



Facultad de Ciencias Económicas de la Universidad Nacional de Misiones

ANALES CONLAD 2023

ISSN on line 2451-6589 - *Volumen I*

Equipo Editorial:

Mg. Lic. Elsa Ibarra

Téc. Sup. en D.G. y

Publicidad: Betty

Humeniok

Colaboradora: Fátima

Barakat Arce

Periodicidad Anual

9° CONGRESO LATINOAMERICANO DE ADMINISTRACIÓN

12° ENCUENTRO INTERNACIONAL DE ADMINISTRACIÓN DE LA REGIÓN JESUÍTICO GUARANÍ

Lema: *"La administración y el administrador en la transformación digital en pos del desarrollo sostenible"*

UNIVERSIDAD NACIONAL DE MISIONES - FACULTAD DE CIENCIAS ECONOMICAS

Teléfono: 0376 - 4480006. Fax. 0376 - 4480988 Correo Electrónico:
conlat@fce.unam.edu.ar: www.fce.unam.edu.ar: <https://conlad.fce.unam.edu.ar/>



Contenidos - VOLUMEN I –ANALES CONLAD 2023 ISSN en línea 2451-6589	Pág.
INTRODUCCION	2
ASESORAMIENTO Y CAPACITACIONES DESDE EL CENTRO UNIVERSITARIO PYME UNaM - NODO POSADAS.	4
ADVICE AND TRAINING FROM THE CENTRO UNIVERSITARIO PYME UNaM NODO POSADAS. <i>Roffé Mariano A.. Moriema Juan José. Benítez Marcos Daniel.</i>	
LA CONTRIBUCIÓN DEL TURISMO AL DESARROLLO LOCAL EL CASO DEL CAMINO DE LA COSTA EN LA PROVINCIA DE CÓRDOBA.	20
THE CONTRIUTION OF TOURISM TO THE LOCAL DEVELOPMENT THE CASE OF CAMINO DE LA COSTA IN THE PROVINCE OF CÓRDOBA. <i>Saunders Shirley. Garbino Patricia A.. Carrizo Stauffer Carla E. Controne Analía</i>	
DETECCIÓN DE LÍDERES INFORMALES A TRAVÉS DEL ANÁLISIS DE REDES SOCIALES EN UNA EMPRESA FRUTICOLA DEL ALTO VALLE DE RÍO NEGRO Y NEUQUÉN.	37
DETECTION OF INFORMAL LEADERS THROUGH THE ANALYSIS OF SOCIAL NETWORKS IN A FRUIT COMPANY IN THE UPPER VALLEY OF RÍO NEGRO AND NEUQUÉN. <i>Torres Leandro. Caro Patricia. Rubeo Roberto.</i>	
MUDEZ MORAL Y COMPORTAMIENTO INDIVIDUAL. ESTUDIO DE CASO	
MORAL MUTENESS AND INDIVIDUAL BEHAIVOR. CASE STUDY. <i>Simonetta Carlos David. Lorenzo María Natalia. Vinsennau Lautaro Daniel.</i>	51
PERCEPÇÃO DOS CONSUMIDORES QUANTO IMPLANTAÇÃO DE UMA EMPRESA DE PLANOS DE SAÚDE PARA CACHORROS E GATOS: PESQUISA DE MERCADO.	65
CONSUMERS' PERCEPTION OF THE IMPLEMENTATION OF A HEALTH INSURANCE COMPANY FOR DOGS AND CATS: MARKET RESEARCH. <i>De Oliveira Lopes Alceu. De Avila Diel Emanuelle. Oliveira Luciane.</i>	
DETECCIÓN DE EMPRESAS EMERGENTES	
DETECTION OF EMERGING COMPANIES. <i>Peralta Mónica Adriana. Conti Jorge Darío. Delgado Valeria Verónica</i>	76

UNaM 1973-2023
50 Años generando conocimiento.

11 y 12 DE SEPTIEMBRE DE 2023
CAMPUS UNIVERSITARIO – Fce, UNaM

9° CONGRESO LATINOAMERICANO de ADMINISTRACIÓN
12° ENCUENTRO INTERNACIONAL de ADMINISTRACIÓN de la REGIÓN JESUÍTICO GUARANÍ

Facultad de Ciencias Económicas
Universidad Nacional de Misiones

La Administración y el administrador en la transformación digital en pos del desarrollo del sostenible.

Contacto: conlad.fceunam@gmail.com conlat@fce.unam.edu.ar
Av. F. Elías Llamosas 9458.
Miguel Lanús Misiones, Argentina.

Conlad.fceunam @CongresoLatAdm congreso.ladm conlad

INTRODUCCIÓN

Los Anales ConLAd es la Publicación con ISSN on line 2451-6589 que recopila las ponencias aprobadas que los autores expusieron en esta 9° edición del Congreso Latinoamericano de Administración y 12° Encuentro Internacional de Administración la Región Jesuítico Guaraní de la Facultad de Ciencias Económicas de la Universidad Nacional de Misiones, las mismas han sido distribuidas en 5 volúmenes que incluyen el resumen y el texto completo.

Estos Anales de rigurosa periodicidad anual que desde el año 2010 y hasta el 2013 han sido publicados como Anales Jornada de Administración del NEA (noreste) ISSN en Línea 2313-996X, donde en el año 2011 se incluye el Encuentro Internacional de Administración de la Región Jesuítico Guaraní. A partir del año 2014 continua como Congreso Latinoamericano de Administración y Encuentro Internacional de Administración la Región Jesuítico Guaraní (ConLAd).

Tienen por objetivo principal

difundir los resultados de investigación, extensión y similares. elaborados por los autores profesionales de grado y posgrado en el campo de la Administración y de disciplinas que hacen importantes aportes a la ciencia de la Administración.

El ConLAd es un Congreso 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 la promoción, la difusión, la investigación, la extensión y otras formas de mejora continua en un ambiente de intercambio académico innovador, cultural, social y turístico.

Es un espacio en el cual los actores de la comunidad educativa y de la sociedad en su conjunto aportan experiencia, conocimientos y otros en pos de los Estudiantes de grado de Administración y del graduado en la Licenciatura en Administración como un

profesional preparado para responder a las necesidades de conocimiento en el campo de las Organizaciones mediante su participación en funciones como: dirigir, gerenciar, asesorar; proponer y dar soluciones heterogéneas y estratégicas entre personas, tecnología, cultura varias, etc.; exponer ventajas y beneficios para emprender, desarrollarse y crecer en contextos y mercados competitivos, y en el amplio escenario de los ODS (objetivos de desarrollo sustentable).

Es un proyecto anual incluido en el Plan Departamental, actualmente Cuatrienio 2020-2023 – RCD N° 025/22 y dentro del Plan Institucional de la Facultad de Ciencias Económicas de la Universidad Nacional de Misiones (FCE-UNaM) y continúa.

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

Este evento anual se realiza en el mes del Administrador Latinoamericano (09 de septiembre), bajo un lema que engloba y relaciona nuestra disciplina con el capital humano; su capacidad de dirección y liderazgo, conjuntamente con las competencias necesarias para proponer estrategias realizables que neutralicen las desafíos y debilidades de un universo en continuo cambio para destacarse como un graduado profesional con valores humanos.

En esta edición el lema ha sido **“La administración y el administrador en la transformación digital en pos del desarrollo sostenible”** marco en el cual los autores presentaron y expusieron importantes trabajos.

La novena Edición del ConLAd y décimo primer Encuentro realizado el 11 y 12 de septiembre 2023, ha sido aprobada por la RCD n° 097/23 de la Facultad de Ciencias Económicas de la Universidad Nacional de Misiones, Institución Anfitriona y sede permanente del Congreso Latinoamericano de



Administración y Encuentro Internacional de Administración de la Región Jesuítico Guaraní.

El campo científico de La Administración de Organizaciones comprende la integración y adaptación a los contextos cambiantes, desde esta perspectiva, la novena edición del ConLAd incluyó aspectos virtuales y una vuelta a la presencialidad con una gran concurrencia y trabajos expuesto.

El entorno actual con vistas al futuro representa un gran desafío para los Administradores, el que debe traducirse en acciones y practicas concretas; estrategias para mantener e incrementar las actividades de las Organizaciones y hacerlas sustentable en los aspectos: sociales, económicos, financieros, tecnológicos, desarrollo de talentos, clientes y

demás partes interesadas del entorno en el cual actúa.

Con este escenario, el 9° Evento ha dado continuidad 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.
- Intercambios y experiencias enriquecedoras logrados en la investigación, en el ámbito organizacional, profesional, empresarial y académico sobre Administración. .
- Reconocimiento y posicionamiento en el contexto del turismo de reuniones.

Lema “La administración y el administrador en la transformación digital en pos del desarrollo sostenible ”

Equipo ConLAd – Departamento de Administración - Facultad de Ciencias Económicas – Universidad Nacional de Misiones

Enero a Diciembre 2023 RCD N° 097/23 y RCD N° 025/22

CONLAD



**ASESORAMIENTO Y CAPACITACIONES DESDE EL CENTRO UNIVERSITARIO PYME
UNAM - NODO POSADAS**

**ADVICE AND TRAINING FROM THE CENTRO UNIVERSITARIO PYME UNAM - NODO
POSADAS**

**Área III: Ejercicio Profesional del Licenciado en Administración – Asesorías.
Capacitaciones y Consultorías**

Roffé Mariano Andrés marianoandresroffe@gmail.com
Moriena Juan José juan.moriena@fce.unam.edu.ar
Benitez Marcos Daniel marcos.benitez@fce.unam.edu.ar

Facultad de Ciencias Económicas de la Universidad Nacional de Misiones

RESUMEN

El presente trabajo detalla la ejecución de una parte del proyecto denominado “Creación del Centro UNaM para el apoyo a MiPyMes (Centro Universitario PYME)” referida a las actividades particulares vinculadas con las ciencias económicas. El objetivo del documento es exponer las actividades realizadas relacionadas al asesoramiento de emprendimientos y la ejecución de capacitaciones para potenciar el desarrollo del ecosistema emprendedor misionero. La metodología empleada se basó en el análisis de datos de las asesorías y capacitaciones, y la opinión de los participantes del equipo. Las conclusiones principales permiten afirmar que los objetivos del proyecto abarcados en el presente trabajo se cumplieron en tiempo y forma, de acuerdo con los plazos establecidos en la planificación, logrando cumplir un total de 12 asesorías a empresas locales y 104 personas capacitadas.

Palabras Claves: Vinculación y Economías Regionales. Universidad y Sector Privado. Desarrollo Productivo. Mentorías y Capacitaciones. PYME.

SUMMARY

This paper details the execution of a part of the project called "Creation of the UNaM Center to support MiPyMes (PYME University Center)" referring to particular activities related to economic sciences. The objective of the document is to expose the activities carried out related to the advice of ventures and the execution of training to promote the

development of the missionary entrepreneurial ecosystem. The methodology used was based on the analysis of data from the consultancies and trainings, and the opinion of the team participants. The main conclusions allow us to affirm that the objectives of the project covered in this work were fulfilled in a timely manner, in accordance with the deadlines established in the planning, achieving a total of 12 consultancies to local companies and 104 trained people.

Keywords: Linkage and Regional Economies. University and Private Sector. Productive Development. Mentoring and Training. PYME.

INTRODUCCIÓN

Dentro del modelo conocido como Triple Hélice, la creación de ingresos genuinos mediante transacciones de bienes y servicios en una sociedad se podrían considerar como el motor que impulsa la economía de un país. Algunas aristas que se podrían mencionar son la creación de puestos laborales, la inversión en infraestructura, el capital de trabajo e innovación, y el ingreso de divisas si hablamos de comercio exterior, entre otras.

Siguiendo con el concepto establecido por Etzkowitz y Leydesdorff (2000), no sería posible el trabajo universitario sin políticas públicas que acompañen el desarrollo de un sistema educativo de calidad. Y en última instancia, no se podría contar con los recursos necesarios por parte del gobierno de no existir el sector privado que aporta ingresos genuinos a través del pago de sus respectivos impuestos.

A menudo es mencionado el término emprender y suele asociarse a una persona que establece su propio comercio, industria o proyecto de índole privada, pero la definición según la Real Academia Española (RAE) manifiesta lo siguiente: “Acometer y comenzar una obra, un negocio, un empeño, especialmente si encierran dificultad o peligro.”

Mencionado lo anterior, la RAE no establece la diferenciación entre quien emprende un proyecto propio de otra persona que trabaja dentro de una organización existente. Según la página Forbes (2013), en su edición de México, sostiene que existen dos tipos de personas emprendedoras, las *entrepreneur* y las *intrapreneur*: ambos identifican las oportunidades, cuantifican los riesgos y ponen en marcha las acciones de una manera creativa e innovadora, pero mientras uno lo hace en un ambiente externo, el otro lo hace bajo el paraguas de una organización.”

En un contexto globalizado con cambios cada vez más acelerados, la formación, capacitaciones y consultorías, se han transformado en herramientas clave para que los emprendedores y emprendedoras puedan desarrollarse en el ámbito laboral. Una de las principales herramientas para potenciar el capital humano, son los programas dirigidos a la formación y desarrollo de los recursos humanos. El presente proyecto abarca asesorías y capacitaciones destinadas al ecosistema emprendedor de la provincia de Misiones, más precisamente a Pymes y emprendedores/as, apuntando a contribuir con el desarrollo económico y social de la región, a través de la generación de propuestas de valor que permitan a los emprendedores locales incorporar nuevas prácticas y herramientas en sus emprendimientos.

Objetivos

- ✓ -Exponer brevemente las actividades realizadas vinculadas con las asesorías prestadas en el marco del Proyecto, en trabajo articulado con el Fondo de Crédito Misiones (FCM), a cargo de los

consultores y becarios del equipo de trabajo; y sus resultados globales.

- ✓ -Detallar las actividades realizadas vinculadas con las capacitaciones llevadas adelante de forma articulada con Silicon Misiones (SM) y el Fondo de Crédito Misiones (FCM), a cargo de los profesionales integrantes del equipo de trabajo, y sus resultados globales.

MARCO TEÓRICO

Asesorías y consultorías

Mercados cada vez más complejos y niveles de competitividad cada vez más elevados, convierten a la asesoría y consultoría empresarial en una tarea indispensable para poder competir en el mercado. En este sentido, el apoyo de un órgano o unidad especializada en el mercado, con bastos conocimientos sobre herramientas y prácticas de gestión, resulta útil para mejorar la eficiencia de las empresas que operan en el mercado (Mejía Argueta, Agudelo, & Soto Cardona, 2016).

De acuerdo con (Peñaherrera Patiño, Flores Poveda, Pincay Sancán, & Vargas Ramírez):

“Los principales conceptos de consultoría empresarial se orientan a un servicio de asesoramiento dirigido a gerentes, directores entre otros ejecutivos a cargo del gobierno de la organización, y su objetivo principal se enfoca en que las recomendaciones del consultor, le permitan a la empresa asesorada, alcanzar sus metas, las que están relacionados principalmente a la maximización del valor de la empresa en el tiempo (pág. 42)”.

Álvarez & Gómez (2003) y Greiner & Metzger (1983) afirman que la consultoría se orienta a un servicio de guía para organizaciones, y los encargados de ofrecerla son personas calificadas y profesionales en el campo, que tienen como finalidad otorgar asistencia objetiva e independiente. En este proceso, los consultores identifican problemas

vinculados a la gestión, los analizan, y proponen acciones de mejora a ejecutar para resolver los inconvenientes, etapa en donde pueden brindar soporte o dejar el accionar a cargo de la empresa asesorada.

De la misma manera, Quijano (2006) afirma que la consultoría está basada por un lado en los conocimientos y habilidades del consultor y por otro sobre el conocimiento y las necesidades del cliente, constituyendo una relación de ayuda entre el consultor y la organización. Cohen (2003), aporta un concepto de consultoría empresarial que abarca un rango más amplio de actividades: plantea que un consultor es cualquier persona que presta servicios de manera profesional o semiprofesional a cambio de una retribución.

Por tanto, Pérez (2017) afirma que la consultoría y asesoría empresarial son herramientas cruciales para la supervivencia y crecimiento de las pymes, al otorgar la asistencia en temas concretos de la gestión del negocio. Asimismo, ambas constituyen las bases para determinar las fortalezas y debilidades en la organización, propiciando medidas correctivas y de mejora que contribuyen a afianzar y fortalecer los procesos productivos, niveles de competitividad y estandarización de productos y servicios.

De esta manera, las asesorías y consultorías se transforman en actividades esenciales que brindan soporte y contención a la gestión empresarial de las pymes, potenciando sus recursos, optimizando sus procesos y asegurando el desarrollo óptimo del negocio.

Capacitaciones

Para Chiavenato (2009), la capacitación constituye un proceso educacional estratégico aplicado de manera organizada y sistémica, a través del cual una persona adquiere o desarrolla conocimientos y habilidades concretas vinculadas a su trabajo.

