión.

REVISIÓN DE LA LITERATURA*Los principios económicos como pretextos generadores de mudez moral*

Ciertos principios de la economía como disciplina se han expandido y extendido hacia la administración, que actúa como subsidiaria. Muchos de ellos se han construido sobre una infraestructura de valores, creencias y suposiciones que son fundamentales para entender el paradigma vigente sobre “cómo hacer negocios” (Reilly & Kyj; 1990)^{xvi}.

Esta manera en la que se llevan adelante los negocios no tiene que ver con la bondad o maldad de las personas, sino más bien con un pensamiento sistemático: la economía excluye a la ética o el comportamiento ético del proceso de toma de decisiones.

Existen dos cuestiones determinantes para esta manera de concebir los negocios: primero, en un mundo competitivo la supervivencia está marcada por la necesidad de actuar eficientemente y maximizar los beneficios; y segundo, la noción de que el comportamiento racional requiere una manera de actuar bajo los propios intereses de la empresa (Reilly & Kyj; 1990)^{xvii}.

Estas creencias repercuten en todos los elementos y variables de las empresas sin importar el impacto en el ambiente externo. Así, el bienestar del personal, la lealtad a los proveedores, la salud de la comunidad, a veces sólo se tienen en cuenta como medios para maximizar la ganancia.

Más aún, los departamentos de las compañías (como el de marketing o el de contabilidad) aprenden que el comportamiento más adecuado de sus funciones se debe definir por el impacto en los beneficios de la firma.

Esto lleva inevitablemente a pensar que las personas que son ciudadanas y a la vez empleadas de una empresa, conviven con una dualidad ética: por un lado, la que adopta para desenvolverse en la sociedad, y por otro, la subordinada a los dueños de la compañía y sus accionistas.

Así, el pensamiento económico de la actualidad asume que dentro de una sociedad los individuos y los negocios deben practicar el interés personal o actuar de acuerdo a sus incentivos económicos privados. En particular, se asume que los individuos buscan maximizar su satisfacción a partir del consumo mientras que los negocios y sus gerentes buscan maximizar su ganancia económica (Kulshreshtha; 2007)^{xviii}.

Así, según Luetge (2005)^{xix}, el problema básico de la ética en la economía se reduce -en definitiva- a que, bajo condiciones de competencia, los individuos no pueden cumplir con las normas morales en aquellos casos en los que esto conduzca a costos más altos; lo que a su vez los deja peor que sus competidores. Situaciones como ésta conducen sistemáticamente a una erosión del cumplimiento de las normas morales.

El concepto de “mano invisible” acuñado por Adam Smith en 1776 en su libro “La riqueza de las naciones”, parece ser útil para ilustrar el comportamiento ético o no ético de los negocios. El carácter de “invisible” es fundamental para interpretar ese desafío de los negocios a la ética (Bragues; 2009)^{xx}, dado que la invisibilidad es la capacidad de no ser visto, detectado u observado por otros. Si el libre mercado y sus principios se rigen por una suerte de “fuerza invisible”, eso significa que ciertas acciones que se realizan y decisiones que se toman no pueden ser visibilizadas por otros, y por ende su ética tampoco (Werhane; 2000)^{xxi}.

La noción de Smith es que los actores económicos en libre competencia entre sí crean involuntariamente un sistema autolimitador. Este sistema, la “mano invisible” que rige las transacciones del mercado, funciona tanto para regular estos intereses propios como producir crecimiento económico y bienestar de tal manera que ningún actor o grupo de actores pueda aprovecharse de otros actores por mucho tiempo (Werhane; 2000)^{xxii}.

Sin embargo, las premisas de Smith de que “el interés personal (egoísmo) promueve el bien común” fueron reinterpretadas. Ese bien común (colectivo y social) se convirtió en la maximización de la ganancia de los grupos de interés de las empresas.

Entonces Smith -quizás involuntariamente- ayudó a encontrar una manera de mirar sistemáticamente el universo social desde la lente de la búsqueda del beneficio individual (es decir, el egoísmo). El principal legado de Smith, finalmente, es que las sociedades deben confiar en los impulsos egoístas de la psique humana para avanzar en la prosperidad de todos (Bragues; 2009)^{xxiii}.

De esta manera, los economistas en general han reducido la teoría de Smith sólo a la libre competencia del mercado, entendiéndola más como un imperativo a la colisión que como un discurso sobre la conexión y cooperación entre pares (Dwyer; 2005)^{xxiv}.

Friedman (1979)^{xxv}, por ejemplo, sostiene que la “responsabilidad social” del negocio es aumentar sus ganancias. Su argumento principal a favor de esta tesis es que los ejecutivos corporativos son agentes de los accionistas y, por tanto, deben llevar responsabilidad fiduciaria hacia ellos. Esa responsabilidad es conducir el negocio de acuerdo con sus deseos, que en general serán para hacer tanto dinero como sea posible mientras se conforma a las básicas reglas de la sociedad.

Así, para Friedman no hay nada interno en la noción de negocio como tal, que conduzca a una obligación de seguir las reglas, cualesquiera que sean las mismas. Las reglas que imponen la sociedad y la ley (independientemente de su contenido) son totalmente externas, es decir, restricciones impuestas a las actividades lucrativas de un negocio. Dada esta distinción, las empresas buscan cambiar legalmente las reglas del juego ya que, después de todo, ésta es otra actividad comercial o alguna forma de participación en el proceso político.

James & Rassekh (2000)^{xxvi} consideran que esa interpretación de Friedman no se ajusta a las verdaderas intenciones de Smith, quien pensaba en la búsqueda del interés propio como una forma eficiente de organizar actividades económicas que benefician a la sociedad, restringido por el autocontrol y moderado por la justicia interna y la aplicada administrativamente. Así, el actor económico ideal de Smith es una persona de buena voluntad, prudente y con autocontrol que opera cooperativa y competitivamente en un entorno social y económico basado en una base de moralidad, derecho y justicia.

Pareciera que el propio Smith sentó las bases para una economía con ciertas connotaciones éticas. Es razonable entonces interpelar la ortodoxia sobre “cómo hacer negocios” e indagar en el concepto de mudez moral y sus implicaciones en la administración.

El silencio de los gerentes

La literatura sobre la mudez moral marca consistentemente un alto nivel de reticencia por parte de los gerentes en manifestar públicamente cuáles son las expresiones morales que 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 & Waters; 1989)^{xxvii}.

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^{xxviii}, J.A., 1989; Bird^{xxix}, F., 2015 ; Dumwright, M. E. & Murphy, P.E., 2004^{xxx}).

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^{xxxi}).

En consonancia, Bird y Waters (1989)^{xxxii} 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)^{xxxiii}, 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 reemplazarlo 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^{xxxiv}; Bird, F., 2015^{xxxv}) 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.

Dumwright y Murphy (2004)^{xxxvi} identificaron 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.