Chiavenato (2009) afirma que “es un medio que desarrolla las competencias de las personas para que puedan ser más productivas, creativas e

innovadoras, a efecto de que contribuyan mejor a los objetivos organizacionales y se vuelvan cada vez más valiosas” (pág. 371).

Chiavenato (2009):

“De esta manera, la capacitación es una fuente de utilidad, porque permite a las personas contribuir efectivamente en los resultados de sus negocios. En estos términos, la capacitación es una manera eficaz de agregar valor a las personas, a la organización y a los clientes. Enriquece el patrimonio humano de las organizaciones y es responsable de la formación de su capital intelectual” (pág. 371).

DESARROLLO

Materiales y Métodos

El presente trabajo se realizó teniendo como fuente para el armado de la base de datos la ejecución de las asesorías y las capacitaciones, donde se recabaron datos de forma primaria por parte de los consultores, becarios y capacitadores del equipo del proyecto. Además, se buscó en fuentes secundarias información vinculada a la temática del trabajo. Las fuentes se basaron en artículos científicos, libros y otros documentos, como también la utilización de datos recabados mediante la observación y experiencia de los participantes del proyecto.

Metodología de las Asesorías (trabajo conjunto con el FCM)

El primer encuentro con el emprendedor/a se realizó en el establecimiento del mismo/a o en la oficina del Centro Universitario Pyme (CUP - Sede Posadas) o en la sala de coworking del Fondo de Crédito Misiones, dependiendo del caso. Se documentó el encuentro mediante un video reporte de 40 segundos máximo, donde se presentaron los mentores (trabajaron un asesor y un becario juntos) y además se presentó al emprendedor, con su consentimiento. Se realizó un diagnóstico general (construido para tal fin), para determinar la situación actual del emprendimiento y datos básicos para el

posterior análisis (diagnóstico estándar). En este primer encuentro los mentores conocieron la empresa, su actividad y su situación actual. Se sacaron fotos de los productos y el local. Además, profundizaron consultas sobre situaciones vulnerables o puntos críticos que hayan encontrado a partir del diagnóstico realizado en la primera etapa. Aquí, se utilizó un nuevo diagnóstico: uno de los diagnósticos diseñados de acuerdo a las temáticas estratégicas que se pretendió abordar de acuerdo a las necesidades del mercado detectadas en el

Programa de Competitividad de Economías Regionales (PROCER): (1.Transformación digital e industria 4.0; 2.Segmentación de clientes y estrategias de ventas; 3.Estructura financiera, costos y eficiencia financiera), dependiendo de las falencias más críticas vislumbradas en el primer diagnóstico general. Ambos diagnósticos comprendían ejes, y los ejes contemplaban ítems vinculados a su temática, los que se valoraron del 1 al 5 (puntos) por los equipos de consultoría, de acuerdo con el criterio que se detalla en la Tabla 1:

Tabla 1. Escala de calificaciones

Acción recomendada	Puntaje – Valor
Ventaja importante del negocio – Solo observar	5
Ventaja normal del negocio – Solo observar	4
No hay ventaja – Se debe identificar en que específicamente accionar	3
No hay ventaja y es un problema importante – Accionar a la brevedad	2
No hay ventaja y es un problema importante y urgente – Accionar inmediatamente	1

Fuente: Elaboración propia en base a RCD 035/13

Finalizada la/s visita/s al emprendedor/a, los mentores trabajaron en conjunto para proponer acciones que tiendan a contrarrestar las fallas/problemas/vulnerabilidades que hayan percibido en las dos primeras etapas, con la finalidad de poder entregar una respuesta rápida y efectiva para el emprendedor, y que el mismo pueda llevar adelante estas acciones propuestas, de considerarlo necesario y estar de acuerdo con lo planteado. En caso de surgir algún interrogante por parte de los asesores a la hora de realizar el informe situacional que contiene las acciones propuestas, los mismos se comunicaron vía WhatsApp/Teléfono o realizaron otra visita al emprendedor/a.

Por último, cuando los asesores finalizan el plan de acciones concretas para llevar adelante, realizaron una última visita, donde comunicaron este plan de forma oral, explicándolo en detalle, y mostrando el análisis completo al emprendedor/a con la finalidad de que pueda vislumbrar el sentido de las propuestas. Además, se realizó entrega de todo el material generado vía digital:

- Informe situacional con propuestas de acción (Anexo N°2).

- Diagnóstico en Excel (Anexo N°1).
- Fotos y videos.

El proyecto contempló un total de 12 asesorías a emprendimientos monetizados por el FCM (únicamente Pymes), es decir, que se consideraron emprendedores/as con créditos activos con esta institución. El tiempo para la ejecución de la actividad fue de 6 meses.

Metodología de las capacitaciones

Cada capacitación se formalizó mediante un taller de 5 clases de duración, de 2 horas reloj cada una, en formato Híbrido. Los encuentros se realizaron en las oficinas de Silicon Misiones y la Facultad de Ciencias Económicas. Se impartieron clases sincrónicas y asincrónicas mediante plataformas de videoconferencias. Los capacitadores contaron además con una plataforma virtual como soporte, donde se generaron actividades asincrónicas con la participación de los asistentes al curso.

El proyecto contempló un total de 4 capacitaciones en total, en las siguientes temáticas:

- Diseño de marcas, registros e inscripciones.
- Diseño de modelos y planes de negocios.
- Transformación digital.
- Economía del conocimiento.

Actividades realizadas en el proyecto

Asesorías

El servicio de mentorías consistió en prestar asistencia técnica a emprendedores que posean proyectos monetizados por el Fondo de Crédito Misiones (FCM). El FCM y el PROCER trabajaron de forma articulada para poder llevar adelante esta tarea. Se dispuso de un equipo de mentores, que estuvo conformado por 3 consultores juniors (profesionales graduados en ciencias económicas) y 3 becarios (alumnos avanzados de ciencias económicas). Se conformaron 3 equipos interdisciplinarios para brindar las asesorías, y cada equipo contó con un profesional graduado y un estudiante avanzado (de diferentes profesiones).

Las asesorías se llevaron adelante mediante visitas al emprendedor, sea in situ o en las salas de coworking del FCM o en las oficinas del CUP Posadas, en donde el equipo de mentores realizó un diagnóstico (desarrollado entre el PROCER y el FCM) para atender diferentes ejes temáticos que se pretendieron reforzar en los emprendimientos asesorados. Los ejes temáticos fueron: Transformación digital e industria 4.0; Segmentación de clientes y estrategias de ventas; Estructura financiera, costos y eficiencia financiera y una parte General.

Al finalizar cada asesoría, se realizó la entrega a los emprendedores de un informe situacional (en digital y mediante comunicación oral), en el que se detalló mediante un resumen el trabajo realizado, las falencias encontradas, y un plan de acciones concretas para disminuir esas falencias.

Además, se entregó también el diagnóstico en formato Excel, donde se detalló cada eje temático, con sus diferentes preguntas, y que generó un gráfico de tela de araña, para que el

emprendedor pueda analizar de forma rápida y ágil la información entregada, con una valoración de cada ítem por parte del equipo de asesores.

Las asesorías se prestaron a Pymes de la provincia de Misiones.

Capacitaciones

El servicio de capacitaciones, comprendió un trabajo coordinado con Silicon Misiones (SM) y el FCM. En este caso, el PROCER, SM y el FCM, trabajaron de forma articulada para brindar una serie de asesorías/capacitaciones a emprendedores que formen parte del ecosistema emprendedor de SM y del FCM.

Las capacitaciones fueron llevadas adelante por profesionales graduados en ciencias económicas, y sus temáticas consistieron en:

1. Asistencia técnica y capacitación para ideas de negocios y empresas establecidas que operen dentro del proyecto Silicon Misiones y/o sean miembros del Cluster SBC Misiones en materia de diseño de marcas, registros e inscripciones y necesidades que puedan ser atendidas en base a la oferta académica que cuente la UnaM.
2. Colaboración en el diseño de modelos y planes de negocios que permitan un incremento en la capacidad de exportar servicios provenientes de la Economía del Conocimiento permitiendo una mayor inclusión social y de género, además de incentivar el uso responsable de los recursos naturales.
3. Proyecto de asistencia técnica y capacitación para la planificación y conformación del Programa de Transformación Digital 4.0 de los emprendimientos en proceso de ideación, modelación y para aquellos existentes.
4. Proyecto de asistencia técnica y capacitación sobre la economía del conocimiento aplicada a emprendimientos y su impacto en la sociedad.

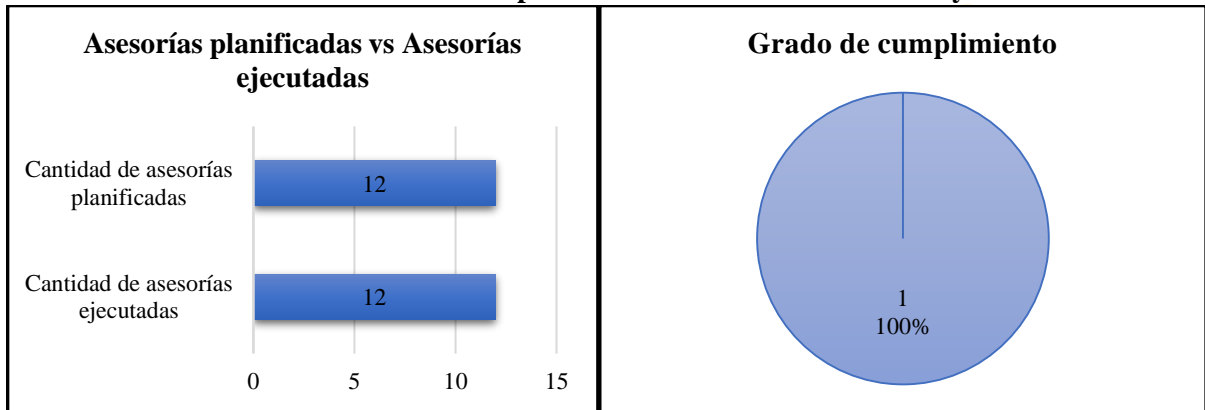
Las dos primeras capacitaciones se llevaron adelante con capacitadores seleccionados desde el PROCER, hacia emprendimientos comprendidos en el ecosistema emprendedor de SM, mientras que las dos últimas, se dictaron con capacitadores seleccionados desde el

PROCER y hacia emprendimientos monetizados del FCM y pertenecientes al ecosistema emprendedor de SM. El espacio físico designado para las capacitaciones en SM fueron las oficinas de esta institución, ubicadas en calle San Lorenzo N° 2023, Posadas, Misiones. Mientras que el espacio físico

designado para las capacitaciones del FCM fue en la Avenida Fernando Elías Llamosas 9458, donde se encuentra la Facultad de Ciencias Económicas de la Universidad Nacional de Misiones.

RESULTADOS

Gráfico 1. Grado de cumplimiento de las asesorías en el Proyecto



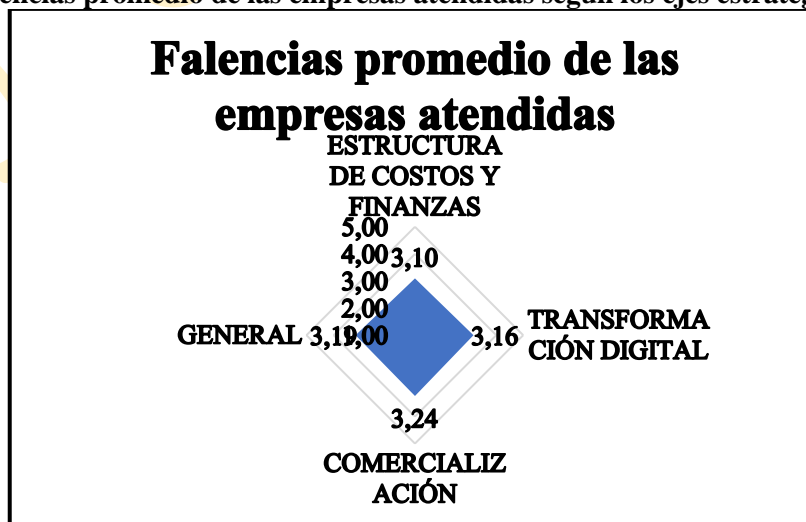
Fuente: Elaboración propia

El 100% de las asesorías planificadas se ejecutó de acuerdo con los objetivos planteados y siguiendo los plazos establecidos.

Promedio de falencias según eje estratégico atendido en los emprendimientos (valorado por los consultores del equipo).

DIAGNÓSTICO	VALOR promedio
ESTRUCTURA DE COSTOS Y FINANZAS	3,10
TRANSFORMACIÓN DIGITAL	3,16
COMERCIALIZACIÓN	3,24
GENERAL	3,19

Gráfico 2. Falencias promedio de las empresas atendidas según los ejes estratégicos planteados

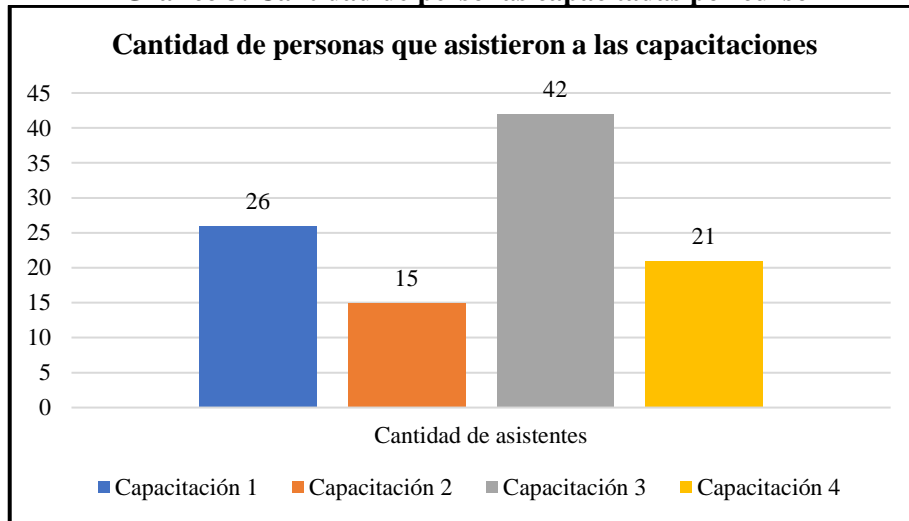


Fuente: Elaboración propia

El Gráfico 2 sigue una escala del 1 al 5 de valoración, siendo 1 el puntaje más bajo y 5 el puntaje más alto (como se detalló más arriba). Se recomienda ver en el Anexo N°1 el detalle de la herramienta de diagnóstico. De forma general se puede afirmar que los ejes atendidos

resultaron valorados de forma similar, obteniendo leves diferencias y oscilando entre 3,10 y 3,24 puntos en la escala, lo que denota vulnerabilidades generales en los cuatro ejes atendidos.

Gráfico 3. Cantidad de personas capacitadas por curso



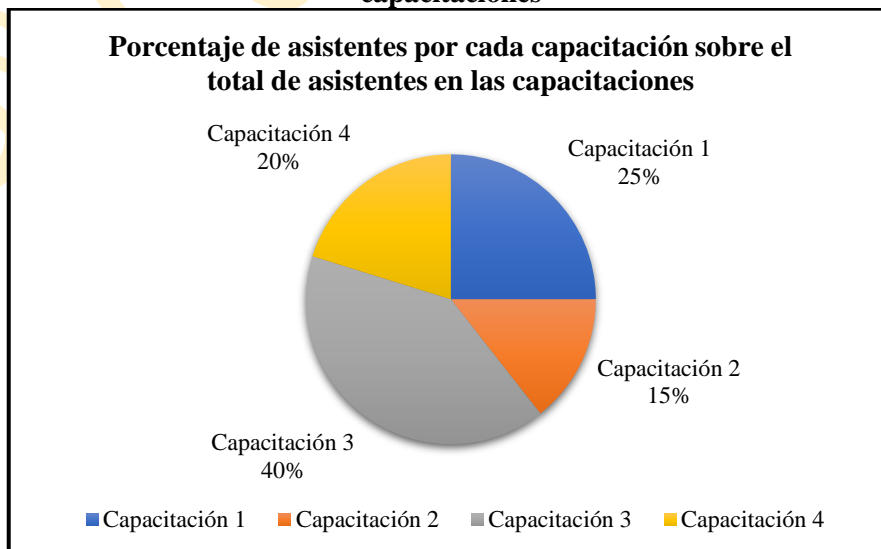
Fuente: Elaboración propia

Se capacitaron a un total de 26 personas en el curso de diseño de marcas, registros e inscripciones; un total de 15 personas en el curso de diseño de modelos y planes de negocios; 42 personas en el curso de

transformación digital; y 21 personas en el curso de economía del conocimiento.