Øyvind Kvalnes^{xxxvii} introdujo en 2014 la idea de la *neutralización moral* (un concepto derivado de la criminología) que podía contribuir a la comprensión del por qué algunos líderes empresariales desarrollan razonamientos que los llevan (a veces) a tomar decisiones morales equivocadas. Por ejemplo, puede suceder que una persona enfrente una situación donde es tentador actuar de una determinada manera que, desde el principio, considera moralmente equivocada. La neutralización moral actúa entonces en dichas situaciones desarrollando un proceso cognitivo donde la persona se convence a sí misma de que es moralmente aceptable elegir una determinada opción. Es, en definitiva una manera de autojustificar una decisión moral disonante.

El temor a perjudicar las *perspectivas de carrera futuras* (Lovell; 2003)^{xxxviii} es un claro ejemplo de autojustificación que fuerza el silencio o mutismo de los gerentes respecto a sus propios dilemas éticos.

Los pretextos del sistema

Las perspectivas económicas y éticas contienen marcos morales y filosofías políticas opuestas (Windsor, 2006)^{xxxix}. Desde el punto de vista económico, esto se traduce en políticas públicas de carácter minimalista, orientadas a la competencia, y con 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)^{xl} mediante la creación del concepto funcional del valor compartido, donde la ética se subordina a la moral de los negocios. Así, la mudez moral solo se transforma en “voz” cuando los números dictan su conveniencia. En cambio, otros autores como Margolis y Walsh (2003)^{xli} interpretan la franca colisión de factores económicos, con la moral como producto de la crítica ética, proponiendo 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.

En definitiva, ciertos problemas que derivan en mudez 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)^{xlii}, quién advierte, tomando un framework de Habermas (1984), que la mudez moral es primordialmente un fenómeno anglo-americano.

A través de un estudio, que comparó puestos gerenciales de industrias similares alemanas y anglo-americanas, se observó que 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 empresariales. 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 (2014)^{xliii} 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 (2014)^{xliv} 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)^{xlv}.

Puede agregarse finalmente, la contingencia o situación a la hora de decidir. Autores como Etkin (2000)^{xlvi}, 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.

Otras formas de Mudez Moral y sus consecuencias en la organización

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

Expresiones negativas: existe silencio o mudéz moral cuando el individuo no cuestiona o denuncia actividades que son dañinas o equivocadas u observaciones de injusticias, llevándolas a un debate moral.

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.

Devoluciones insuficientes: se observa mudéz 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.

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).

Si bien, de acuerdo a Bird y Waters (1989)^{xlvi} 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 descripta 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 mudéz 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., 1989ⁱ), 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)ⁱⁱ.

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. & Waters, J. A., 1989)ⁱⁱⁱ.

CONCLUSIONES

En la actualidad, la manera de enseñar y aplicar los conceptos de la administración y sus principios (largamente arraigados en el espectro literario de la disciplina), se parecen bastante a la alegoría de la caverna de Platón; ya que, desde ella, es la percepción de nuestra propia existencia la que dictamina la forma en la que vemos el mundo. Así, el universo de la administración ha adoptado una sola forma de analizar y actuar en el entorno: maximizar las ganancias y ser eficientes.

De esta manera, los principios generalizados de la economía resultan en directivas en tono imperativo hacia la administración. Las ideas heredadas de la economía, hacen hincapié en la maximización de beneficios y en la búsqueda de criterios económicos como la llave que guía la satisfacción en las decisiones organizacionales generando así los pretextos necesarios para evitar un comportamiento ético que pudiera resultar incómodo para la organización.

No es de extrañarse que los criterios de decisión empresariales contengan dosis llamativas de mudez moral. Economía y moral suelen ser criterios excluyentes y, en el plano organizacional, las decisiones se vuelcan al criterio económico; así los comportamientos gerenciales se analizan y evalúan a la luz de la aplicación de dicho criterio.

La mudez moral es un requisito, entre otros, para no interferir en cuestiones económicas en el marco de la toma de decisiones. Existen entre los autores, dos enfoques distintos.

Un enfoque supone que el gerente posee cierta libertad y elige no incorporar criterios éticos-morales para mejorar su competitividad en la toma de decisiones; siendo múltiples los motivos por los cuales posee este comportamiento, algunos de los cuales incluyen dispositivos organizacionales. Este enfoque suele denominarse neutral, en términos de valores, aunque claro está que no lo es.

El segundo enfoque, distinto y complementario, supone que las reglas del sistema de mercado o capitalismo crean una matriz cultural, que se encarga de dejar nulo margen de acción para las decisiones éticas-morales; tal es la fuerza de las ideas aprendidas que el capitalismo es tomado como algo natural y no como un sistema social. Mal podría un gerente cuestionar dichas reglas con sus decisiones.

En todos los casos, existen mediadores que permiten la existencia de mudez moral, perjudicando la toma de decisiones -en el sentido tanto social como ambiental- a favor de un sentido económico que

restringe las posibilidades de desarrollar un concepto de responsabilidad de la empresa más allá de los rendimientos económicos.

Pareciera que otros puntos de vista, o formas de concebir un comportamiento de la organización que se aleje de la concepción economicocéntrica (es decir, enfocada en asistir a dicha disciplina) está destinada a generar rechazo, o incomodar.

Avanzar en una sola dirección podría limitar la posibilidad de analizar en profundidad la realidad de nuestro conocimiento y, por lo tanto, de las potencialidades del mismo. Discutir otros puntos de vista puede ser quizás una manera diferente de pensar y concebir a la administración.

En este trabajo se realizó una revisión parcial sobre algunos de los artículos más relevantes de la mudez moral. Pareciera que la mayoría de los estudios se enfocan en el nivel gerencial y en menor medida en la interacción de estos con los subordinados y las causas y efectos de su mudez.

Así, por ejemplo, podría investigarse sobre el nivel de *accesibilidad* y *disposición* que encuentran los subordinados en sus líderes a la hora de plantear dilemas morales o éticos. Es posible que un bajo nivel de accesibilidad sea un desencadenante del mutismo moral en los subordinados, y un alto nivel de accesibilidad potencie el desarrollo de un liderazgo ético.

Esta cuestión no es menos importante, dado que algunos subordinados pueden representar el futuro de la organización y eventualmente convertirse en líderes o gerentes de la empresa. Preparar subordinados con la característica de líderes accesibles podría ser fundamental para el desarrollo de buenas prácticas organizacionales.

Por último, en cuanto a la educación y formación de futuros profesionales, la visión clásica de la economía y la prevalencia del criterio económico, son serios limitantes para los futuros graduados. La racionalidad económica como uno vector, está subordinando a la disciplina administrativa a un criterio demasiado pobre para la complejidad de los problemas que enfrenta y la variedad de criterios que debe satisfacer en las organizaciones modernas, responsables social y medioambientalmente, por la presión de una ciudadanía cada vez más reactiva contra los males sociales.