Porcentaje de asistentes por cada capacitación sobre el total de asistentes en las capacitaciones

Gráfico N°4. Porcentaje de asistentes por cada capacitación sobre el total de asistentes en las capacitaciones

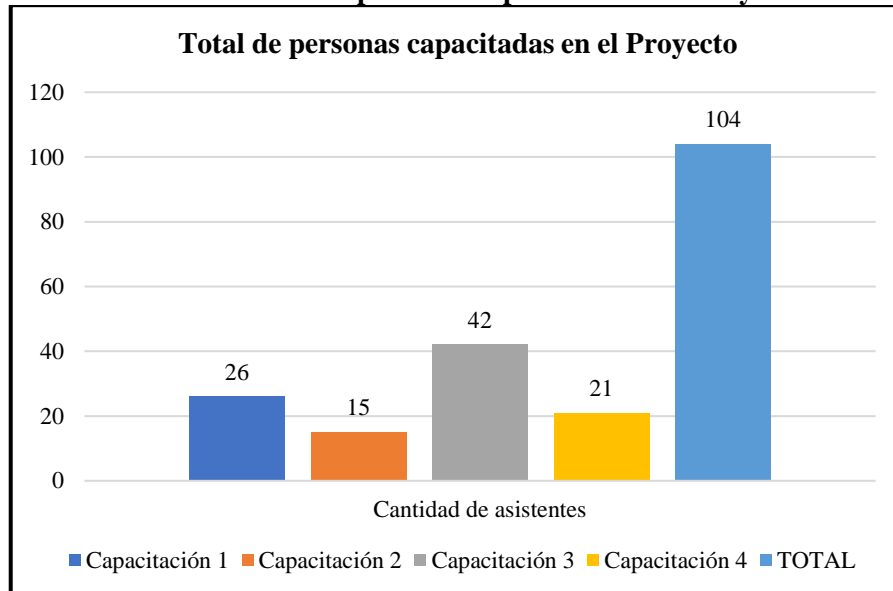


Fuente: Elaboración propia

Del total de personas que asistieron a las capacitaciones, 40% optó por seguir el curso de transformación digital; 25% optó por seguir el curso de diseño de marcas, registros e

inscripciones; 20% optó por seguir el curso de economía del conocimiento; y 15% optó por seguir el curso de diseño de modelos y planes de negocios.

Gráfico 5. Total de personas capacitadas en el Proyecto



Fuente: Elaboración propia

En total, las capacitaciones ofrecidas beneficiaron a 104 personas.

CONCLUSIONES

Las asesorías uno a uno a emprendimientos locales contribuye a mejorar la administración individual de estas empresas, y permite optimizar los procesos básicos que ocurren dentro de ellas. Una correcta gestión en las pymes de nuestra provincia aporta al desarrollo económico y social de la misma. Del mismo modo, las capacitaciones brindadas en este proyecto, persiguen este mismo objetivo, aportando mayor bagaje conceptual y herramientas concretas para las personas que habitan en nuestro suelo y que cuenten con proyectos y/o emprendimientos personales.

Brevemente, se puede afirmar que las asesorías fueron positivas y bien recibidas por los

emprendimientos seleccionados, entregando a los emprendedores herramientas y planes de acción bien detallados para su posterior ejecución (decisión del emprendedor).

Asimismo, las capacitaciones dejaron buenas sensaciones, teniendo un feedback activo y positivo entre los asistentes a las mismas.

Los principales hallazgos en las asesorías dejaron al descubierto falencias en todos los ejes atendidos, por lo que se piensa que el programa generó un buen y valorado aporte a los emprendimientos en general, como así también a la sociedad en donde estos operan.

Siguiendo esta línea de acción, se recomienda a futuro poder continuar con el programa, y analizar la posibilidad de ampliar el alcance de las actividades, para poder seguir creando valor y brindando ayuda a las empresas y pymes locales.

ANEXOS

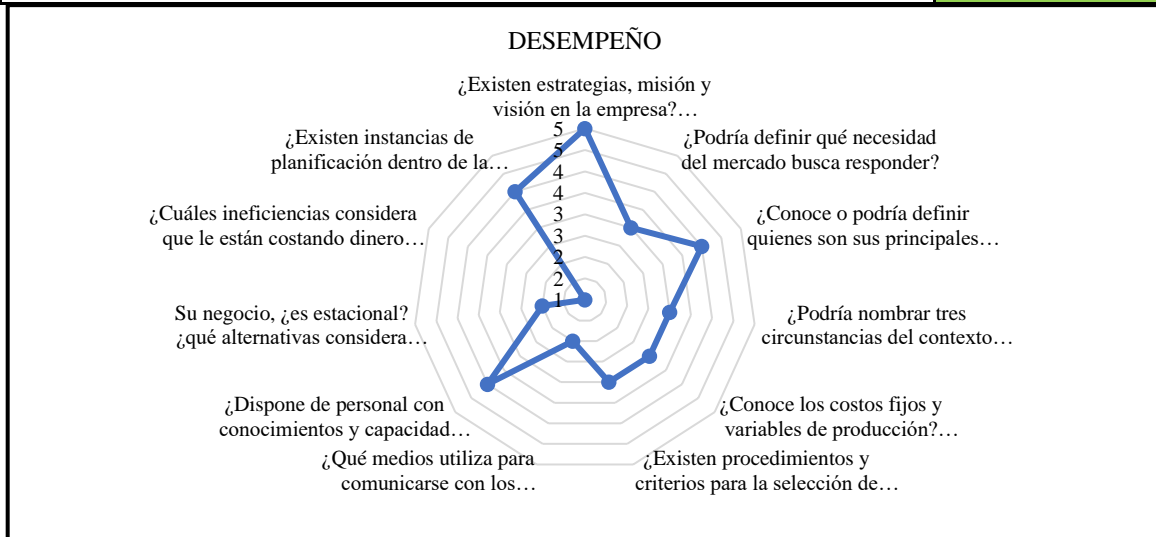
Anexo 1. Herramienta de recolección de datos – Diagnóstico Modelo

DATOS GENERALES	
Mentores	Fecha:
Asesor	
Becario	
Empresa	
Responsable	
CUIL/CUIT	
Nombre empresa	
Antigüedad	
Cantidad empleados	
¿Cuenta con instalaciones propias?	
Provincia	
Localidad	
Dirección	
Código Postal	
Página web	
Persona de contacto	
Teléfono de contacto	
Email de contacto	
Otros	

DIAGNÓSTICO GENERAL	
Acción recomendada	Puntaje – Valor
Ventaja importante del negocio – Solo observar	5
Ventaja normal del negocio – Solo observar	4
No hay ventaja – Se debe identificar en que específicamente accionar	3
No hay ventaja y es un problema importante- Accionar a la brevedad	2
No hay ventaja y es un problema importante y urgente- Accionar inmediatamente	1
PREGUNTAS	PUNTAJE
GENERAL	3,09
¿Existen estrategias, misión y visión en la empresa? ¿Existen objetivos? ¿La gente de la empresa conoce la estrategia y objetivos?	5
¿Podría definir qué necesidad del mercado busca responder?	3
¿Conoce o podría definir quiénes son sus principales competidores?	4



¿Podría nombrar tres circunstancias del contexto actual que lo favorezcan en su negocio? ¿Y tres que lo desfavorezcan?	3
¿Conoce los costos fijos y variables de producción? ¿Conoce el punto de equilibrio?	3
¿Existen procedimientos y criterios para la selección de personal? ¿Cuenta con un sistema de formación para el desarrollo de capacidades?	3
¿Qué medios utiliza para comunicarse con los integrantes de su organización? ¿Los integrantes de la empresa tienen bien delimitadas sus funciones y responsabilidades?	2
¿Dispone de personal con conocimientos y capacidad para realizar distintas tareas en la empresa? ¿Tiene algún sistema para recibir sugerencias de los empleados?	4
Su negocio, ¿es estacional? ¿qué alternativas considera para los meses de menores ventas?	2
¿Cuáles ineficiencias considera que le están costando dinero a su negocio?	1
¿Existen instancias de planificación dentro de la empresa?	4

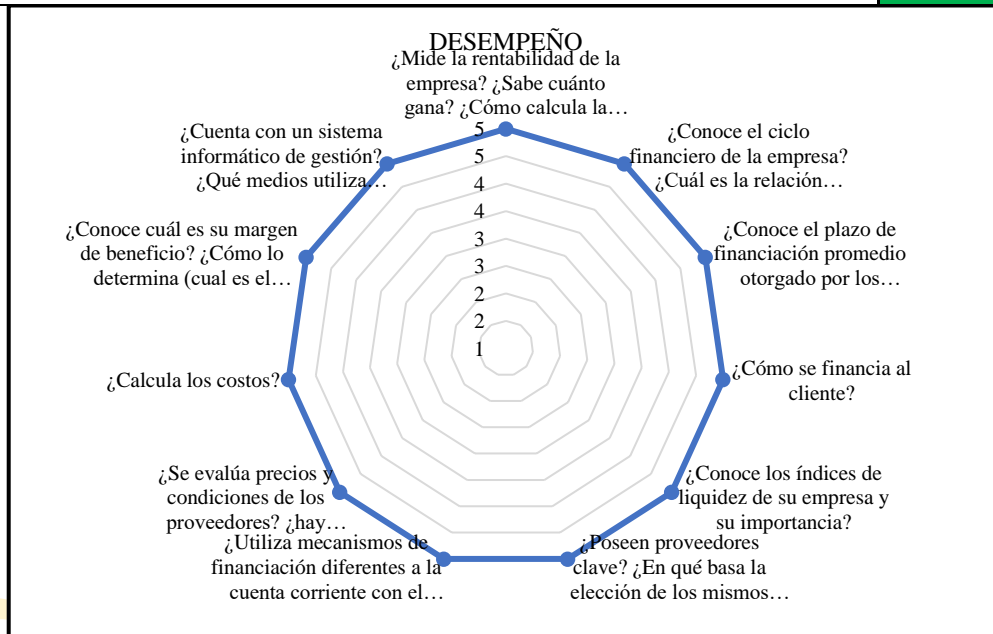


DIAGNÓSTICO ESPECÍFICO ESTRUCTURA DE COSTOS Y FINANZAS

Acción recomendada	Puntaje - Valor
Ventaja importante del negocio - Solo observar	5
Ventaja normal del negocio - Solo observar	4
No hay ventaja - Se debe identificar en que específicamente accionar	3
No hay ventaja y es un problema importante- Accionar a la brevedad	2
No hay ventaja y es un problema importante y urgente- Accionar inmediatamente	1
PREGUNTAS	PUNTAJE
ESTRUCTURA DE COSTOS Y FINANZAS	5,00
¿Mide la rentabilidad de la empresa? ¿Sabe cuánto gana? ¿Cómo calcula la ganancia?	5



¿Conoce el ciclo financiero de la empresa? ¿Cuál es la relación entre el plazo de cobro y el plazo de pago de la empresa?	5
¿Conoce el plazo de financiación promedio otorgado por los proveedores?	5
¿Cómo se financia al cliente?	5
¿Conoce los índices de liquidez de su empresa y su importancia?	5
¿Poseen proveedores clave? ¿En qué basa la elección de los mismos (precio, calidad, disponibilidad de lo que se solicita)? ¿Consideró aliarse con alguna otra organización?	5
¿Utiliza mecanismos de financiación diferentes a la cuenta corriente con el proveedor?	5
¿Se evalúa precios y condiciones de los proveedores? ¿hay registro y selección de proveedores?	5
¿Calcula los costos?	5
¿Conoce cuál es su margen de beneficio? ¿Cómo lo determina (cual es el cálculo o método que utiliza)?	5
¿Cuenta con un sistema informático de gestión? ¿Qué medios utiliza como soporte del flujo de información?	5

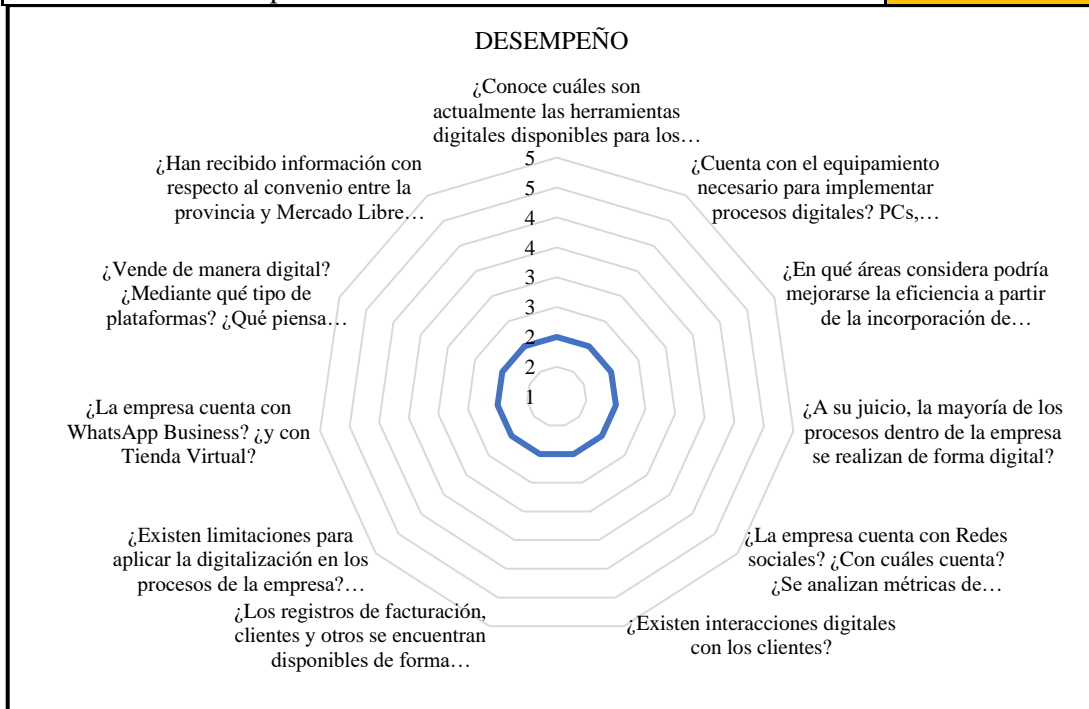


DIAGNÓSTICO ESPECÍFICO TRANSFORMACIÓN DIGITAL

Acción recomendada	Puntaje - Valor
Ventaja importante del negocio - Solo observar	5
Ventaja normal del negocio - Solo observar	4
No hay ventaja - Se debe identificar en que específicamente accionar	3
No hay ventaja y es un problema importante- Accionar a la brevedad	2
No hay ventaja y es un problema importante y urgente- Accionar inmediatamente	1

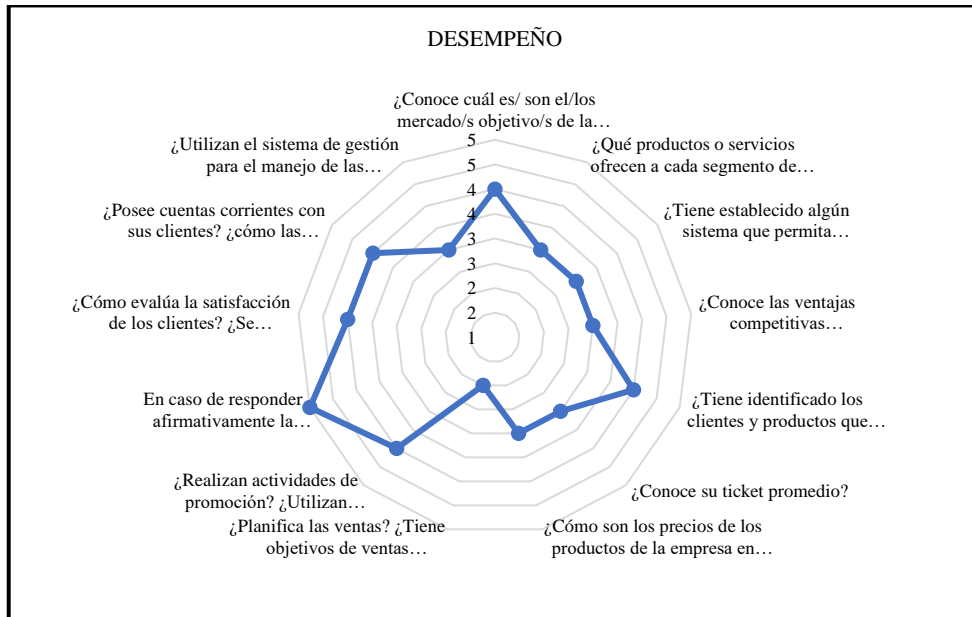


PREGUNTAS	PUNTAJE
TRANSFORMACIÓN DIGITAL	2,00
¿Conoce cuáles son actualmente las herramientas digitales disponibles para los negocios/emprendimientos? ¿Qué piensa de ellas?	2
¿Cuenta con el equipamiento necesario para implementar procesos digitales? PCs, Smartphones, Tablets, otros. ¿Cuenta con herramientas digitales actualmente?	2
¿En qué áreas considera podría mejorarse la eficiencia a partir de la incorporación de tecnología digital?	2
¿A su juicio, la mayoría de los procesos dentro de la empresa se realizan de forma digital?	2
¿La empresa cuenta con Redes sociales? ¿Con cuáles cuenta? ¿Se analizan métricas de redes sociales? ¿Se cuenta con página web?	2
¿Existen interacciones digitales con los clientes?	2
¿Los registros de facturación, clientes y otros se encuentran disponibles de forma digital? ¿Conoce el ERP?	2
¿Existen limitaciones para aplicar la digitalización en los procesos de la empresa? ¿Con qué se vinculan estas limitaciones? si es que existen.	2
¿La empresa cuenta con WhatsApp Business? ¿y con Tienda Virtual?	2
¿Vende de manera digital? ¿Mediante qué tipo de plataformas? ¿Qué piensa acerca de la venta online? ¿Lo haría?	2
¿Han recibido información con respecto al convenio entre la provincia y Mercado Libre para crear una tienda virtual de Misiones? ¿Lo han considerado como un posible canal de venta?	2