REFERENCIAS

Lorenzo, Carlos A.clorenzo@speedy.com.ar**Lorenzo, Ma. Natalia**lorenzonatalia@yahoo.com.ar

Facultad de Ingeniería/Facultad de Cs. Económicas – Universidad Nacional del Centro de la Pcia. de Buenos Aires (UNCPBA)

RESUMEN

Este trabajo es producto de un proyecto de investigación que forma parte de una línea que lleva de 19 años. El mismo parte del diseño de una tipología de Modelos Mentales de aplicación profesional en las organizaciones, que actualizamos ahora con los llamados “elementos naturales de origen”, en el marco general de tipologías culturales y políticas de las organizaciones propias del Modelo SER H4 de nuestra autoría (y cuyo desarrollo fue presentado en CONLAD de 2017), incursionamos en los estudios más actuales de Antonio Damasio, con el desarrollo de avances neurocientíficos en cuanto a la emoción y a los sentimientos. A su vez, es posible considerar que el concepto de sentimiento, separado -en su análisis neurobiológico- del de emociones (cuestión profundizada por el trabajo presentado en CONLAD durante 2018), se corresponde en relación al impacto que tiene 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. Según Antonio Damasio, “las emociones se representan en el teatro del cuerpo. Los sentimientos en el teatro de la mente”.

PALABRAS CLAVE: Modelos Mentales, Emociones, Sentimientos, Inconsciente, Proceso Decisorio.

INTRODUCCIÓN

Este trabajo es producto de un proyecto de investigación²⁵ que forma parte de una línea que lleva 19 años asentada en la Universidad Nacional del Centro de la Provincia de Buenos Aires (UNCPBA)-República Argentina- dentro de la Facultad de Ciencias Económicas, siendo replicado²⁶ (en principio) en la Facultad de Agronomía del mismo centro de estudios.

El objetivo primario del mismo ha sido el diseño de una tipología de Modelos Mentales de aplicación profesional en las organizaciones, y a su vez la metodología de implementación, como parte del proceso de aprendizaje en equipos de trabajo; con el marco general de tipologías culturales y políticas de las organizaciones en el marco del Modelo SER H4 [1]. Asimismo, se desarrolla la relación, articulación e incorporación de los estudios sobre el ser humano y la gestión de organizaciones sobre aspectos intangibles en el Modelo SER H4, con la aplicación de nuevos conocimientos cognitivos y de neurociencias sobre el funcionamiento de la mente -de forma integral- en la biología humana. También se trata de buscar, descubrir y conceptualizar los elementos necesarios para representar Modelos Mentales de aplicación profesional en las organizaciones, realizar una tipología y finalmente una metodología para la dinámica de aplicación en los individuos y los equipos de trabajo. Hay desarrollos que están avanzando en este momento para intentar cumplir con los objetivos previstos.

Asimismo, aquí se desarrolla la aplicación de conceptos actuales sobre la teoría de la mente que, por ejemplo, incluyen los sentimientos como los aborda [2], la teoría de los afectos y la importancia del inconsciente a través de diversos autores de neurociencias, para aplicarlo en una actualización del proceso de toma de decisiones a través de este abordaje que implica, a nuestra forma de ver, un cambio de paradigma en lo que resulta tradicional en la teoría de la organización, como área de especialidad en el campo de la gestión o management como se lo desee denominar en la disciplina de la administración [3].

²⁵ Proyecto “MODELO SER 4 DE DIAGNÓSTICO Y MEJORA ORGANIZACIONAL; Diseño de una tipología de Modelos Mentales para aplicación profesional en gestión organizacional en el marco del Modelo SER H4: Aplicación a organizaciones de la zona de influencia de la UNCPBA”. Período: 2016-2017 Extendido a 2018. Director: Cr. (Mag) Carlos Alberto Lorenzo

²⁶ Proyecto “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”. Período: 2016-2018. Director: Cr. (Mag) Carlos Alberto Lorenzo

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 [4] respecto de las cinco disciplinas, de las cuales una está constituida por el denominado Modelo Mental. En referencia a ello, Senge, nos dice porque fracasan las mejores ideas: “Estamos cada vez más convencidos que este trecho entre el dicho y el hecho no surge de intenciones débiles, de flaqueza de voluntad o aún de una comprensión asistémica, sino de modelos mentales. Más específicamente, los nuevos conceptos no se llevan a la práctica porque chocan con profundas imágenes internas acerca del funcionamiento del mundo, imágenes que nos limitan a modos familiares de pensar y actuar. Por eso, la disciplina de manejar modelos mentales – el afloramiento, verificación y perfeccionamiento de nuestras imágenes internas acerca del funcionamiento del mundo – promete ser una decisiva innovación en la construcción de organizaciones inteligentes” [5].

Asimismo, Senge [6] aporta herramientas que actúan como estrategias para trabajar los modelos mentales. En este proyecto, como en los cinco anteriores, interesa complementariamente ver cómo se puede 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 biológicamente integradas en el cerebro, la mente y el modelo mental; es decir, sentidos, emociones, sentimientos y racionalidad en el conjunto del cuerpo biológico. Hay un camino por medio de las neurociencias, que es el 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 derivaciones sociológicas, culturales y económicas.

Peter Senge [7] 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 enseñan e investigan en administración y gestión deben perseguir. Es fundamental, para este proyecto y el presente trabajo, 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.

El otro camino, también se produce en el año de alargue autorizado del proyecto de investigación 2012 – 2015²⁷ y se encuentra en la actualidad de Antonio Damasio [8], quien –desde hace unos años- ha sido fundamental dentro de la disciplina de Administración, principalmente en la revisión de las teorías de la toma de decisiones en Argentina, a las que le incorporó la interacción entre emoción, razón y cerebro humano. Si bien este autor siguió publicando otros avances con su equipo en las investigaciones neurocientíficas, posteriormente logró apuntalar su trabajo con el desarrollo de avances neurocientíficos en cuanto a la emoción y a los sentimientos [9]. Es posible considerar que el concepto de sentimiento, separado-en su análisis neurobiológico- del de emociones [10] (el cual transita como si fuese el mismo fenómeno en el cerebro, la mente y el cuerpo humano), se corresponde con el estudio en relación al impacto 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. Según Antonio Damasio, “las emociones se representan en el teatro del cuerpo. Los sentimientos en el teatro de la mente” [11].

En este punto nos encuentra este trabajo, conjuntamente con el nuevo Proyecto²⁸ de investigación trianual que ya comenzamos a desarrollar- en este caso- en la Facultad de Ingeniería de la UNICEN, en la ciudad de Olavarría (Provincia de Buenos Aires, República Argentina), continuando la línea

²⁷ Proyecto “MODELO SER 4 DE DIAGNÓSTICO Y MEJORA ORGANIZACIONAL; Tratamiento de disfunciones organizacionales, nuevas variables y relaciones, dimensiones y aportes de las neurociencias al modelo y a la administración: Aplicación a organizaciones de la zona de influencia de la UNCPBA”. Período: 2012-2014 Extendido a 2015. Director: Cr. (Mag.) Carlos Alberto Lorenzo

²⁸ Proyecto “Modelo Ser H4, Liderazgo Y Afectos En El Proceso Decisorio Cooperativo: Casos De Industrias Pyme En La Región De La UNCPBA”. Período: 2019-2021. Director: Cr. (Mag.) Carlos Alberto Lorenzo

comenzada en la Facultad de Ciencias Económicas de la misma casa de estudios, sita en Tandil (Provincia de Buenos Aires, República Argentina) en el año 2000.

MARCO CONCEPTUAL

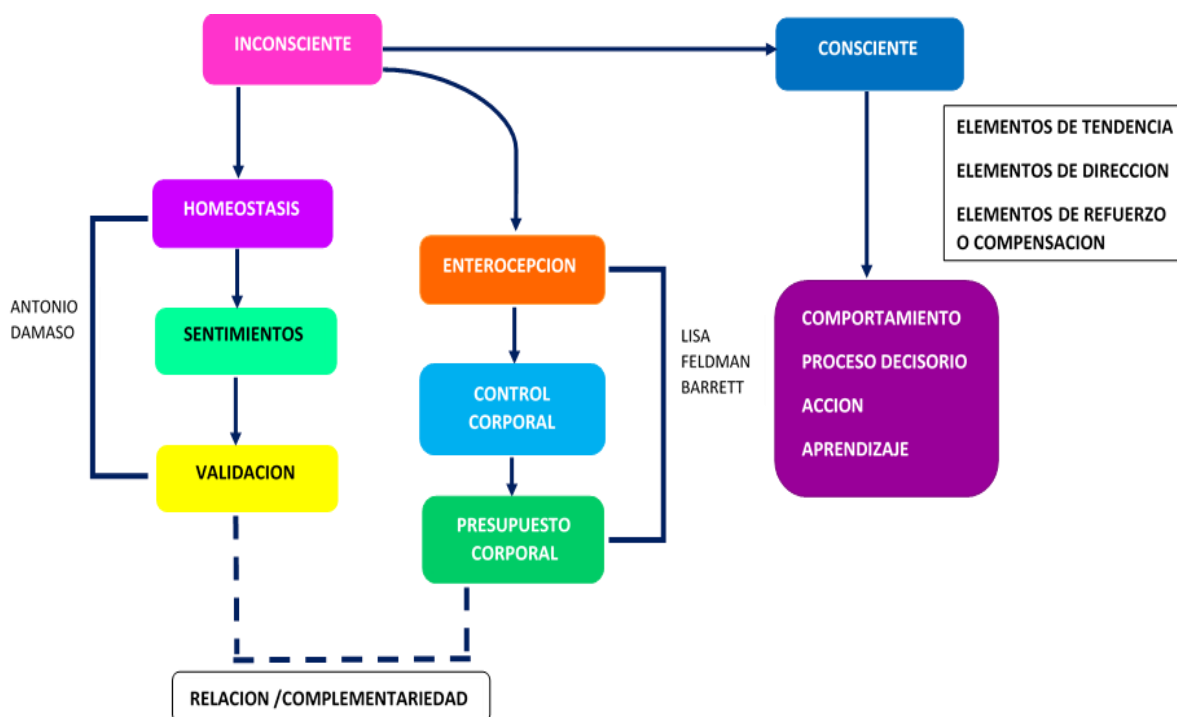
Como resultado a nuestros avances en los aspectos teóricos de los modelos mentales referenciados en [12], brevemente presentamos en este trabajo los que llamamos elementos naturales de origen, como elementos que componen el cerebro y la mente humana en todas las fases de análisis de modelos mentales.

Sub modelo de Modelo Mental de elementos naturales de origen

Posteriormente, al año de haber publicado nuestro primer trabajo sobre nuestra teoría sobre modelos mentales [13], avanzamos en los aspectos teóricos sobre el cerebro y la mente incorporando, analizando y comprendiendo nueva bibliografía. Como resultado de ello decidimos incorporar nuevos conceptos y elementos en lo que denominamos “elementos naturales de origen”, que trabajan en segundo plano por ser parte del funcionamiento del inconsciente, de los que ya se encuentran en la teoría en el nivel consciente.

Al ser fundamentalmente parte de la mente inconsciente, algunos autores -como veremos más adelante- lo postulan como instintos superiores y formadores de la consciencia. Esto lo graficamos en la Figura 1.

Figura 1: Elementos naturales de origen



Fuente: elaboración propia

De arriba hacia abajo, en la figura, comenzamos subrayando una división en la mente entre inconsciente y consciente con una memoria con funciones y tiempos distintos que sirven a los dos procesos mentales.

En el inconsciente hemos incluido arbitrariamente elementos de autores con los que hemos elegido abordar este trabajo. La *homeostasis*, concepto que encontramos en Antonio Damasio [14], junto a los sentimientos y la validación de los mismos cuando surgen situaciones que hacen que este mecanismo funcione. A su lado, dentro del funcionamiento inconsciente, encontramos los conceptos de interocepción que abarca el control corporal y el presupuesto corporal como mecanismos básicos del

funcionamiento del cerebro en relación con la biología del Ser Humano [15]. Estos distintos conceptos creemos que hacen a formas algo distintas de ver y conceptualizar el mismo propósito en el funcionamiento del cerebro y la mente, hasta podrían llegar a ser complementarios a nuestro entender.

Todo ello que actúa en segundo plano, resulta la materia prima que procesa, de maneras aún bastante ocultas para la ciencia, la consciencia, con elementos que hemos incluido a continuación en los elementos que hemos denominado básicos, de tendencia, de dirección y de refuerzo o compensación para facilitar en análisis en nuestra teoría aplicativa de modelos mentales. Todo ello nos lleva la finalidad de analizar y describir el comportamiento de las personas, el proceso decisorio, la acción y el aprendizaje del sujeto, en grupos/equipos y en las organizaciones.

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 que fue presentado y se actualiza:

- *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).
- *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.

INTEGRANDO SENTIMIENTOS CON DECISIONES

Etapas de la iniciación del proceso decisorio en los afectivo y su recursividad

El cambio -para nosotros paradigmático- que exponemos en estas páginas, tiene que ver -fundamentalmente- con los avances en investigación y postulados que se realizan en neurociencias, los cuales se encuentran relacionados con el análisis del comportamiento de los seres humanos, los cambios tecnológicos y los cambios sociales que hacen que haya modificaciones a nivel individual, y en la forma de actuar grupal o en forma más cooperativa; desencadenando todo ello en la cultura organizacional, el funcionamiento del sistema político en las organizaciones y los modos de comunicarse en la organizaciones a través de cambios de estilo de liderazgo. También, en cómo las organizaciones se comunican con sus stakeholders y el contexto a la misma. Ello Implica otra visión, percepción, construcción de la realidad, otro diagnóstico ante situaciones parecidas y nuevas formas de plantear las dificultades y problemas. En definitiva, cambia el proceso de decisión y por lo tanto las mismas, las acciones conducentes a la búsqueda de finalidades, objetivos y metas en escenarios alternativos elaborados en el marco del nuevo paradigma.