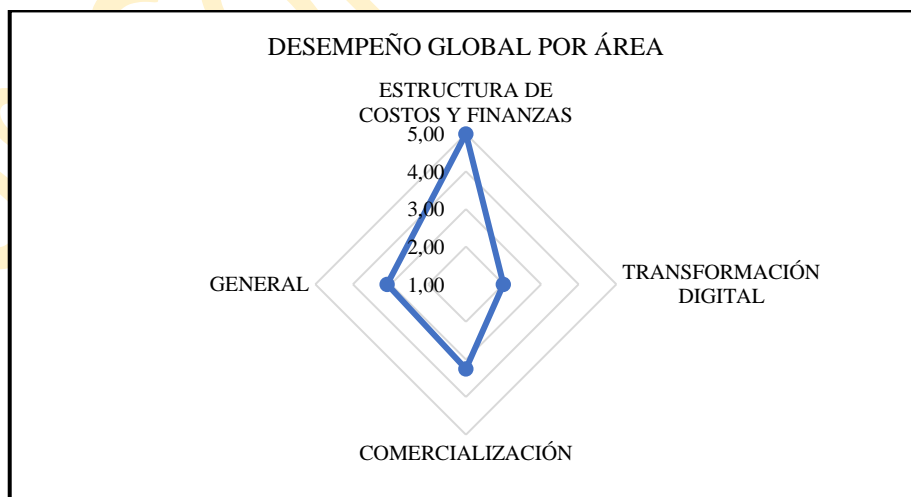
DIAGNÓSTICO ESPECÍFICO COMERCIALIZACIÓN

Acción recomendada	Puntaje - Valor
Ventaja importante del negocio - Solo observar	5
Ventaja normal del negocio - Solo observar	4
No hay ventaja - Se debe identificar en que específicamente accionar	3
No hay ventaja y es un problema importante- Accionar a la brevedad	2
No hay ventaja y es un problema importante y urgente- Accionar inmediatamente	1
PREGUNTAS	PUNTAJE
COMERCIALIZACIÓN	3,25
¿Conoce cuál es/ son el/los mercado/s objetivo/s de la empresa?	4
¿Qué productos o servicios ofrecen a cada segmento de cliente? ¿Qué problemas de los clientes ayudan a solucionar? ¿Utiliza algún sistema de segmentación de clientes? ¿utiliza alguna estrategia de fidelización?	3
¿Tiene establecido algún sistema que permita conocer el mercado de su empresa, productos e información de empresas competidoras?	3
¿Conoce las ventajas competitivas (diferenciación) de su empresa y sus productos respecto a sus competidores?	3
¿Tiene identificado los clientes y productos que generan la mayor cantidad de ventas en cantidades e importes? ¿Les dedica alguna tarea en particular a estos?	4
¿Conoce su ticket promedio?	3
¿Cómo son los precios de los productos de la empresa en relación a la competencia?	3
¿Planifica las ventas? ¿Tiene objetivos de ventas mensuales?	2
¿Realizan actividades de promoción? ¿Utilizan herramientas/plataformas digitales para la promoción de sus productos/servicios?	4
En caso de responder afirmativamente la pregunta anterior, ¿disponen de alguien responsable de las publicaciones y respuestas de manera oportuna?	5
¿Cómo evalúa la satisfacción de los clientes? ¿Se capacita al personal en Atención al Cliente? ¿Implementa estrategias de pos-ventas?	4
¿Posee cuentas corrientes con sus clientes? ¿cómo las gestiona? ¿posee empleados dedicados a gestionarlas? o la gestión la llevan a cabo los mismos vendedores?	4
¿Utilizan el sistema de gestión para el manejo de las cuentas corrientes de sus clientes y proveedores? ¿Conoce el CRM?	3



DIAGNÓSTICO GLOBAL PROMEDIO

DIAGNOSTICO	VALOR
ESTRUCTURA DE COSTOS Y FINANZAS	5,00
TRANSFORMACIÓN DIGITAL	2,00
COMERCIALIZACIÓN	3,25
GENERAL	3,09



Fuente: Elaboración propia



Anexo 2. Informe situacional – Modelo



PROCER - Programa de Competitividad de Economías Regionales



DIAGNÓSTICO

Datos Emprendedor/a:

Nombre completo:

Actividad/Rubro:

Contacto:

Antigüedad:



MENTORES

Consultor/a:

Becario/a:

INFORME SITUACIONAL DEL EMPRENDIMIENTO

Presentar empresa, breve historia, actividad y datos principales a considerar para la explicación. Detallar las falencias encontradas de forma breve en cada uno de los temas atendidos a partir del relevamiento realizado. Concluir con un resumen de los aspectos a mejorar.

FALENCIAS ENCONTRADAS

Transformación digital e industria 4.0

Detallar situación actual de la empresa, para justificar si se requieren acciones o no.

Segmentación de clientes y estrategias de ventas

Detallar situación actual de la empresa, para justificar si se requieren acciones o no.

Estructura financiera, costos y eficiencia financiera

Detallar situación actual de la empresa, para justificar si se requieren acciones o no.

Otros

Detallar situación actual de la empresa, para justificar si se requieren acciones o no.

PLAN DE ACCIONES PROPUESTAS

Transformación digital e industria 4.0

Detallar plan de acción concreto, práctico y detallado a llevar adelante por la empresa. Evitar teoría.

Segmentación de clientes y estrategias de ventas

Detallar plan de acción concreto, práctico y detallado a llevar adelante por la empresa. Evitar teoría.

Estructura financiera, costos y eficiencia financiera

Detallar plan de acción concreto, práctico y detallado a llevar adelante por la empresa. Evitar teoría.

Otros

Detallar plan de acción concreto, práctico y detallado a llevar adelante por la empresa. Evitar teoría.

ANEXOS

Fotos



Herramienta de diagnóstico

Fuente: Elaboración propia

FUENTES BIBLIOGRAFICAS

- Álvarez, C., & Gómez, Á. (2003). Metodología para hacer consultoría en talento humano. Medellín: Facultad de Minas - Universidad Nacional de Colombia.
- Chiavenato, I. (2009). Gestión del talento humano. México: Mc Graw Hill.
- Cohen, W. A. (2003). Cómo ser un consultor exitoso. Bogotá: Grupo Editorial Norma.
- Etzkowitz, H., & Leydesdorff, L. (2000). The dynamics of innovation: from National Systems and 'Mode 2' to a Triple Helix of university-industry-government relations. *Research Policy*, 29(2), 109-123. Obtenido de <https://www.sciencedirect.com/science/article/abs/pii/S0048733399000554?via%3Dih>
- Greiner, L., & Metzger, R. (1983). Consulting to management. Englewood Cliffs: Prentice Hall.
- Mejía Argueta, C., Agudelo, I., & Soto Cardona, O. C. (2016). Planeación por escenarios: un caso de estudio en una empresa de consultoría logística en Colombia. *Estudios gerenciales*, 32(138), 96-107. Obtenido de <https://www.redalyc.org/jatsRepo/212/21244782010/html/index.html>
- Ministerio de Economía. (15 de septiembre de 2022). Argentina.gob.ar. Obtenido de <https://www.argentina.gob.ar/produccion/planargentina40/industria-4-0>
- Peñaherrera Patiño, D., Flores Poveda, J., Pincay Sancán, D., & Vargas Ramírez, P. (2018). Esquema de alineamiento estratégico: Una perspectiva teórica desde la consultoría empresarial y la gerencia aplicada. *Revista Ciencia UNEMI*, 11(28), 41-56. Obtenido de <https://ojs.unemi.edu.ec/index.php/cienci aunemi/article/view/826/663>
- Pérez, J. (2017). Bases para implementar una consultoría económica, financiera y de gestión para la Mipymes. *Revista Finnova*, 3(5), 51-59. Obtenido de <http://revistas.sena.edu.co/index.php/fin n/article/download/1491/1665>
- Quijano, S. (2006). Dirección de recursos humanos y consultoría en las organizaciones. Barcelona: Icaria.
- Real Academia Española. (15 de septiembre de 2022). Real Academia Española. Obtenido de <https://dle.rae.es/emprender>
- Rodríguez González, A. (2013). 'Entrepreneur' o 'intrapreneur'. *Forbes México*. Obtenido de <https://www.forbes.com.mx/entrepreneur-o-intrapreneur/>



LA CONTRIBUCIÓN DEL TURISMO AL DESARROLLO LOCAL EL CASO DEL CAMINO DE LA COSTA EN LA PROVINCIA DE CÓRDOBA.

THE CONTRIUTION OF TOURISM TO THE LOCAL DEVELOPMENT THE CASE OF CAMINO DE LA COSTA IN THE PROVINCE OF CÓRDOBA

Área I: Administración/Gestión de las Organizaciones públicas, privadas e intermedias- Administración del Turismo

Saunders Shirley del Carmen

shirleysaun@gmail.com

Garbino Patricia Alejandra

pgarbino@ubp.edu.ar

Carrizo Stauffer Carla E.

carlacarrizo928@gmail.com

Controne Analía Paula

analiapc@hotmail.com

Universidad Blas Pascal – Córdoba – Capital

RESUMEN

El propósito de la investigación es identificar en un grupo de comunidades de desarrollo tardío pertenecientes al Camino de la Costa de la provincia de Córdoba, Argentina, la existencia de recursos naturales, físicos, sociales y culturales que ofrezcan la posibilidad de ser incorporados a la oferta turística del lugar. Se analiza la potencialidad que ofrecen para ser consideradas e incluidas en los circuitos turísticos actuales o de nueva definición, permitiendo fortalecer el desarrollo de actividades socio-productivas orientadas a los viajeros y visitantes, transformándose en sustento del desarrollo local y con impacto regional. El objetivo general es diagnosticar en cada población de desarrollo tardío perteneciente al corredor seleccionado, la potencialidad para generar ofertas de interés, así como el compromiso y disposición de los distintos actores involucrados para afrontar los requerimientos de inversiones y creación de nuevos emprendimientos para obtener una identidad propia y distintiva dentro del corredor. Como resultado de la investigación se obtendrán observaciones sobre las condiciones positivas y restricciones de las poblaciones estudiadas, que sustenten nuevas actividades socio-productivas y permitan avances hacia el desarrollo local y económico sostenible generando una identidad distintiva orientada a la oferta turística.

Palabras clave: Turismo. Desarrollo local regional. Poblaciones de desarrollo tardío. Identidad local. Sostenibilidad.

SUMMARY

The purpose of the research is to identify in a group of late-development communities belonging to the Camino de la Costa in the province of Córdoba, Argentina, the existence of natural, physical, social and cultural resources that offer the possibility of being incorporated into the tourist offer of the place. The potential they offer to be considered and included in the current or newly defined tourist circuits is analyzed, allowing to strengthen the development of socio-productive activities oriented to travelers and visitors, becoming a support for local development and with regional impact. The general objective is to diagnose in each late-development population belonging to the selected corridor, the potential to generate offers of interest, as well as the commitment and willingness of the different actors involved to face the investment requirements and creation of new ventures to obtain their own distinctive identity within the corridor. As a result of the investigation, observations will be obtained on the positive conditions and restrictions of the studied populations, which support new socio-productive activities and allow progress towards sustainable local and economic development, generating a distinctive identity oriented to the tourist offer.

Keywords: Tourism. Regional local development. Late developing populations. Local identity. Sustainability.



INTRODUCCIÓN

El contenido del presente trabajo refleja el avance inicial de la investigación, con la identificación del problema, los objetivos y su justificación, la elaboración del marco teórico que lo sustenta y la metodología a aplicar. No se presentan resultados ya que el equipo de investigación se encuentra en la etapa de indagación de campo, con entrevistas en profundidad y grupos de foco con referentes de los distintos actores de la población involucrada. Se espera alcanzar los objetivos planteados y exponer los resultados logrados en un informe posterior.

La problemática del bienestar de las comunidades y las personas demanda una revisión y cuestionamiento continuo sobre los paradigmas vigentes, muchos de ellos sustentados en los conceptos tradicionales de eficiencia y eficacia. Estas ideas se encuentran en constante análisis y evaluación frente a las nuevas exigencias por respuestas integradoras y articuladas con la sociedad, su evolución y cambios profundos. Se puede mencionar como ejemplo la propuesta del economista Amartya Sen (2000) quien, junto a otros autores, sugiere que es necesario desarrollar una economía con rostro humano, evidenciando su aplicación en los ámbitos de definición de políticas para el desarrollo territorial y local. Es así como los ámbitos de gestión social deben considerar estos nuevos enfoques para dar respuesta a los desafíos que se presentan y, para poder abordarlos adecuadamente, necesitan apoyar su trabajo en aspectos conceptuales complementándolos con información específica vinculada a su ámbito de acción u objeto de estudio.

La actividad turística presenta un fuerte vínculo con las políticas de desarrollo local y se transforma en un instrumento pertinente para favorecer el desarrollo económico y la sostenibilidad de los ámbitos en los que se aplique, permitiendo el crecimiento y desarrollo de la población involucrada. Para esto, es importante que los actores afectados compartan definiciones estratégicas generales, objetivos comunes y que las acciones seleccionadas sean

compartidas por la comunidad y que esta tenga participación directa en la gestión y seguimiento de los resultados. Cada espacio territorial requiere definiciones e iniciativas específicas, asociadas a sus características propias y distintivas.

La intención al abordar el estudio de un conjunto de poblaciones pertenecientes al Camino de la Costa de la Provincia de Córdoba, surge de haber detectado que, si bien existen comunidades incorporadas a los circuitos turísticos con un desarrollo importante y con ofertas de interés, se encuentran otras poblaciones cercanas que no han sido logrado el mismo resultado y, por consiguiente, no reciben beneficios por la actividad receptiva con viajeros y visitantes, presentando un nivel de desarrollo económico y social menor. Estas comunidades que denominamos de desarrollo tardío constituyen el objeto de estudio principal de esta investigación, con la intención de indagar y reconocer en ellas potencialidades que permitan su inclusión y articulación con los otros espacios turísticos más desarrollados.

El concepto de poblaciones de desarrollo tardío ha sido considerado a partir de la lectura y análisis del artículo La política de desarrollo local: los desafíos de los territorios de desarrollo tardío, de los autores Vázquez Barquero y Rodríguez Cohard (2015). Exponen que “las políticas de desarrollo local son un instrumento adecuado para promover el desarrollo autosostenido de los territorios, pero sus resultados dependen de los mecanismos que facilitan los procesos de acumulación de capital”.

Sostienen que sólo se logran resultados positivos, si los actores involucrados comparten objetivos y estrategias, permitiendo que los miembros e instituciones de las comunidades locales sean partícipes en su gestión y control. Este requerimiento se dificulta porque se debe enfrentar situaciones complejas ante la presencia de objetivos diferentes y por la acción de las fuerzas que intervienen en el desarrollo y el cambio necesario.

Frente a esta realidad, el proceso de desarrollo local requiere de múltiples iniciativas e

innovaciones que deben ser adecuadas para cada ámbito involucrado, derivando en limitaciones para el desarrollo de algunos de los territorios, que presentarán menores ritmos de crecimiento o desarrollo tardío.

El propósito de la presente investigación es identificar en un grupo de comunidades objeto de este estudio, la existencia de recursos naturales, físicos, sociales y culturales que ofrezcan la posibilidad de ser incorporados a la oferta turística del lugar.

El ámbito de aplicación de la investigación es la zona del denominado Camino de la Costa de la provincia de Córdoba, mediante la selección de poblaciones de desarrollo tardío, para analizar la potencialidad que ofrecen para ser consideradas e incluidas en los circuitos turísticos actuales o de nueva definición. Identificar y atender las características propias de estas comunidades, permitirá fortalecer el desarrollo de actividades socio-productivas orientadas a los viajeros y visitantes, transformándose en sustento del desarrollo local y con impacto regional.

La hipótesis del trabajo se apoya en que el desarrollo local sostenible vinculado a la actividad turística generará un incremento en el bienestar de la población y desarrollar una identidad, valorando las particularidades culturales y regionales, incluir el pasado, el presente y el futuro de las comunidades involucradas, conservar sus raíces, dar lugar a la creatividad e innovación, alejándose así del riesgo de una absorción pasiva de otras culturas.

El objetivo general es relevar y diagnosticar en cada población de desarrollo tardío perteneciente al corredor seleccionado, la potencialidad para generar ofertas de interés, así como el compromiso y disposición de los distintos actores involucrados para afrontar los requerimientos de inversiones y creación de nuevos emprendimientos para obtener una identidad propia y distintiva dentro del corredor del Camino de la Costa.

Derivado del objetivo general y partiendo del desarrollo previo, se define la siguiente problemática: ¿Cómo puede la actividad

turística favorecer el desarrollo local regional sostenible de las poblaciones de desarrollo tardío en el Camino de la Costa?, ¿Presentan estas comunidades recursos de interés para ser incorporadas a los circuitos turísticos de la región?, ¿Los actores vinculados, gobierno, sociedad y actividad comercial del lugar presentan disposición para incursionar en acciones innovadoras que permitan generar una identidad distintiva?, Estas comunidades, ¿cuentan con definiciones políticas asociadas al desarrollo local?

De este detalle surgen los objetivos específicos a abordar:

- Identificar los recursos actuales de las localidades de desarrollo tardío del corredor que contribuyan a la actividad turística y al desarrollo local sostenible.
- Reconocer la existencia de definiciones estratégicas que favorezcan el desarrollo turístico sostenible de las localidades de desarrollo tardío del corredor y articulen con todos los actores.
- Relevar las principales fortalezas y debilidades de las poblaciones de desarrollo tardío y, el nivel de compromiso de los distintos actores con relación a nuevas inversiones y emprendimientos para la identidad del corredor.

Con los resultados obtenidos, se contará con observaciones sobre las condiciones positivas y restricciones de las poblaciones estudiadas que sustenten nuevas actividades socio-productivas y permitan avances hacia el desarrollo local y económico sostenible generando una identidad distintiva orientada a la oferta turística.

Este artículo presenta el desarrollo alcanzado en las primeras etapas de la investigación, presentando los fundamentos conceptuales, métodos y avances orientativos hacia los resultados a alcanzar.

MARCO TEÓRICO

El marco conceptual parte de lo expuesto por Bielschowsky (2000) que define el desarrollo

local como el camino que cada sociedad nacional debe elegir basándose en sus valores y no como un modelo que le es impuesto. Este concepto se puede aplicar a un ámbito más reducido como un espacio local o regional. El mismo enfoque presenta Boiser (2004), quien sostiene que las decisiones que se tomen en cuanto a lo que la comunidad ofrece y cómo lo realiza tendrán una incidencia directa en el desarrollo local y económico y en el bienestar de la población.

Para arribar al concepto de desarrollo sustentable, Franco (2000) realiza una distinción que se refleja al decir que cuando se mejora la vida de las personas individualmente se hace referencia al desarrollo humano, si es la vida de todas las personas es desarrollo social y si es la vida de las personas hoy y las que vendrán a futuro, se trata de desarrollo sustentable. Estos conceptos iniciales apoyan el propósito de la investigación y sostienen la incorporación de actividades vinculadas al turismo como medio para lograr un desarrollo local sostenible. Según Barbosa y Zamboni (2000), es indispensable diseñar un modo de agrupamiento de todos los actores involucrados para obtener un modelo productivo turístico con características locales y propias para que se generen beneficios y un desarrollo sustentable.

El desarrollo local según Vázquez Barquero (1993), se apoya en la definición de estrategias que dinamizan los procesos de desarrollo endógeno, favoreciendo la detección y generación de capacidades emprendedoras para crear actividades económicas y la definición de políticas locales orientadas a lo socioeconómico, vinculando acciones de cooperación entre los actores del ámbito público y privado.

Considerar en esta investigación a las poblaciones de desarrollo tardío pertenecientes al Camino de la Costa, responde a lo planteado por Arocena (1995), quien expresa que para mantener vivas a las comunidades y lograr su sostenibilidad asociada a identidades culturales propias, es necesario recurrir a procesos que responden a lo que denomina “de lo cultural a lo económico”. Bajo este enfoque es posible

asumir procesos de desarrollo turístico que permitan generar riqueza contemplando los recursos naturales existentes, sus características culturales, crear empleos y dar respuesta a las necesidades de la población. Porter (1990, 1998) señala que para generar ventajas competitivas es necesario incorporar innovación y conocimiento en el sistema productivo y económico del lugar y esto presenta una dependencia de la cultura, los recursos naturales, las relaciones económicas y políticas que se hayan construido en el tiempo (Sach, 2012). Es preciso que la población y las instituciones favorezcan los cambios necesarios para generar ventajas comparativas basadas en sus propios aspectos identitarios. La actividad turística se transforma así en un recurso valioso para lograr la reconversión y potenciación de las localidades a estudiar.

El Camino de la Costa es un recorrido perteneciente al Valle de Traslasierra en la Provincia de Córdoba. Inicia en la localidad de Las Tapias y se dirige hacia el sur por la ruta provincial 14, conectando una serie de pueblos hasta el límite con San Luis. Pero no todas las localidades tienen el mismo desarrollo ni todas forman parte de los circuitos turísticos de mayor difusión. Las localidades cercanas de San Javier y Yacanto tienen una trayectoria y cuentan con cierto reconocimiento por parte de los visitantes y viajeros. Otras son de menor tamaño y su presencia no destaca de la misma manera en la oferta turística de este corredor transerrano. Se puede identificar a Luyaba, Las Tapias, La Paz, La Población, Las Chacras, Quebracho Ladeado, Cruz de Caña, La Ramada y Loma Bola.

En aquellos territorios (o poblaciones) que presentan este ritmo menor de crecimiento, se verifican las siguientes situaciones, en palabras de los autores citados:

“Afecta a los objetivos del desarrollo, reduciendo la eficiencia económica y aumentando la desigualdad social; además, debilita el proceso de acumulación de capital, al reducir la inversión y la adopción de innovaciones, como consecuencia de la salida de

capitales y de los efectos negativos sobre las inversiones extranjeras. (Vázquez Barquero y Rodríguez Cohard, 2015)”.

Por ende, hay efectos negativos sobre “la productividad de las empresas, la competitividad territorial y, por lo tanto, sobre los niveles de renta”.

Para avanzar hacia el desarrollo local, los territorios o poblaciones deben asumir cambios a nivel de sus instituciones y regulaciones, lograr el compromiso del ámbito empresarial, inversores, organizaciones del medio y especialmente involucrar a la comunidad en el diseño y la ejecución de las acciones necesarias en una “alianza público-privada”. (Vázquez Barquero y otro, 2015)

La investigación se desarrolla aplicando el método cualitativo recurriendo a fuentes de información secundaria referidas a estudios previos y antecedentes de acciones similares en otros ámbitos del país y del exterior y a fuentes primarias con un trabajo de campo; recurriendo a las técnicas de grupos de foco a habitantes de la región bajo estudio y entrevistas en profundidad a informantes claves del ámbito público.

Políticas públicas y desarrollo territorial

Morales y otros (2020) en su informe de CEPAL, destacan la importancia del rol que cumple el estado en la generación de respuestas a las problemáticas vinculadas a las estructuras productivas y desigualdades de los países de la región, que se han visto incrementadas por efecto de la pandemia en los últimos años. Señala que el estado tiene la responsabilidad de atender las necesidades de los más vulnerables y establecer guías de recuperación e inclusión sostenibles y en condiciones de igualdad.

Al igual que lo expuesto por Vázquez Barquero y Rodríguez Cohard (2015), los autores antes citados, señalan que es necesaria la participación de todos los actores involucrados, con un fuerte sentido de cooperación para obtener como resultado sociedades más justas y sostenibles y en ello, el rol del territorio y del estado es fundamental para resolver los problemas que se presentan.

Es interesante rescatar una de las preguntas que se formulan los autores y que tiene directo vínculo con el objeto de esta investigación: “¿Cómo articular los actores del territorio en torno a la definición del bien común y potenciar la asociatividad en el territorio?” (Morales y otros, 2020. p.06). Este interrogante es uno de los ejes que guía este trabajo en la búsqueda de mecanismos que permitan la participación de los actores involucrados para potenciar las capacidades territoriales para un desarrollo conjunto.

La selección de políticas públicas debe ser el sustento para la generación de estrategias de acción, apoyadas en un diseño apropiado y en el establecimiento de lineamientos para su implementación. Es por esto la importancia que reviste la participación de todos los actores, para que las definiciones que se logren respondan a sus propias necesidades, enfrentando en forma efectiva los conflictos que puedan surgir ante la diversidad de intereses y posiciones a través del consenso colectivo, dando legitimidad a las decisiones que se tomen.

En distintos documentos emitidos por la Comisión Económica para América Latina y el Caribe (CEPAL), se resaltan los desafíos que supone lograr un desarrollo económico y social, pero sin dejar de considerar a las personas y sus derechos.

Esto refuerza lo señalado oportunamente por Senn (2000). De allí la importancia de los objetivos orientados a lograr crecimiento en condiciones de igualdad, eliminando o reduciendo las disparidades en un esfuerzo de redistribución con una adecuada regulación y fiscalización.

Este concepto de igualdad para la CEPAL se apoya en varias dimensiones, revistiendo gran importancia la primera de ellas que se refiere a la igualdad de derechos, potenciando las capacidades y oportunidades laborales, educativas y de protección social. Pero a esta dimensión la acompaña otra de relevancia que refiere a la igualdad de medios, con una estructura socioeconómica que posibilite el acceso a los ciudadanos y elimine las brechas existentes (Morales et al, 2020). La tercera

dimensión refiere al acceso a los recursos necesarios y, en este caso, el pensamiento de Senn (2000) se vincula nuevamente con lo expresado por los mencionados autores cuando señala a la “libertad de elegir la vida que cada sujeto quiera vivir” y que esto sólo es posible si puede acceder a los recursos que necesita.

Si bien se pone el acento en estas tres primeras dimensiones, las restantes también tienen un fuerte vínculo con la orientación del presente trabajo, ya que incorporan por ejemplo la importancia de constituir áreas con homogeneidad socioeconómica, el respeto a la igualdad de género o la atención a la población en condiciones de vulnerabilidad.

Incorpora también la existencia de las desigualdades territoriales y sociales a partir de la construcción político-administrativa existente, generando diferencias entre los territorios según el nivel de ingresos, acceso a los recursos naturales o condiciones de productividad, por lo cual es importante que las políticas públicas actúen como medio para disminuir estas brechas entre territorios, contribuyendo además a disipar las diferencias de poder que generan, al decir de Zygmunt Bauman (citado por Morales y otros, et al), inseguridad e incertidumbre.

De lo expuesto previamente surge uno de los aspectos fundamentales que apoyan a este estudio orientado a la consideración de la igualdad como el eje para lograr el desarrollo sostenible.

El documento generado por la CEPAL (2019) bajo el título Planificación para el desarrollo territorial sostenible en América Latina y el Caribe, sostiene que el logro de los objetivos planteados en la Agenda 2030 para el Desarrollo Sostenible y los Objetivos de Desarrollo sostenible (ODS) sólo podrán lograrse con el diseño, implementación y seguimiento de políticas públicas que integren la dimensión política, económica y social en forma simultánea, ya que según lo que expresan:

“El territorio es el espacio donde la desigualdad se expresa y donde la

concentración de la población y de la producción genera disparidades entre los países y dentro de ellos afectando en forma distinta a la población que reside en territorios urbanos y rurales (CEPAL, 2019, p 11)”

Al considerar los diferentes ámbitos y alcances de un territorio, es posible identificar una amplia diversidad de actores y características contextuales, por lo cual cada uno de ellos requiere que se generen diferentes estrategias para atender a las problemáticas específicas como medio para arribar a consensos que respondan a sus situaciones particulares.

El territorio es un concepto polisémico y se encuentra siempre ante un fuerte debate, por eso, veremos algunas acepciones que permitan acercarse y centrar desde donde se trabajará este concepto en el marco de este estudio. Es importante hacerlo por la relevancia que tiene el territorio en la construcción de un estilo de desarrollo sostenible, inclusivo y digno.

En el citado documento de la CEPAL (2019), adoptan el concepto de territorio según lo siguiente: “se entenderá hacer territorio como construir un sentido de apropiación y pertenencia que implica armonizar las expectativas y necesidades del individuo con las del colectivo humano y su espacio natural y social de realización” (p. 21).

La historia de cada lugar da lugar a diferentes vínculos y relaciones que interactúan a nivel local, regional o global. Considerar esta perspectiva, deriva en una mirada proactiva para delinear el desarrollo territorial con un enfoque inclusivo de actores públicos y privados para lograr estrategias comunes de desarrollo. Este proceso de construcción colectiva para obtener estrategias y acciones inclusivas se logra actuando en forma crítica, con sentido ético y en forma creativa para considerar las diferentes dimensiones existentes, sus interrelaciones y fuerzas entre los actores del territorio.

El aporte realizado por Orihuela (2019) en un artículo en el cual realiza un profundo estudio sobre las distintas formas de definir al territorio

y los cambios que este concepto y enfoques ha ido experimentando con el paso del tiempo, permite recuperar algunas concepciones para obtener una definición comprensiva abordando la complejidad de los procesos actuales. Podemos recuperar entonces algunos conceptos complementarios a lo ya expuesto.

Al profundizar sobre la concepción polisémica del territorio, la autora expone que es posible identificar una doble connotación, una con sentido político institucional centrado en un área o jurisdicción y otra desde las ciencias sociales que asume una mayor complejidad y surge como una construcción social e histórica y por ende con una característica dinámica. Esta última construcción surge por las interacciones entre los actores sociales, el espacio biofísico y las desiguales relaciones de poder existentes, donde interviene también una dimensión simbólico-cultural dando lugar a la construcción de una identidad colectiva. (Orihuela, 2019, p.12)

Como los territorios se constituyen a partir de la articulación por un lado de una lógica de superficie y por otra por una red, es posible identificar diferentes territorios e inclusive que encontrar una superposición o coexistencia en un mismo espacio. Frente a esto es importante realizar una identificación del objeto de estudio específico para la investigación, tal como se propone en este estudio al delimitar el área perteneciente al Camino de la Costa.

Consideramos aquí parte de las conclusiones expresadas por Orihuela (2019, p.14) en las que expone que abordar el territorio desde esta complejidad y sentido polisémico y tomar la mirada político-administrativa y como resultado de un proceso histórico y social, reconociendo los distintos enfoques, es una posible estrategia por adoptar para luego transferir los resultados y conclusiones del estudio a los ámbitos sociales y de gestión involucrados.

Desarrollo del Territorio y Desarrollo Local

El documento elaborado por Morales y otros (2020) manifiesta su intención de contribuir al debate sobre desarrollo territorial como un

instrumento para disminuir las desigualdades entre territorios a partir de las políticas públicas y la participación de los actores involucrados. Como se ha expresado anteriormente, los autores recuperan lo expuesto en CEPAL (2019) definiendo que se entenderá “hacer territorio como construir un sentido de apropiación y pertenencia que implica armonizar las expectativas y necesidades del individuo con las del colectivo humano y su espacio natural y social de realización”. (p. 23)

En este sentido, el desarrollo territorial se realiza con un enfoque proactivo y deriva en un proceso de construcción social a partir de la interacción de los diferentes actores, con acciones e iniciativas individuales y colectivas frente a las características biofísicas y el resto de las fuerzas del entorno existentes en el territorio.

Se introduce entonces el concepto de desarrollo local que surgió con mayor fuerza en la década del ochenta del siglo pasado y se vio fuertemente influida en los años noventa a partir del impulso de la globalización. Muchos autores de amplio reconocimiento han realizado aportes para obtener un concepto claro de desarrollo local, pero previo a abordar estos intentos, es importante buscar una definición de “local”.

Arocena (2013) propone definir lo “local” haciendo una referencia a la noción de lo “global”, ya que al mencionar lo local se entiende que forma parte o pertenece a lo global. Por ejemplo, si se considera a una población o ciudad esta será local en relación con un departamento o una provincia, de la misma forma que una provincia será local en relación con el país y así sucesivamente aplicando una mirada de sistemas. Por ello, el desarrollo local debe ser considerado en relación con el entorno o sociedad en la cual se encuentra comprendido.

Un aporte conceptual de gran riqueza y claridad es el que surge de lo desarrollado por el autor Monterroso, quien expone:

“Es decir, el análisis de lo local hace referencia (...) al espacio abarcador en el cual se encuentra inmerso

(comunidad respecto al municipio; municipio respecto al departamento; la provincia respecto a la región, la región respecto al Estado nación; lo local respecto a lo global). Entonces, al referirnos sobre el desarrollo local, esto implica que el ámbito de actuación espacial donde se implementarán las políticas de desarrollo se encuentra dentro de esta unidad de análisis. Lo local es el ámbito donde los actores se convierten en agentes de desarrollo al adquirir capacidades para lograr cambios a nivel territorial. (Monterroso, citado por Álvarez Montalvo 2019) “

Luego de abordar el concepto de local se presentan a continuación algunas posturas sobre desarrollo local.