Lo que nos antecede en este libro -y en el avance de nuestras investigaciones aplicadas a las organizaciones- nos dice que en la toma de decisiones debemos tener en cuenta -principalmente- lo que llamamos afectos y la teoría desarrollada de los mismos. Se encuentran como aspecto central de los modelos mentales, y los derivamos de los instintos de nuestra naturaleza biológica como seres humanos.

Nos hemos preguntado, si podemos postular tentativamente cómo son las etapas de la decisión, con un abordaje -en principio- individual que intenta proyectarse en lo grupal, teniendo en cuenta todo esto. Y nos atrevemos a realizarlo.

Postulamos que nos encontramos ante un tema y una situación a resolver. Que tenemos siempre un conflicto emocional que constituye un elemento endógeno del problema a encaminar. Este conflicto emocional, tiene elementos emo-sentimentales, cuyos aspectos más fuertes debemos descubrir. También, debemos tener en cuenta el impacto interactivo que tienen los elementos de la situación contextual del evento/estado.

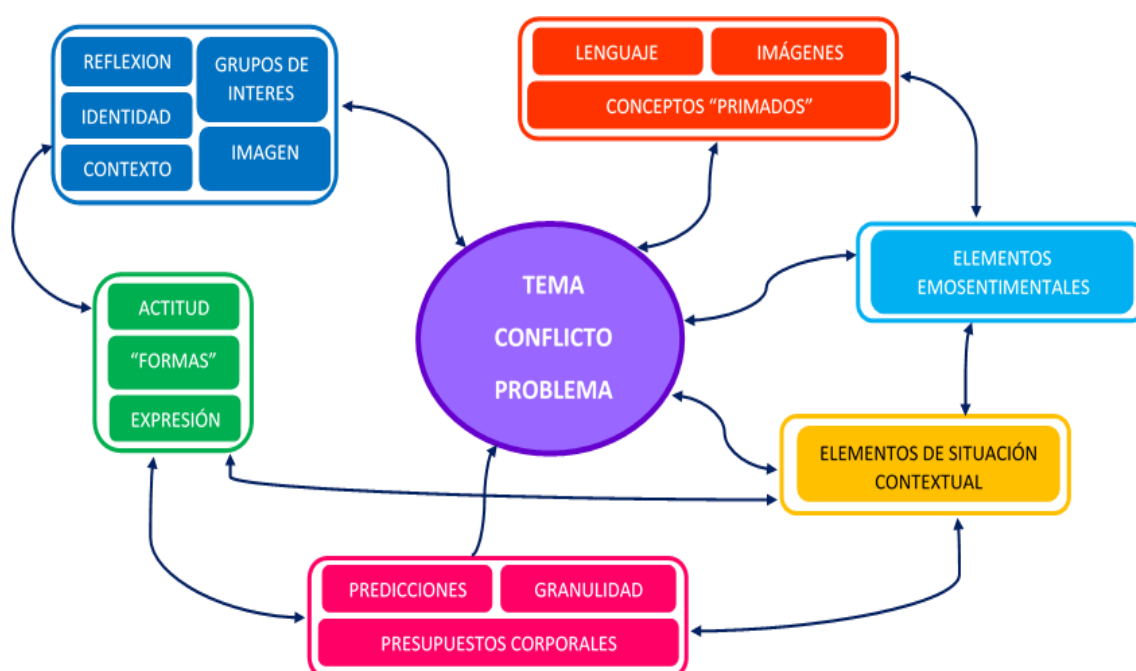
Para la parte inconsciente del cerebro-mente, debemos observar los “conceptos primados” que inducen el pensamiento a través del lenguaje, e imágenes en un segundo plano oculto del inconsciente.

Luego de ello, la reflexión (con rango personal subjetivo) para la forma (actitud, expresión) de encaminar el conflicto/problema, y la imagen/identidad/contexto.

Allí llegamos, desde esta parte de la complejidad de la decisión, al primer diagnóstico parcial -pero vital- y pasamos a la acción y sus hechos. Posteriormente, tendremos resultados/respuestas al conflicto de origen por acciones y hechos. También, tendremos resultados y respuestas a los nuevos conflictos derivados del de origen -ya sea confirmación o retiro- por la reflexión que describimos a continuación. Finalmente, viene cerrando un continuo, el punto de reflexión y ajuste decisorio, teniendo en cuenta aspectos de identidad/imagen, grupo de presión, predicciones (escenarios), presupuestos corporales, granulidad conceptual que otorga más riqueza de pensamiento.

En el gráfico 2 exponemos lo que aquí estamos describiendo.

Gráfico 2: Afectos, inconsciente y consciente: análisis del proceso decisorio



Fuente: elaboración propia

Por otro lado, agregamos un gráfico de los niveles marco que vemos en la aplicación de los modelos mentales en el proceso decisorio. En primer lugar, está el marco de mayor amplitud que es la cultura organizacional. La misma tiene, en nuestro Modelo SER H4 MM2, una tipología y dimensiones que se aplican a las variables del modelo, y que se constituyen en configuraciones organizacionales. También, tenemos una tipología de sistema político organizacional que se relaciona intensamente con el tipo de cultura de la organización y que debería fluir por toda la estructura de jerarquías, aéreas, funciones y procesos de la organización.