Diferentes autores a través de sus miradas generan diversas ideas sobre desarrollo local, algunos de ellos como Vázquez Barquero (1996); Albuquerque (2007) e instituciones como el Banco Mundial (2013), dieron prioridad en el concepto a la dimensión económica. Por otra parte, hay otras instituciones como El Programa de Naciones Unidas para el Desarrollo (PNUD) (2021), plantean una postura con mayor perspectiva humana, y autores como Coraggio (2004) y Arocena (2013), ambos latinoamericanos, apoyan una propuesta más integral del desarrollo local.

Reviste gran relevancia la definición ofrecida por Vázquez Barquero quien lo expresa diciendo: “El desarrollo local se materializa en un proceso de crecimiento y cambio estructural que afecta a una comunidad territorialmente definida, y que se concreta en una mejora del nivel de vida de sus habitantes”. (Vázquez Barquero, citado por Güidi, 2016).

Para Carvajal Burbano (2011), el desarrollo local “es un proceso de desarrollo integral, que conjuga la dimensión territorial, las identidades o dimensión cultural, la dimensión política y la dimensión económica”. La postura del autor se centra en la identificación y recuperación de las potencialidades que ofrezca cada territorio y

cada ámbito social para alcanzar un desarrollo local sustentable en condiciones de equidad.

Continuar con la indagación sobre el concepto de desarrollo local por distintas corrientes de pensamiento, lleva a revisar la propuesta de Varisco (2008) quien señala la existencia de dos posturas bien diferenciadas: una de ellas lo considera como una estrategia de posicionamiento de para captar inversiones extranjeras en un contexto global, dando lugar al modelo que responde a un crecimiento exógeno; mientras otra postura lo toma como base para el modelo de crecimiento endógeno al considerarlo como una etapa previa al desarrollo de una economía social.

Otros autores, como Albuquerque y Dino (2008), propician integrar estas posturas sosteniendo que el desarrollo local se puede lograr con recursos endógenos, pero sin desconocer la importancia que tiene saber aprovechar las oportunidades que ofrezca la dinámica exógena para generar iniciativas y acciones apropiadas. Denominan a esto como la capacidad de saber incluir estas oportunidades exógenas dentro de las decisiones y estrategias adoptadas por los actores del territorio, permitiendo así lo que llaman “endogeneizar” esos eventos u oportunidades externas. Esta postura es importante porque orienta hacia la perspectiva con la que se abordará esta investigación.

Vázquez Barquero y Cohard (2015) consideran al enfoque endógeno como un proceso de múltiples dimensiones que necesita del entorno cultural e institucional para favorecer la utilización de los diferentes recursos y la interacción de todas las fuerzas para apoyar los procesos de acumulación de capital. Es así, que el territorio es el agente que facilita esta interacción entre todos los actores, empresas, organizaciones y sociales, para dar lugar al proceso de crecimiento y cambio estructural utilizando los recursos y potencialidades para lograr una mejora en el nivel de vida de la comunidad. Esta concepción refiere a las tres dimensiones, económica, política e institucional que, mediante el trabajo conjunto de los

distintos actores, permiten lograr el desarrollo en un territorio.

Al considerar las distintas concepciones o posturas detalladas previamente, es posible identificar un conjunto de elementos comunes que permiten caracterizar al desarrollo local. Tomando el aporte de Orero (1993) es posible reconocer la idea de lo **local** ya que se vincula a un territorio definido; la dimensión **social** porque las iniciativas se orientan a la creación de trabajo y desarrollo personal de la población; la dimensión **institucional** porque el estado interviene para asegurar el control y la coordinación de los actores involucrados; la dimensión **económica** porque las acciones se realizan buscando eficiencia y rentabilidad y la dimensión **cooperativa** ya que el proceso exige colaboración e implicación de múltiples agentes, organismos y colectivos.

A este detalle se puede completar con la consideración de la dimensión **política**, ya que sin ella es difícil que se pueda alcanzar los objetivos, siendo su rol convocar y agrupar a todos los actores y armonizar las decisiones y acciones en busca de políticas que refuercen el desarrollo local. Por su parte, incorporar la dimensión cultural orienta las acciones según el tipo de desarrollo apropiado al territorio y lo valoriza al potencializarlo. Ortiz y Jiménez (2020) por su parte, incorporan la dimensión **ambiental** destacando que es necesaria una utilización de los recursos naturales en forma equilibrada, asegurando su perdurabilidad y conservación bajo el paradigma de desarrollo sostenible.

Con lo expuesto queda manifiesta la complejidad sobre la que se debe trabajar para avanzar hacia un desarrollo local que redunde en un resultado real y positivo sobre el territorio y los actores involucrados, asegurando una mejora actual en su calidad de vida, pero especialmente con efectos que aseguren mejoras permanentes con buenas proyecciones hacia los años venideros.

Dado el objetivo de la presente investigación, la estrategia que se desarrollará a continuación será la relacionada con el desarrollo local a través del turismo sostenible que, aunque sea el

foco principal de interés, incluye en forma transversal las otras estrategias mencionadas.

Desarrollo Local y Turismo

En abordajes anteriores ya se ha mencionado que el desarrollo territorial y el desarrollo local están estrechamente vinculados y se influyen mutuamente. A través del desarrollo territorial busca mejorar el proceso de mejora de las condiciones de vida y trabajo en una región específica, a través del uso eficiente de los recursos disponibles y de la promoción de la actividad económica, social y cultural. Por otro lado, el desarrollo local se enfoca en mejorar las condiciones de vida y trabajo en una comunidad específica, a través del fortalecimiento de las capacidades locales y la promoción de la participación ciudadana en la toma de decisiones.

Una nueva dimensión se incorpora en el análisis y es el Turismo. Este es un sector económico que ha demostrado su importancia en muchos países, ya que puede contribuir de diversas formas a la economía, tales como: generación de empleo directo e indirecto, aumento de ingresos por exportación y divisas, impulso al desarrollo de infraestructuras y servicios turísticos, fomento de la inversión en el sector turístico, y la dinamización de la economía local en zonas turísticas. Es importante destacar que el turismo puede ser un motor de crecimiento económico sostenible si se gestiona de forma responsable y se fomenta la integración de la comunidad local en la actividad turística.

Gambarota (2016) expone sus aportes en lo que se refiere a la contribución de turismo al desarrollo local, se realiza una breve explicación de cada uno de ellos:

Mejora la inversión y la infraestructura física y tecnológica: Al convertirse una región o localidad en destino turístico, esto tiene altas probabilidades de atraer inversiones y mejoras en la infraestructura para satisfacer las necesidades de los turistas.

Estimula la entrada de divisas: los turistas extranjeros que visitan una región gastan dinero en bienes y servicios locales, lo que genera

ingresos en moneda extranjera para la economía local

Diversifica el patrón productivo al complementar las actividades tradicionales: el desarrollo del turismo en una región puede reducir la dependencia de esa zona con una sola actividad económica, puede complementar la actividad principal que se tenga y proporcionar una fuente de ingresos más estable y previsible.

Fomenta el desarrollo socioeconómico por su efecto multiplicador: Al crecer el turismo en una región impactará en otros sectores.

Aumenta el intercambio comercial y la certidumbre económica: el turismo puede estimular el comercio entre diferentes regiones y países como también mejorar la certidumbre económica al promover la planificación a largo plazo y la inversión en la región.

Incorpora y alimenta el gasto público: el turismo puede contribuir al aumento de los ingresos fiscales y la inversión pública en la región donde se desarrolla.

Crea empleo directo e indirecto y mejora la distribución de la riqueza: al decir de Wallingre y Villar (2009, p. 139):

El turismo es, a menudo, la única fuente de ingresos para los habitantes de estas regiones [rurales]. Por tanto, es importante subrayar que, además de contribuir a la conservación del patrimonio, el turismo permite generar empleo en diversos sectores de actividad.

Por otro lado, es posible decir que el turismo puede ayudar a reducir la desigualdad económica y mejorar la distribución de la riqueza en una región. Sin embargo, se reitera la importancia de que el turismo se desarrolle de manera sostenible y responsable para asegurar que sus beneficios se distribuyan de manera justa y equitativa entre la población local.

Como muchas situaciones que ocurren, hay miradas positivas y negativas respecto a un mismo fenómeno. El desarrollo local a través del turismo no está ajeno a ello.

Si bien son muchas las razones positivas para lograr el desarrollo local a través del turismo, tal como lo expone Gambarota (2019), también hay algunas miradas que no deben desatenderse y que son negativas. Siguiendo a Mochón (2008), y como se citó en Huízar Sánchez (2018), el autor defiende la postura del turismo como generador de desarrollo, sin embargo, reconoce los costos que puede generar la implementación del turismo en países donde la deuda social es grande.

Se realiza una breve descripción de cada uno de los aspectos negativos destacados por los autores:

Dependencia económica de las comunidades locales: Si la economía local depende en gran medida del turismo, las fluctuaciones en la industria pueden tener graves consecuencias económicas.

Incremento en el costo de vida de los residentes: La llegada de turistas puede aumentar la demanda de bienes y servicios, lo que a su vez puede aumentar el costo de vida para los residentes locales.

Impacto ambiental: El turismo puede aumentar la presión sobre los recursos naturales y el medio ambiente local.

Explotación laboral: En algunas ocasiones, los turistas pueden demandar servicios a precios muy bajos, lo que puede llevar a una explotación laboral de los trabajadores locales en la industria del turismo.

Desplazamiento y gentrificación: desplazamiento y gentrificación son dos conceptos que de cierta manera se relacionan. El desplazamiento ocurre cuando las personas que viven en un área, en su mayoría residentes de bajos ingresos o miembros de grupos minoritarios, son forzados a abandonar sus hogares o lugares de residencia y localizarse en otro espacio.

El concepto de gentrificación expresa que sucede cuando un proceso de renovación y reconstrucción urbana se acompaña de un flujo de personas de clase media o alta que suele desplazar a los habitantes más pobres de las



áreas de intervención. Por esta razón, es importante desarrollar políticas y estrategias para equilibrar los beneficios de la gentrificación con la protección de los derechos de los residentes originales de las áreas urbanas y evitar los desplazamientos de las personas.

Cambios en la cultura y la identidad local: El turismo a menudo trae consigo influencias externas que pueden afectar la cultura y la identidad local.

Ausencia de participación local: Es importante que los destinos turísticos trabajen para involucrar a la comunidad local.

Al decir de Huízar Sánchez (2018) las diferencias entre la zona turística y los espacios que habita la población local son diametralmente distintas; la primera goza del escenario y todos los servicios y comodidades que el visitante pueda solicitar. Los segundos, en ocasiones no cuentan ni con los servicios básicos de salud e higiene. Esto pone de manifiesto la complejidad de la actividad turística debido a las múltiples interrelaciones que genera entre actores locales y externos, así como por la horizontalidad que la relaciona con otros sectores de la economía, situación que dificulta el poder determinar lo que ocurre realmente en el interior de un destino turístico, debido a que los resultados pueden ser distintos para cada uno de estos sitios y los actores que participan de dicha actividad, así como la aportación real de esta actividad al desarrollo local.

A manera de reflexión y síntesis entre las ventajas y desventajas que se suelen enfrentar los territorios que quieren hacer del turismo un aliado para su desarrollo local, es importante poder armonizar el desarrollo del turismo con el desarrollo local, reduciendo el impacto de los factores negativos y potenciando los positivos mediante una gestión sostenible. Contemplar estos efectos son esenciales ya que las localidades que forman parte del objeto de estudio de esta investigación y que integran el Camino de la Costa en Traslasierra de la provincia de Córdoba, no parecen estar ajenas a las ventajas y desventajas de otros destinos al

considerar al turismo como motor del desarrollo local.

Para efectivizar el desarrollo local a través del turismo, potenciando los efectos positivos de éste y minimizando los negativos que se puedan presentar, es necesario seguir un proceso bien estructurado que involucre a la comunidad local y a sus actores clave, y que tenga en cuenta las necesidades, potencialidades y recursos de la región o localidad en cuestión.

Al decir de Toselli (2018) para que se pueda efectivizar un proceso de desarrollo local basado en el turismo, el primer paso consiste en contar con información previa y estudios y antecedentes sobre la situación del territorio. Para ello, se establece la importancia de emplear instrumentos de relevamiento, evaluación y diagnóstico que permitan conocer si un sitio o localidad posee verdaderamente un determinado potencial para el desarrollo turístico que justifique la realización de determinadas acciones e intervenciones.

El proceso se iniciará en la presente investigación, recurriendo a la herramienta de mapeo, la cual permitirá visualizar y analizar la información de manera clara y precisa. Los aspectos para enfocarse serán: conocer los recursos y servicios con que cuenta cada localidad, la economía local, la esencia de las comunidades, los problemas ambientales, la tendencia a participación ciudadana y obviamente el desarrollo alcanzado por el turismo.

Descripción y caracterización inicial del Camino de la Costa y sus poblaciones.

Una primera mirada al Valle de Traslasierra en la Provincia de Córdoba

En el caso del corredor que es objeto de estudio investigar, los municipios y comunas de este corresponden al departamento San Javier en la provincia de Córdoba, departamento inserto en corredor que se conoce como Valle de Traslasierra al oeste de la provincia de Córdoba.

La región de Traslasierra, es conocida por su belleza natural y sus paisajes montañosos.

El desarrollo local en esta región ha sido impulsado principalmente por el turismo, ya que cuenta con una gran variedad de atracciones turísticas, como parques nacionales, reservas naturales, rutas de senderismo, y una rica historia y cultura.

El desarrollo turístico en Traslasierra ha llevado a la creación de empleo y a la mejora de las infraestructuras turísticas, como hoteles, restaurantes, y servicios de transporte. También se ha promovido la diversificación de la oferta turística, con la creación de productos turísticos como el turismo rural, el turismo termal, el turismo de aventura, y el turismo cultural. Sin embargo, el desarrollo alcanzado en la región también ha enfrentado desafíos, como la preservación del medio ambiente y la conservación del patrimonio cultural y natural, además de garantizar una distribución justa de los beneficios del turismo entre toda la comunidad.

En resumen, el desarrollo local en Traslasierra ha sido impulsado principalmente por el turismo, generando empleo y mejorando las infraestructuras, pero también se ha enfrentado a desafíos en términos de sostenibilidad y distribución justa de beneficios.

El Camino de la Costa en el Valle de Traslasierra

Tal como se mencionó, la región de Traslasierra cuenta con una belleza natural particular, caracterizado por un clima agradable, aire puro y un paisaje enmarcado por las Sierras Grandes. La Ruta Provincial 14, desde la localidad de Las Tapias hasta el límite departamental, se la conoce como Camino de la Costa y estructura la organización geográfica, socio-espacial, física y morfológica. Este corredor es objeto de estudio en esta investigación, como tal, es necesario caracterizarlo en cuanto a aspectos generales de la zona.

Todas las localidades del corredor además de la belleza natural cuentan con historias, orígenes fundacionales, leyendas, huellas

comechingones e hispanas que dotan de gran valor a la zona. Las siguientes localidades integran el Camino de la Costa: Las Tapias (municipio), San Javier (municipio), Yacanto (municipio), La Población (comuna), Luyaba (comuna), La Paz (municipio), Loma Bola (comuna), Las Chacras (comuna), Quebracho Ladeado (comuna), Cruz de Caña (comuna). Estas localidades se enmarcan dentro del concepto de desarrollo tardío, ya que presentan una evolución menor en relación a otras localidades de la región.

La zona en estudio presenta aspectos altamente positivos desde el enfoque del turismo, aunque también es posible y necesario indicar los puntos negativos o débiles que hay que trabajar para convertir el corredor en un atractivo turístico sustentable y sostenible todo el año, como se ha señalado en apartados anteriores.

A continuación, se detallan algunas cuestiones que se vinculan con los aportes de Gambarota (2016) y de Mochón (2008), sobre características de las localidades:

- A lo largo de los años se ha visto incrementada en Traslasierra la capacidad de alojamiento, en sus diferentes modalidades. Esto permite sostener la idea que se ha ido convirtiendo en una zona muy atractiva para el turismo y esto a su vez contribuye a la mejora en la inversión en infraestructura, tiene un efecto multiplicador y crea empleo directo e indirecto.
- Las áreas naturales protegidas con las que cuenta la zona son herramientas de ordenamiento territorial que contribuyen a conservar el ambiente y también la cultura.
- Los municipios cuentan con folletería informativa que se distribuye en las oficinas de información turística y también cuentan con páginas Web, eso ayuda a la difusión de las diferentes actividades, lugares, circuitos, etc.
- Las localidades del Camino de la Costa poseen recursos naturales y culturales

con una gran diversidad y, por ende, potencialidad de desarrollo. Hay aún “zona virgen” para nuevos emprendimientos en base a dichos recursos. Esto permitiría el intercambio comercial y social y una mayor certidumbre económica, en especial a las poblaciones de desarrollo tardío que incluye este camino.

- En la actualidad el senderismo se ha posicionado a nivel mundial como un producto turístico que despierta mucho interés. Esta actividad presente en el Camino de la Costa promueve un desarrollo en armonía con la naturaleza, permitiendo el conocimiento de la zona, de sus aspectos naturales y culturales en respeto con el ambiente.
- El turismo alternativo permite en la zona, la integración de servicios que antes quedaban al margen o eran poco promocionados por estar en lugares más agrestes o de difícil acceso. Hoy el interés por estas actividades, entre ellas el senderismo, reflota la posibilidad de desarrollo y explotación de infraestructuras y locaciones rurales, ya que apunta a un nicho de mercado de un rango etario amplio y de una variada ocupación y actividad laboral.
- Todo el Camino de la Costa cuenta con artesanías de las más variadas y bellas, siendo un punto a explotar como recurso cultural y potenciar haciendo sinergia entre las localidades de desarrollo tardío con las más desarrolladas y conocidas como lo son Yacanto y San Javier, logrando así los beneficios de un corredor turístico; de manera directa a los artesanos y productores regionales del camino e indirecta a los habitantes de cada una de las localidades del corredor.
- Un punto a favor, respecto a la actividad de los artesanos es que cuentan en la zona con una tranquilidad y paisaje únicos que son motor para la creatividad que amerita su labor. Esto

por ende contribuye a diversificar el patrón productivo, complementando las actividades tradicionales de la zona.

Sin embargo, como la otra cara de la moneda, se pueden mencionar algunos aspectos más desfavorables o negativos y que por supuesto deben ser tenidos en cuenta a la hora de pensar en el desarrollo turístico de la zona en cuestión.

- El ordenamiento y la regulación urbana-rural dentro y fuera de cada jurisdicción municipal o comunal que comprende la zona del Camino de la Costa, es un tema íntimamente vinculado al desarrollo turístico, puesto que la orientación que se le dé a este aspecto influirá tanto directa como indirectamente a la actividad turística de la zona.
- Las condiciones sanitarias desfavorables que presentan las viviendas de las comunidades de La Población, Luyaba y Las Tapias, según los indicadores de Censo Nacional 2010, ya que entre el 13% y el 22% de los hogares presentaban NBI. Este aspecto se debe analizar también a la luz del último Censo poblacional, con cuyos datos en detalle para cada población aún no se cuentan.
- Varias de las localidades del Camino de la Costa no cuentan con área de atención específica relativa a la actividad turística; aunque cuentan con personas a cargo del área de turismo, en muchos casos las mismas las comparten con otras áreas, como por ejemplo Cultura.
- En San Javier y Yacanto, hay un sistema educativo que representa un aporte a la formación especializada de recursos humanos, tan importante para la inserción en el mercado laboral turístico, no así en el resto de las localidades del corredor, por lo que es importante integrar a las localidades de desarrollo tardío en este esquema, para

fortalecer el ofrecimiento de recurso humano capacitado para el turismo.

- En las localidades del corredor se encuentran en actividad diferentes ONG y organizaciones ambientalistas, es menester trabajar en conjunto para evitar el impacto ambiental negativo que puede devenir de una mayor actividad turística en la zona y, en consecuencia, un mayor flujo de turistas que pueden afectar el ecosistema del lugar.
- En relación al marco legal, las localidades principales del corredor tienen ordenanzas de promoción turística, esto se debe extender y alcanzar a las demás comunas, de modo tal de propiciar el desarrollo turístico sin desatender lo “sustentable”, gestionando de manera local y conjunta a fin de evitar impactos negativos no deseados en el ambiente e involucrando a las comunidades locales en las decisiones de la gestión del turismo.
- En cuanto al control y mantenimiento de los senderos, es escaso. Requiere de personal específico afectado al control y monitoreo de sus condiciones, ya que el impacto de los usuarios deja una huella negativa produciendo su deterioro. Ante la inexistencia de políticas y estrategias de uso, se producen intervenciones espontáneas de las personas usuarias que no siempre son favorables al medio.
- Otra cuestión relacionada a la actividad del senderismo, ya que afecta a los senderos, son los incendios y las lluvias, temas que deben estar presentes en un programa que también considere el impacto ambiental de las actividades turísticas.

Un antecedente de interés: El Plan de Gestión Turística de Traslasierra

Atendiendo al propósito y objetivos de la presente investigación, se exploró en

antecedentes relativos a la existencia de planes de gestión que involucren a las comunidades que son objeto de estudio, encontrándose el “Plan de Gestión Turística de Traslasierra Sur” (2014), el Gobierno de la provincia de Córdoba, a través de la Agencia Córdoba turismo S.E.M. llevó adelante su elaboración considerándolo una herramienta para fortalecer la capacidad de gestión turística local-regional.

Este plan fue desarrollado comprendiendo a la región incluyendo las localidades de Los Hornillos, Villa de Las Rosas, Las Tapias, Villa Dolores, San Javier, Yacanto, La Población, Luyaba y La Paz. Se realizó a través de instancias de participación y abarcó las etapas de relevamiento, diagnóstico y propuestas en el período 2013/2014. Este plan generó cuatro proyectos: Proyecto Camino de los Artesanos; Proyecto Senderismo; Proyecto Marca-Destino y Proyecto Cartelería/Señalización de accesos.

Cabe indicar que el área geográfica de cobertura de este plan abarca localidades del Camino de la Costa en el que hace foco esta investigación; es por ello por lo que a partir de la lectura del informe que se publicó con los resultados de este plan en octubre de 2014, se tomaron datos de partida de distintas variables y dimensiones que interesan a este estudio y se propone completar y actualizar la información con la que se cuenta de esas localidades.

Resulta interesante plantear en esta instancia las características comunes a las localidades que conforman el Camino de la Costa y que surgieron de los talleres realizados en el marco del plan de gestión mencionado, siendo estas características las que son percibidas y apreciadas por los vecinos de las comunidades en cuestión.

A continuación, a partir del informe del Plan de Gestión Turística de Traslasierra Sur – Proyecto marca destino, se presentan aquellas que son consideradas como aspectos negativos para las comunidades que participaron de las actividades y que se consideran desde esta investigación que es necesario trabajar en aras de lograr incluir a las localidades a circuitos turísticos actuales o de nueva definición:



Falta de integración, emprendimientos familiares (cabañas, gastronomía, artesanías) no sustentables económicamente, recursos naturales y ambientales no sustentables, falta de capitales locales, falta de agua y gas, estacionalidad del flujo turístico, falta de identificación y visualización de las localidades, no hay información ni señalización, incendios, construcción sin control. crecimiento demográfico no planificado, falta de áreas protegidas, desconocimiento de los turistas sobre espacios públicos y privados, deficiencia de alojamientos registrados, falta de políticas comunes, animales sin control, falta de compromiso de los privados y comunidad para participar

Los vecinos de las comunidades involucradas en el Plan reconocen los aspectos y características positivas de la región que son fortalezas como destino turístico que ofrece el corredor, a saber: el paisaje, el clima, la naturaleza, la cordialidad de los habitantes, el patrimonio cultural, etc.

A fin de relevar, actualizar y completar la información existente se trabajará con la técnica de mapeo, tal como se mencionó con anterioridad, permitiendo sistematizar la información turística regional, partiendo de los datos que proporciona el Plan de Gestión Turística de Traslasierra Sur, que servirá de base para el mapeo a realizar de diversas variables en investigación.

En trabajo de campo se propone:

- a. Relevar los establecimientos turísticos de esta última temporada y validar si están registrados en la Agencia Córdoba Turismo.
- b. Mapear los establecimientos gastronómicos, actualizar información para reflejar su crecimiento.
- c. Relevar indicadores de la demanda turística para obtener datos actualizados.
- d. Relevar la existencia actual de áreas específicas para la gestión turística en cada localidad.

- e. Detectar la existencia de nuevos recursos naturales y culturales con potencialidad para ser incluidos al circuito turístico.

Es importante constatar en la zona, en las distintas localidades involucradas, si los proyectos desarrollados en el Plan de Gestión Turística de Traslasierra Sur se han implementado, si hay un seguimiento, monitoreo de los resultados, etc.; y si se ha creado el Ente Mixto (sector público y sector privado) del Camino de los Artesanos, que surgió como propuesta del Plan de Gestión mencionado, y si así fuera, conocer sobre los resultados.

CONCLUSIONES

Luego de la identificación y desarrollo de las etapas iniciales de la investigación que se exponen en este documento, el equipo se encuentra realizando el trabajo de campo mediante la aplicación de entrevistas en profundidad con informantes clave del ámbito público y de grupos de foco a partir de la convocatoria de referentes de los distintos actores de las poblaciones en estudio: alojamiento, gastronomía, artesanías, comercios, organizaciones sociales, etc.

La información por relevar, sistematizar y analizar permitirá conocer en la actualidad la valoración que hacen los diferentes actores de los recursos naturales y culturales de la región y de la potencialidad turística del Camino de la Costa, permitiendo comparar con los resultados obtenidos en 2014, cuando se desarrolló el plan de gestión mencionado.

El diagnóstico resultante constituirá un aporte de valor para generar nuevas estrategias orientadas a la incorporación de las poblaciones en los circuitos turísticos existentes o nuevas propuestas superadoras.

Al finalizar la investigación, el documento obtenido será comunicado y compartido con los interesados del ámbito público y privado de las localidades observadas, con el fin de favorecer decisiones adecuadas para orientar el desarrollo local sustentable.

FUENTES BIBLIOGRAFICAS

- Albuquerque, F. (2007). Desarrollo local y turismo: una perspectiva económica. Cuadernos de Turismo, (19), 55-70.
- Albuquerque, F., & Dino, A. (2008). Developmental local governance: A framework for integrated development planning at the local level. Journal of Public Administration in Africa, 1(1), 1-24.
- Álvarez Montalvo, A. (2019). Una visión del desarrollo local en el marco del emprendimiento. El caso de Ecuador. Primera edición electrónica. ISBN: 978-9942-765-57-4. Universidad de las Fuerzas Armadas ESPE. Recuperado de <http://www.repositorio.espe.edu.ec/handle/21000/18151>
- Arocena, J. (1995) El desarrollo local, un desafío contemporáneo, Caracas, Nueva Sociedad-CLAEH. Caracas.(2013). El desarrollo local, una aproximación conceptual. Revista de Extensión Universitaria, 3, 6. Universidad Nacional del Litoral. Recuperado de https://extension.unl.edu.ar/images/stories/revista/Revista_Ext_Univ_Nro_3.pdf
- Banco Mundial. (2013). Hacia un nuevo paradigma de desarrollo: un marco integrado para el desarrollo local. Recuperado de <https://openknowledge.worldbank.org/handle/10986/11859>
- Barbosa, M y Zamboni, R. (2000), Formacao de um cluster em torno do turismo de natureza sustentável em Bonito – MS. IPEA e CEPAL. Brasilia.
- Bielschowsky, R. (2000) Cincuenta anos de pensamento na CEPAL. Record. Río de Janeiro
- Boiser, S (2004) ¿Hay lugar para el desarrollo local en la Globalización? En Revista de la CEPAL N° 86 Agosto 2005 – pp 47-62
- Carvajal Burbano, A. (2011). Manual básico para agentes de desarrollo local y otros actores. Recuperado de https://www.eumed.net/libros-gratis/2011c/999/desarrollo_local_proceso.html
- Comisión Económica para América Latina y el Caribe (CEPAL), (2019) Planificación para el desarrollo territorial sostenible en América Latina y el Caribe (LC/CRP.17/3), Santiago.
- Coraggio, J. L. (2004). Economía social y solidaria: una alternativa al neoliberalismo salvaje. Editorial Altamira.
- Franco, A. de (2000) Porque precisamos de desenvolvimiento local integrado sustentável. Revista Século XXI. 3:61.
- Gambarota, D. M., & Lorda, M. A. (2017). El turismo como estrategia de desarrollo local. Revista Geográfica Venezolana, 58(2), 346-359. <https://doi.org/10.7440/rgv58.02.346359>
- Guidi, G. (2009). Programa de Desarrollo Local y Turismo. <http://biblioteca.cfi.org.ar/documento/programa-de-desarrollo-local-y-turismo/>
- Huízar Sánchez, María de los Ángeles (2018). Desarrollo local y turismo en la región de Bahía de Banderas. Universidad de Guadalajara. ISBN: 978-607-547-214-0
- Mochón Morcillo, F. (2008). Economía y turismo. Mc Graw Hill. España.
- Morales, C., Pérez, R., Riffo, L. Williner, A. (2020). Desarrollo territorial sostenible y nuevas ciudadanías: consideraciones sobre políticas públicas para un mundo en transformación, *Documentos de Proyectos* (LC/TS.2020/180), Santiago, Comisión Económica para América Latina y el Caribe (CEPAL).
- Orero, J.I. (1993): Promoción económica local en la Comunidad Valenciana, Comunicación presentada al 2º Congreso de Economía Valenciana, 28-30 abril, Castellón, Instituto Valenciano de Investigaciones Económicas
- Orihuela, M. (2019). Territorio: un vocablo, múltiples significados. AREA, 25(1), pp. 1-16. https://www.area.fadu.uba.ar/wpcontent/uploads/AREA2501/2501_orihuela.pdf
- Ortiz Boschy, M. J., & Alejandro Jiménez, S. N. (2020). La dimensión ambiental del desarrollo local desde el paradigma de la

- sostenibilidad. Revista DELOS, 13(37), disponible en línea en <https://www.eumed.net/es/revistas/delos/vol-13-no-37-diciembre-2020/desarrollo-local>
- Porter, Michael (1990) Ventaja competitiva de las naciones. Vergara. Buenos Aires. — (1998): «Clusters and the New Economics of Competition», en Harvard Business Review, Noviembre-diciembre: 77-90.
- Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo (PNUD). (2021). Informe sobre Desarrollo Humano 2020: La próxima frontera: El desarrollo humano y el Antropoceno. Recuperado de <https://www.undp.org/content/undp/es/home/librarypage/hdr/2020-human-development-report.html>
- Sachs, D. J. (2012): «Reply to Acemoglu and Robinson's Response to My Book Review», Mimeograph, Columbia University, diciembre 3rd SEN, A. (2000). *Desarrollo y libertad*. Barcelona: Planeta.
- Toselli, C. (2019). Turismo, patrimonio cultural y desarrollo local. Evaluación del potencial turístico de aldeas rurales en la provincia de Entre Ríos, Argentina. PASOS. Revista de Turismo y Patrimonio Cultural, 17(2), 343-361. doi: 10.25145/j.pasos.2019.17.024. (fecha de consulta 26 de Julio de 2022). ISSN: 1695-7121. Disponible en: <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=8165873007>
- Varisco, C (2008). Desarrollo turístico y desarrollo local: La Competitividad de los Destinos Turísticos de Sol y Playa. Maestría en Ciencias Sociales, universidad Nacional de Mar del Plata. Tesis de postgrado – Orientación: Economía.
- Vázquez Barquero, A (1993) Desarrollo económico local, Madrid, Pirámide
- Vázquez Barquero, A. y Rodríguez Cohard, J.C. (2015) La política de desarrollo local: los desafíos de los territorios de desarrollo tardío. *Ciudad Y Territorio Estudios Territoriales*, 47(186), 625–638. Recuperado a partir de <https://recyt.fecyt.es/index.php/CyTET/article/view/76436> y <https://doi.org/10.37216/cyTET47a27>
- Vázquez Barquero, F. (1996). Desarrollo local: teoría, estrategia y gestión (2da ed.). Editorial Síntesis: Madrid, España.
- Villar, A. (s.f.). Desarrollo local y gobernabilidad. Recuperado de <http://biblioteca.municipios.unq.edu.ar/modules/mislibros/archivos/Villar.pdf>
- Wallingre, N. y A. Villar. (2009). Desarrollo y gestión de destinos turísticos. Políticas y estrategias. Editorial Bernal. Universidad Nacional de Quilmes, Buenos Aires, Argentina
- Zurbriggen, C. (2011) Gobernanza: una mirada desde América Latina. Perfiles latinoamericanos. vol.19 no.38 México j ul./dic. 2011.
- Documentos de consulta en páginas web**
- Agencia Córdoba Turismo. <https://www.cba.gov.ar/organismo/agencia-cordoba-turismo/>
- Camino de la Costa. <https://surdelsur.com/ar/camino-de-la-costa/#las-chacras>
- Córdoba Turismo. <https://www.cordobaturismo.gov.ar/experiencia/descubri-el-camino-de-la-costa/>
- Indec, <https://www.indec.gov.ar/indec/web/Nivel4-Tema-2-41-165>
- Plan de Gestión Turística de Traslasierra Sur – Gobierno de la Provincia de Córdoba – Agencia Córdoba Turismo. 2013/2014. <https://www.cordobaturismo.gov.ar/plan-de-gestion-turistica-traslasierra-sur/>
- San Javier y Yacanto. <https://sanjavieryacanto.gob.ar/>
- Valle de Traslasierra. <https://www.traslasierra.com/La-Paz/Sitios-de-Interes/Capilla-San-Juan-Bautista>

DETECCIÓN DE LÍDERES INFORMALES A TRAVÉS DEL ANÁLISIS DE REDES SOCIALES EN UNA EMPRESA FRUTICOLA DEL ALTO VALLE DE RÍO NEGRO Y NEUQUÉN

DETECTION OF INFORMAL LEADERS THROUGH THE ANALYSIS OF SOCIAL NETWORKS IN A FRUIT COMPANY IN THE UPPER VALLEY OF RÍO NEGRO AND NEUQUÉN

Área I: Administración/Gestión de las Organizaciones públicas, privadas e intermedias -
Administración de la Producción y Marketing Nacional e Internacional

Torres Leandro gaston.torrescbn@gmail.com
Caro Patricia patriciajanetcaro@gmail.com
Rubeo Roberto Enzo/ rerubeo03@fibertel.com.ar
Universidad Nacional del Comahue – Provincia de Neuquén

RESUMEN

Las organizaciones pueden ser consideradas como el conjunto de relaciones que conectan a los empleados en el desarrollo de sus actividades, estas conexiones entre los miembros dan forma a distintas redes (Puente, 2020). Es por ello que es primordial estudiar el clima laboral dado que es el medio ambiente humano y físico, donde convergen los comportamientos, metodología de trabajo, interacción con la empresa, con el liderazgo del directivo, herramientas de trabajo y con la propia actividad que desarrolla cada persona (Cummings & Worley, 2009).