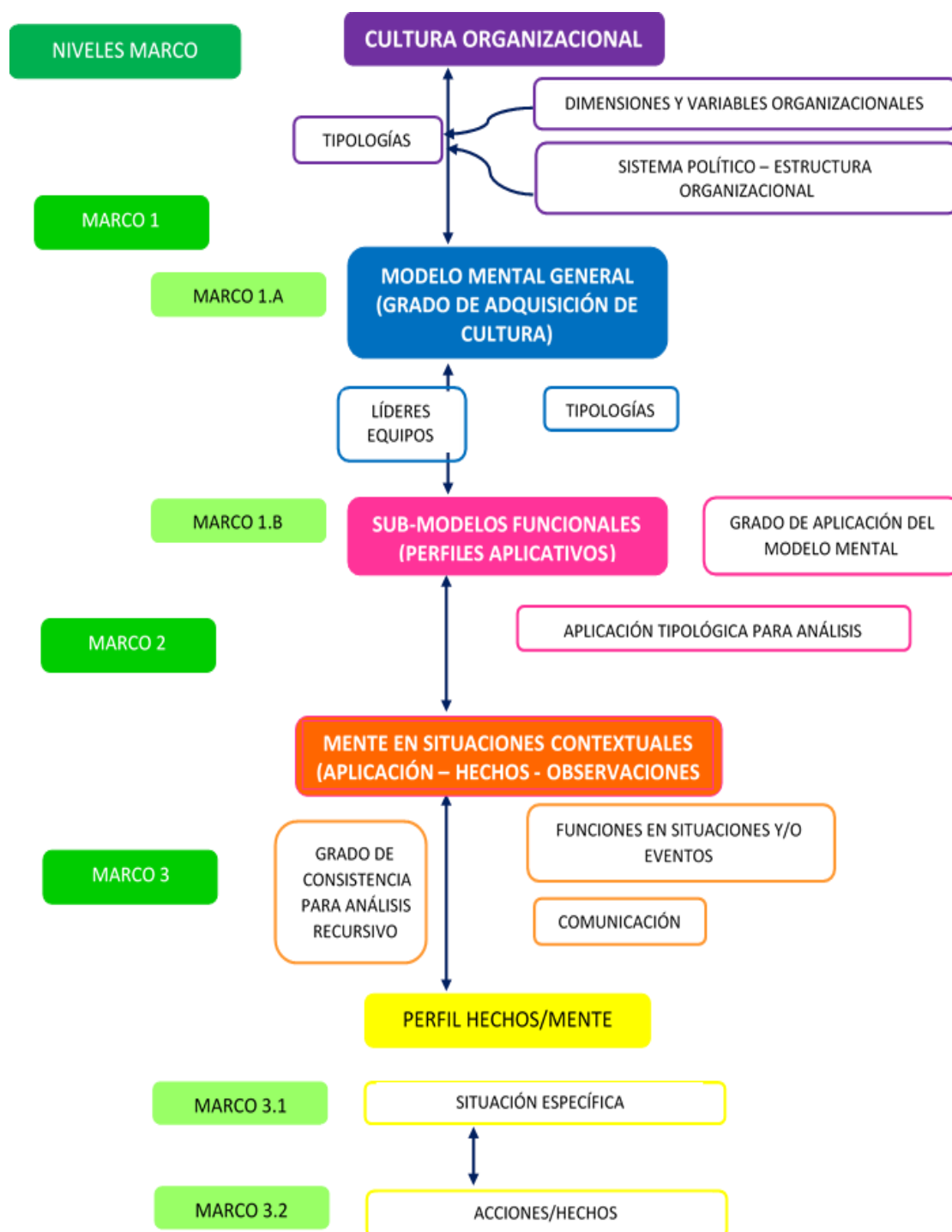
Aquí damos paso a la existencia de los liderazgos y auto-liderazgos del Modelo Mental general para el efectivo funcionamiento de los grupos y equipos de trabajo. Para estos modelos, hemos diseñado tipologías. Asimismo, en los modelos mentales se debe medir el grado de adquisición de la cultura de los mismos. Luego, tenemos derivados de estos modelos mentales, lo que llamamos el sub-modelo funcional que trata la aplicación -para el análisis de la situación- del tipo de Modelo Mental que se trate.

Por su parte, la “mente en situaciones” trata de la aplicación del modelo mental, hechos y observaciones, así como de la administración de funciones, y el desarrollo de la comunicación, lo que tiene que tener un grado de consistencia con lo anterior.

Llegamos, con todos los marcos que establecen cada parte de este proceso, al perfil que se aplica a la situación específica con acciones/hechos.

Tenemos entonces, el gráfico 3 denominado Marcos Teóricos en el proceso decisorio: desde la cultura a la acción recursiva, el cual complementa esta parte de nuestro pensamiento sobre el tema y se encuentra relacionado con el gráfico 2.

Gráfico 3: Marcos Teóricos en el proceso decisorio: desde la cultura a la acción recursiva



Fuente: elaboración propia

ASPECTOS CONCLUSIVOS

Describimos existencia de modelos mentales que tienen un fuerte componente emo-sentimental. Lo hacemos sobre las últimas divulgaciones de investigadores neurocientíficos, como en el caso de Alberto Damasio que es un referente en nuestro país sobre el proceso decisorio. Eso nos lleva a tomar en cuenta el hecho de que la gran mayoría de nuestras decisiones no tienen solo un componente racional sino más bien emocional, o como nosotros decimos para diferenciar las emociones de los sentimientos “emo-sentimental”.

Nos encontramos ante situaciones a resolver que no han sido tratadas con un buen desarrollo teórico en los procesos decisivos. Tenemos siempre un conflicto afectivo que constituye un elemento endógeno del problema a encaminar. Sus elementos son emo-sentimentales, cuyos aspectos más fuertes debemos descubrir. También, debemos tener en cuenta el impacto interactivo que tienen los elementos de la situación contextual del evento/estado. A esto se agrega el aspecto inconsciente, del cual tenemos también poco desarrollo en la toma de decisiones, como de otros aspectos que tienen características subjetivas. Todo ello nos va llevando a la gran complejidad del ser humano en el contexto del conocimiento del siglo XXI, su comportamiento y el proceso por el cual se decide, ya sea individualmente o en grupo.

Esa complejidad para actuar cooperativamente hacia objetivos comunes es tomada por la administración a través de una gestión cuyos aspectos más importantes con los valores comunes (cultura organizacional) y la dinámica del sistema político consecuente, que se encuentra más o menos articulado en ajustes habituales con el tipo cultural.

Para acercarnos a modelos fuertes de toma de decisiones debemos profundizar en desarrollos teóricos, modelos y técnicas adaptativas que permitan perfilar líderes y equipos hacia visiones compartidas, en continuo aprendizaje teniendo en cuenta la real complejidad de la naturaleza humana en interacción social y organizacional.

Esa es la intención del conocimiento que hemos tomado y volcamos en el presente trabajo. Nuestra intención es fundamentalmente descriptiva, en este trabajo, como forma de difundir la complejidad que van tomando nuestras disciplinas que debemos abordar interdisciplinariamente. Creemos haber seleccionado conceptos tomados de las investigaciones en neurociencias que van en este propósito. Lo hacemos en el marco de las investigaciones de una línea que cumple 20 años cuyo producto más conocido se denomina hoy SER H4 MM2.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- [1] [12] [13] Lorenzo, Carlos Alberto y Lorenzo, María Natalia (2017) “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 Jesuítica Guaraní. Res. C. D. N° 001/17. Lema “Administración: el administrador como gestor estratégico del conocimiento sin fronteras”. Facultad de Ciencias Económicas – Universidad Nacional de Misiones – 11 y 12 de septiembre. Posadas, Misiones. ISSN: 2451-6589 –Pág.:136 (impresa en versión unificada).Universidad Nacional de Misiones, Facultad de Ciencias Económicas, Departamento de Administración <http://conlad.Fce.unam.ar>
- [2] [8] Damasio, A. (2003) “El error de Descartes: la emoción, la razón y el cerebro humano”. 2da edición. Editorial Crítica. Barcelona-España.
- [3] [10] Lorenzo, Carlos Alberto y Lorenzo, María Natalia (2018) “El impacto de los sentimientos en el proceso de Toma de Decisiones: A. Damasio, 20 años después, refuerza el nuevo paradigma decisonal en gestión”. V Congreso Latinoamericano de Administración (Conlad) Y VIII Encuentro Internacional de Administración de la Región Jesuítica Guaraní-R.C.D. N° 032/18. Lema “La Reforma Universitaria y sus principios como base para la Administración y el administrador emprendedor del Siglo XXI”. Facultad de Ciencias Económicas – Universidad Nacional de Misiones – 10 y 11 de septiembre. Posadas, Misiones. ISSN: 2451-6589 –Pág.: (en período de impresión).Universidad Nacional de Misiones, Facultad de Ciencias Económicas, Departamento de Administración <http://conlad.Fce.unam.ar>
- [4] [7] Senge, P. (2015) “La quinta disciplina: el arte y la práctica de la organización abierta al aprendizaje”. 2da. edición 17ª reimpresión. Ediciones Granica. Buenos Aires-Argentina.

- [5] Senge, P. (2015) “La quinta disciplina: el arte y la práctica de la organización abierta al aprendizaje”. 2da. edición 17ª reimpresión. Ediciones Granica. Buenos Aires-Argentina. Pág. 219.
- [6] Senge, P.; Ross, R.; Smith, B.; Roberts, Ch.; Kleiner, A. (1995) “La Quinta disciplina en la práctica”, Ediciones Granica, Barcelona-España
- [9] Damasio, A. (2014) “En busca de Spinoza: neurobiología de la emoción y los sentimientos. Editorial Paidós. Buenos Aires-Argentina.
- [11] Damasio, A. (2014) “En busca de Spinoza: neurobiología de la emoción y los sentimientos. Editorial Paidós. Buenos Aires-Argentina. Pág. 38.
- [14] Damasio, Antonio (2018) “El extraño orden de las cosas. La vida, los sentimientos y la creación de las culturas”. Editorial Destino, Barcelona-España.
- [15] Feldman Barret, Lisa (2018) “La vida secreta del cerebro, cómo se construyen las emociones”. 1ra. Edición. Editorial Paidós, Barcelona-España.

- ⁱ Castillo Charfolet, M. y Suso Araico, A. (2012): La gestión de la diversidad: por una estrategia de gestión de la edad y de la discapacidad en las empresas. Fondo social Europeo. Madrid.
- ⁱⁱ Gatica Herrera, D. y Ruz Lillo, L. (2014): Gestión de la Diversidad en Chile: Un Estudio Exploratorio. Universidad de Chile Facultad de Economía y Negocios Escuela de Economía y Administración. Santiago – Chile.
- ⁱⁱⁱ Vinsennau, D.J. y Simonetta, C.D. (2016): RESPONSABILIDAD SOCIAL. Enfoques posibles para el estudio de la diversidad cultural, 32° Congreso Nacional de ADENAG, Luján, 26 y 27 de mayo
- ^{iv} Vinsennau, D.J. y Simonetta, C.D. (2016): art. Cit.
- ^v Ingold, T. (1994): Companion Encyclopedia of Anthropology: Humanity, Culture and Social Life, Londres y Nueva York, Routledge.
- ^{vi} Thomas, D. A. y Ely, R. (1996): Making Differences matter: a new paradigm for managing Diversity. Harvard Business Review 74, no. 5 (September–October): 79–90.
- ^{vii} - Puyol, R. –coordinador- (1986): Diccionario de Geografía, Madrid, Síntesis.
- Massey, D. S. y N. A. Denton (1988). "The Dimensions of Residential Segregation." Social Forces 67(2): 281-315.
- ^{viii} Keyes, C. (1998). Social Well-Being. Social Psychology Quarterly, 61, 121-140.
- ^{ix} - Estivill, J. (2003): Panorama de la lucha contra la exclusión social Conceptos y estrategias. OIT.
- ^x Gatica Herrera, D. y Ruz Lillo, L. (2014): art. Cit.
- Fraser, N. (1997): Justice Interruptus: Critical reflections on the "post socialist" condition. New York: Routledge.
- ^{xi} Schein, E. (1988) "El liderazgo y la cultura empresarial". Editorial Plaza y Janes Editores SA.
- ^{xii} Schein, E. (1988) "El liderazgo y la cultura empresarial". Editorial Plaza y Janes Editores SA.
- ^{xiii} - García Morato, M. V. (2012): Gestión de la Diversidad Cultural en las empresas. Fundación Bertelsmann, Barcelona, 2012. <https://goo.gl/PfRT3r>
- ^{xiv} García Morato, M. V. (2012): art. Cit.
- ^{xv} Bird, F. B. & Waters, J. A. (1989) "The Moral Muteness of Managers", Business Ethics, California Management Review, Págs. 73-88.
- ^{xvi} Reilly, B.J. & Kyj, M.J. J (1990) "Economics and Ethics". Journal of Business Ethics. 9: 691.
- ^{xvii} Reilly, B.J. & Kyj, M.J. J (1990) "Economics and Ethics". Journal of Business Ethics. 9: 691.
- ^{xviii} Kulshreshtha, P. (2007) "Economics, ethics and business ethics: a critique of interrelationships". International Journal of Business Governance and Ethics. Vol. 3. No. 1. pp.33–41.
- ^{xix} Luetge, C. (2005) "Economic ethics, business ethics and the idea of mutual advantages". Business Ethics: A European Review 14 (2), pp.108-118.
- ^{xx} Bragues, G. (2009). Adam Smith's vision of the ethical manager. Journal of Business Ethics, 90(4), 447-460.
- ^{xxi} Werhane, P. H. (2000) "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.
- ^{xxii} Werhane, P. H. (2000) "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.
- ^{xxiii} Bragues, G. (2009). Adam Smith's vision of the ethical manager. Journal of Business Ethics, 90(4), 447-460.
- ^{xxiv} Dwyer, J. (2005) "Ethics and Economics: Bridging Adam Smith's Theory of Moral Sentiments and Wealth of Nations". The Journal of British Studies. 44(04). 662–687.
- ^{xxv} Friedman, M. (1979) "The Social Responsibility of Business is to increase its profits", New York Times Magazine, Págs. 173-178, September 13.
- ^{xxvi} James, H. S., & Rassekh, F. (2000). Smith, Friedman, and self-interest in ethical society. *Business Ethics Quarterly*, 10(3), 659-674.
- ^{xxvii} Bird, F. B. & Waters, J. A. (1989) "The Moral Muteness of Managers", Business Ethics, California Management Review, Págs. 73-88.
- ^{xxviii} Bird, F. B. & Waters, J. A. (1989) "The Moral Muteness of Managers", Business Ethics, California Management Review, Págs. 73-88.

- ^{xxix} Bird, F. (2014) "Moral Muteness", editado por Sir. Cary L. Cooper, Wiley Encyclopedia of Management, John Wiley & Sons Ltd., Págs. 1-4.
- ^{xxx} Drumwright, M. E. & Murphy, P. E. (2004) "HOW ADVERTISING PRACTITIONERS VIEW ETHICS: Moral Muteness, Moral Myopia, and Moral Imagination", Journal of Advertising, 33:2, Págs. 7-24.
- ^{xxxi} Drumwright, M. E. & Murphy, P. E. (2004) "HOW ADVERTISING PRACTITIONERS VIEW ETHICS: Moral Muteness, Moral Myopia, and Moral Imagination", Journal of Advertising, 33:2, Págs. 7-24.
- ^{xxxii} Bird, F. B. & Waters, J. A. (1989) "The Moral Muteness of Managers", Business Ethics, California Management Review, Págs. 73-88.
- ^{xxxiii} Drumwright, M. E. & Murphy, P. E. (2004) "HOW ADVERTISING PRACTITIONERS VIEW ETHICS: Moral Muteness, Moral Myopia, and Moral Imagination", Journal of Advertising, 33:2, Págs. 7-24.
- ^{xxxiv} Drumwright, M. E. & Murphy, P. E. (2004) "HOW ADVERTISING PRACTITIONERS VIEW ETHICS: Moral Muteness, Moral Myopia, and Moral Imagination", Journal of Advertising, 33:2, Págs. 7-24.
- ^{xxxv} Bird, F. (2015). Moral muteness. *Wiley Encyclopedia of Management*, 1-4.
- ^{xxxvi} Drumwright, M. E. & Murphy, P. E. (2004) "HOW ADVERTISING PRACTITIONERS VIEW ETHICS: Moral Muteness, Moral Myopia, and Moral Imagination", Journal of Advertising, 33:2, Págs. 7-24.
- ^{xxxvii} Kvalnes Ø. (2019) Moral Neutralization. In: Moral Reasoning at Work. Palgrave Pivot, Cham.
- ^{xxxviii} Lovell, A. (2003) "The enduring phenomenon of Moral Muteness", Summer 2003, Vol. 5 Nro. 3, Journal of Public Integrity, Págs. 187-204.
- ^{xxxix} Windsor, Duane. (2006) "Responsabilidad Social Empresaria: tres enfoques claves". Journal Of Management Studies 43:1.
- ^{xl} Porter, M. y Kramer, M. (2011). "Creando Valor Compartido". Harvard Business Review.
- ^{xli} Margolis, J. Y Walsh, J. (2003). "La miseria ama a las compañías: los negocios repensando las iniciativas sociales". Administrative Science Quarterly.
- ^{xlii} Moltan-Hill, P. (2014) "The moral muteness of managers: An Anglo-American phenomenon? German and British managers and their moral reasoning about environmental sustainability in business". International Journal of Cross Cultural Management. Vol. 14, Issue 3.
- ^{xliii} Moltan-Hill, P. (2014) "The moral muteness of managers: An Anglo-American phenomenon? German and British managers and their moral reasoning about environmental sustainability in business". International Journal of Cross Cultural Management. Vol. 14, Issue 3.
- ^{xliv} Moltan-Hill, P. (2014) "The moral muteness of managers: An Anglo-American phenomenon? German and British managers and their moral reasoning about environmental sustainability in business". International Journal of Cross Cultural Management. Vol. 14, Issue 3.
- ^{xlv} Margolis, J. Y Walsh, J. (2003). "La miseria ama a las compañías: los negocios repensando las iniciativas sociales". Administrative Science Quarterly.
- ^{xlvi} Etkin, J. (2000) "Política, gobierno y gerencia de las organizaciones" Buenos Aires, Prentice Hall.
- ^{xlvi} Bird, F. (2015). Moral muteness. *Wiley Encyclopedia of Management*, 1-4.
- ^{xlvi} Drumwright, M. E. & Murphy, P. E. (2004) "HOW ADVERTISING PRACTITIONERS VIEW ETHICS: Moral Muteness, Moral Myopia, and Moral Imagination", Journal of Advertising, 33:2, Págs. 7-24.
- ^{xlvi} Bird, F. B. & Waters, J. A. (1989) "The Moral Muteness of Managers", Business Ethics, California Management Review, Págs. 73-88.
- ^l Bird, F. B. & Waters, J. A. (1989) "The Moral Muteness of Managers", Business Ethics, California Management Review, Págs. 73-88.
- ^{li} Lovell, A. (2003) "The enduring phenomenon of Moral Muteness", Summer 2003, Vol. 5 Nro. 3, Journal of Public Integrity, Págs. 187-204.
- ^{lii} Bird, F. B. & Waters, J. A. (1989) "The Moral Muteness of Managers", Business Ethics, California Management Review, Págs. 73-88.



9 y 10 DE SEPTIEMBRE DE 2019
CAMPUS UNIVERSITARIO – Fce. UNaM.
¡TA PEGUAHÊ PORAITÊ - BEM-VINDOS – BIENVENIDOS!

**6° CONGRESO LATINOAMERICANO
de ADMINISTRACIÓN**
**9° ENCUESTRO INTERNACIONAL de
ADMINISTRACIÓN de la REGIÓN
JESUÍTICO GUARANÍ**

*La administración, el administrador, gestor de la cultura
emprendedora y aportes al desarrollo nacional e
internacional.*

Contacto: conlat@fce.unam.edu.ar
conlad.fceunam@gmail.com

Av. F. Elías Llamosas 9458. Miguel Lanús Misiones.

 Conlad.fceunam
  @CongresoLatAdm
  congreso.ladm
  conlad


 Universidad Nacional de Misiones

 Facultad de Ciencias Económicas

**9 Y 10 DE
SEPTIEMBRE
2019**

**VI° CONGRESO LATINOAMERICANO
DE ADMINISTRACIÓN**

**IX° ENCUESTRO INTERNACIONAL DE ADMINISTRACIÓN
DE LA REGIÓN JESUÍTICA GUARANÍ**


**CONLAD
2019**

*“La Administración, el Administrador, gestor de la cultura
emprendedora y aportes al desarrollo nacional e internacional”*

CONTACTO:
conlat@fce.unam.edu.ar
conlad.fceunam@gmail.com
trab.conlad@gmail.com

LUGAR:
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS
UNIVERSIDAD NACIONAL DE MISIONES
AVDA. FERNANDO ELÍAS LLAMOSAS 9458
Miguel Lanús, Posadas, Misiones.

ANALES CONLAD 2019

VOLUMEN II – ISSN on line 2451-6589

**6° CONGRESO LATINOAMERICANO DE ADMINISTRACIÓN -
9° ENCUESTRO INTERNACIONAL DE ADMINISTRACIÓN DE LA REGIÓN
JESUÍTICO GUARANÍ.**