El objetivo de este trabajo es detectar líderes informales, con el estudio de las diferentes redes informales que se establecen en el sector de producción primaria de una empresa frutícola del Alto Valle de Río Negro y Neuquén (Torres, 2022).

Se formularon 8 preguntas de interacción a cada una de las personas que conforman esta red (47 personas). Las mismas fueron agrupadas de acuerdo a cuatro dimensiones: comunicación, información-conocimiento, resolución de problemas y confianza. (Torres, 2022). El análisis realizó se hizo el algoritmo de HITS para obtener los índices de Authority y Hub (Neuman, 2020).

Se estableció una distinción entre los actores más destacados con el fin de detectar líderes informales y contrastar con su desempeño en el organigrama.

Palabras claves: Organizaciones y Organigrama. Líderes Informales. Red Social, Grafos. Métricas de Centralidad y Algoritmo HITS.

SUMMARY

Organizations can be considered as the set of relationships that connect employees in the development of their activities; these connections between members shape different networks (Puente, 2020). That is why it is essential to study the work environment since it is the human and physical environment, where behaviors, work methodology, interaction with the company, with the leadership of the manager, work tools and with the activity carried out by each person converge (Cummings & Worley, 2009).

The objective of this work is to detect informal leaders, with the study of the different informal networks that will be consolidated in the primary production sector of a fruit company in the Alto Valle de Río Negro and Neuquén (Torres, 2023).

8 interaction questions were asked to each of the people that make up this network (47 people). They were grouped according to four dimensions: communication, information-knowledge, problem solving and trust. (Torres, 2022). The analysis carried out was made using the HITS algorithm to obtain the Authority and Hub indices (Neuman, 2020).

A distinction is established between the most outstanding actors in order to detect informal leaders and contrast with their performance in the organizational chart.

Keywords: Organizations and Organization Chart. Informal leaders, Social Network. Graphs. Centrality metrics and HITS Algorithm.

INTRODUCCIÓN

Desde la perspectiva del análisis de redes sociales (ARS), las entidades u organizaciones pueden ser representadas como el conjunto de relaciones que conectan a los integrantes o grupos de una organización en el desarrollo de sus actividades dentro de ella, como por ejemplo establecer redes de relaciones comunicacionales (Puentes, 2020). De esta manera se trata de comprender a las relaciones entre los integrantes de una organización desde lo informal, poder estudiarlas y/o caracterizarlas las relaciones informales entre las personas es uno de los desafío de este trabajo, dado que en muchas ocasiones resulta ser muy compleja detectarla esta red informal (Puentes, 2020; Torres, 2022).

Desde ARS se sostiene que toda organización puede verse como un sistema conversacional como una red de personas que, a través de conversaciones, generan vínculos de compromisos, con lo que percibimos a dichas organizaciones como sistemas que coordinan conductas y emociones y que además actúan como ambientes semánticos (Puentes, 2020).

Un funcionamiento adecuado en una organización depende, fundamentalmente, de las personas que la componen y de la manera en que trabajan conjuntamente para lograr el éxito (Dettmer, 2019), con una mirada más global según Góngora la cultura organizacional índice en múltiples aspectos en las conductas de las personas y muchos otros fenómenos. El lograr construir la red social de una organización permite visualizar las relaciones existentes, detectar las relaciones informales que surgen dentro de ella, en particular en para este estudio encontrar líderes informales que operan en la

organización es prioridad (Puente, 2020). También contribuye a resaltar la importancia del gerente en la construcción y consolidación de las redes sociales, dado que el gerente o empresario tiene la capacidad de crear y establecer culturas fuertemente unificadas a través de la formulación de una visión, misión y valores compartidos (Góngora, 2014; Carrillo, 2016).

Las organizaciones tienen un organigrama formal, que es la representación gráfica de la estructura interna de ellas, a grandes rasgos permite observar la estructura, las divisiones o sectores, los niveles de jerarquía, la relaciones entre las personas y las funciones que realizan en la organización (Vizueta & Pamela, 2015). Desde ARS se pueden examinar las relaciones entre los individuos y el grado en que se cumplen las posiciones fijadas en el organigrama, evidenciando conexiones no previstas en la estructura formal (Haya, 2019).

Para comprender el fenómeno que implica el liderazgo informal, es necesario entender la gestación del grupo primario, el que se da cara a cara, facilitando la comunicación interpersonal, originando una red compleja de relaciones de diferentes tipos e intensidad.

Según Brown *“el grupo primario es el instrumento de la sociedad a través del cual el individuo adquiere, en gran parte, sus actitudes, opiniones, metas e ideales; es también una de las fuentes fundamentales de la disciplina y orden social”* (Brown, 1998).

En este sentido, es de vital importancia referirnos a los experimentos realizados en las obras de Hawthorne, en la General Electric Company, para visualizar el lugar que ocupan y el impacto que pueden generar los grupos primarios en todo tipo de organizaciones, como así también ser los progenitores de sus líderes naturales (informales).

Elton Mayo fue el responsable de llevar a cabo estos experimentos en la fábrica de la General Electric Company, en la ciudad de Chicago en Estados Unidos de América, entre los años 1924 y 1927. “Uno de los resultados de esta investigación evidenció que, un pequeño grupo de operarios produjo líderes naturales que

dominaban con el activo consentimiento del grupo, estos líderes naturales no coincidían con los líderes formales impuestos por la administración, pero que dentro del grupo, son mucho más influyente que las autoridades oficiales” (Brown,1998).

Brown también se refiere al liderato, y nos advierte que “no tiene sentido tomarlo como un rasgo psicológico, inherente al individuo, que algunas personas revelan en alto grado, en tanto que otras carecen de él o bien lo manifiestan en forma insignificante. Esta palabra sólo tiene sentido si especificamos hacia qué fin y en qué circunstancias esperamos que actúe el líder” (Brown, 1998).

Esta afirmación, nos ofrece la posibilidad para continuar investigando, más profundamente al liderazgo, desde un enfoque centrado en la naturaleza de la tarea y las circunstancias o contexto en la que esta se genera y desarrolla. En todo caso, podríamos agregar como una tercera coordenada, a los rasgos psicológicos del individuo - líder, que se vayan manifestando con la evolución de “tarea - contexto”.

En una investigación bibliográfica que le llevó unos treinta años a W. Jenkins (“Review of Leadership Studies with Particular reference to Military Problems”, Psych. Rev., 44, 1947), arribó a las siguientes conclusiones:

1. El liderato se relaciona específicamente con la situación particular investigada. La personalidad de un líder de un grupo entregado a determinada actividad, así como las características del liderato, incluyendo los criterios de valoración aplicados, dependen, en efecto, de la situación.
2. Prácticamente todos los estudios demostraron la superioridad de los líderes sobre los demás miembros del grupo, al menos en alguna capacidad, si bien estas capacidades eran muy variadas. El único factor común fue que los líderes en un campo determinado, necesitan, y suelen poseer, particular competencia o conocimientos técnicos superiores en ese campo. Brown, 1998).

Entonces, estaríamos en condiciones, a prima facie, de afirmar que el liderazgo informal se caracteriza por una fuerte personalidad del portador, de la aceptación por parte de su grupo, o en conocimientos específicos y pertinentes en una situación y tiempo determinados. Podemos decir, que este líder informal es el que, de alguna forma, refleja, más claramente, los sentimientos del grupo que ha decidido seguirlo. No obstante, hay que aclarar, que únicamente un grupo psicológicamente sano, estará en condiciones de elegir a un líder adecuado.

Brown nos advierte que, los estudios sociológicos sobre liderazgo, son bastante válidos cuando se considera que clase de individuos eligieron los diferentes grupos como líderes, en diferentes circunstancias, pero no nos ayudan a decidir qué clase de persona conviene mejor a los intereses del grupo, en esas diferentes situaciones (Brown, 1998).

Desde la perspectiva de Robbins, un líder es la persona que puede influir en los demás y que tiene autoridad administrativa. El liderazgo es el proceso de dirigir a un grupo y de influir en él para que alcance sus metas. A menudo surgen líderes informales en los grupos, aunque estos líderes podrían ser capaces de influir en los demás, en materia de liderazgo hay escasas investigaciones cuyo foco de estudio son los líderes informales según Robbins.

Según Robbins hay ocho rasgos asociados con el liderazgo:

1. Dinamismo. Los líderes exhiben un alto nivel de esfuerzo; tienen un deseo de logro relativamente alto, son ambiciosos, tienen mucha energía, persisten incansablemente en sus actividades y muestran iniciativa.
2. Deseo de dirigir. Los líderes tienen un gran deseo de influir y dirigir a otros. Demuestran su disposición para asumir responsabilidades.
3. Honestidad e integridad. Los líderes establecen relaciones de confianza con sus seguidores al ser veraces y honestos, y al



demostrar un alto nivel de consistencia entre lo que dicen y lo que hacen.

4. Confianza en sí mismos. Los seguidores buscan líderes que no duden de sí mismos. Por lo tanto, los líderes necesitan demostrar seguridad en sí mismos para convencer a los seguidores de que sus metas y decisiones son correctas.

5. Inteligencia. Los líderes deben ser lo suficientemente inteligentes para reunir, sintetizar e interpretar grandes cantidades de información, y deben ser capaces de crear visiones, resolver problemas y tomar decisiones correctas.

6. Conocimientos importantes para el puesto. Los líderes efectivos poseen altos niveles de conocimientos acerca de la compañía, la industria y los temas técnicos. El conocimiento profundo les permite tomar decisiones bien informadas y entender las implicaciones de las mismas.

7. Extroversión. Los líderes son individuos vigorosos y activos; son sociables, afectivos y pocas veces son callados o aislados.

8. Propensión a la culpa. La propensión a la culpa se relaciona de manera positiva con un liderazgo efectivo debido a que produce un fuerte sentido de responsabilidad por los demás.

Este trabajo se desprende del análisis de redes sociales de una organización donde se caracterizan distintos tipos de redes informales, que surgen de confeccionar determinadas preguntas a cada miembro de la entidad. Las preguntas están orientadas a una dimensión específica para caracterizar a cada red constituida donde se clasifican en cuatro dimensiones:

- Comunicación: es la que crea y recrea las relaciones que se constituyen en torno a la tarea, las cuales, de mejor o peor grado, permiten que puedan cumplirse. Sin comunicación no hay acción y la comunicación en sí misma es acción.

- Intercambio de información- conocimiento: cómo se desenvuelven e interactúan los integrantes de una organización para satisfacer sus necesidades de información y conocimiento, para lograr un resultado satisfactorio en su ámbito de trabajo o en la persecución de sus objetivos.
- Resolución de problemas: A hora de presentarse un inconveniente, como el individuo actúa para solucionarlo y con cuales integrantes de la organización se relaciona para darle fin a aquel problema.
- Confianza: es la base de toda relación social que no esté apoyada en la fuerza o coerción. Las relaciones sociales que no se basan en la fuerza requieren sustentarse en la confianza, elemento unificador básico según Echeverría.

Para detectar y caracterizar a los miembros que más se destacan en el contexto del liderazgo informal desde el estudio de las redes informales propuestas y en consonancia con los ocho rasgos propuestos por Robbins es que surgen las siguientes relaciones: en materia de comunicación asociamos el dinamismo y extroversión, consideramos individuos vigorosos, activos y con mucha energía, lo cual nos permite detectarlos por su cantidad de interacciones o relaciones con los demás integrantes del sector. En la Dimensión resolución de problemas se relacionan con el deseo de dirigir e inteligencia. Dichos rasgos están muy unidos con la resolución problema, ya que una persona que resalta en ella, tiene que tener una gran capacidad de interpretar la información y el deseo de asumir responsabilidades e influir en otros miembros. Desde la dimensión confianza, va de la mano con los siguientes rasgos, honestidad e integridad y confianza en sí mismo, esto se ve reflejado cuando se logra detectar a un miembro muy influyente en dimensión. Por último en la dimensión Información- Conocimiento se enlaza con el rasgo de conocimientos importantes para el puesto, ya que un actor relevante en la dimensión tiene que tener altos niveles de conocimientos en los temas, actividades, tareas y/o problemas que se desarrollan o surgen en la organización.

Desde la perspectiva de la teoría de grafos uno de los enfoques es estudiar las interacciones de los distintos nodos que componen una red (grafo) con los demás a partir de sus enlaces o relaciones (aristas) según el objeto de estudio. El auge comienza a mediados del año 1995 con el estudio de las páginas web, en particular el estudio de algoritmos de búsqueda de información en internet. Existen muchos índices (métricas) para estudiar la centralidad del nodo, la más intuitiva es analizar la cantidad de enlaces que tiene un determinado nodo de la red (grado de centralidad) a partir de esta métrica es que se derivan otros índices más complejos desde el álgebra pero contemplan las características y contexto de cada red de estudio. El algoritmo de Page Rank para redes dirigidas, es el motor de búsqueda propuesto por los fundadores Google, Page y Brin para clasificar las páginas web según su importancia. El Page Rank es la base para el algoritmo Hits que clasifica en grupo importantes a los nodos: Authority y Hubs, este algoritmo Hits es una construcción que propone más información que las medidas más simples por ejemplo el grado de centralidad y ventajas sobre la centralidad de autovalor. Es escasa la aplicación de estas métricas a temas referidos a la administración es por ello que se propone en este artículo un aplicación de este algoritmo.

En este estudio analiza el sector de producción primaria de una empresa Frutícola ubicada en el Alto Valle de Río Negro y Neuquén que está compuesto por 47 personas. La zona de producción puede ser dividida en 7 zonas: Chañar y Sargento Vidal, Centenario, Cinco Saltos y Cuatro Esquinas, María Elvira, Allen, Guerrico y Roca-Mainqué-Ingeniero Huergo. Cada una de estas zonas cuenta con el trabajo de un ingeniero principal, de recorredores y de encargados (Torres, 2022)

MATERIAL Y MÉTODOS

A partir de distintas herramientas que ofrece la Teoría de Grafos para el análisis de redes sociales, en particular para este estudio se trabajó con grafos dirigidos (redes direccionales) (Braicovich y otros, 2019) para el

sector de producción de esta empresa frutícola. Para el análisis individual de las personas que integran esta red se utilizó métricas de centralidad derivada de la métrica Page Rank, que es el algoritmo que utiliza google como motor de búsqueda (Neuman, 2010), se optó por utilizar el algoritmo de Hits que clasifica los diferentes nodos de acuerdo a dos criterios de importancia. Su poder como Hub y su poder como Authorities (Neuman, 2010).

- Un nodo authority es un nodo donde se recibe información de importancia (por ej. Los deportistas de élite).
- Un nodo Hub es un nodo que apunta a las mejores authority (revistas o páginas - aquellos que siguen a los mejores deportistas).
- Un nodo es un buen hub sí apunta a buenas authorities, que a su vez lo son si son apuntadas por muchos buenos hubs.

Para este estudio se utilizó como fuente directa la información recopilada por encuestas realizadas durante los primeros meses del año 2022, donde la empresa se encuentra en su punto óptimo de producción y recolección de frutas de carozo y de pepita. Las preguntas de la encuesta se llevaron a cabo dos formas diferentes:

A los recorredores y encargados del sector de producción la recopilación de la información fue personal y en forma presencial, se trabajó con tarjetas donde identificaban en forma impresa nombres y apellidos de todas las personas que integran la red organizacional estudiada, a fin de que el encuestado no olvide mencionar a algún miembro de la organización. El encuestado podía seleccionar los nombres de esta tarjeta sin intervención del encuestador, obteniéndose así, datos libres de sesgo. Es importante mencionar que a recorredores y encargados se les dificulta tener acceso a internet en sus sectores de trabajo dado que encuentran alejados de las ciudades

A los rangos altos e intermedios y al sector de actividades de apoyo el instrumento de medición se implementa por medios digitales. En este caso, se utilizó la plataforma Google Forms para confección del formulario como también para recolección de los datos.

Una vez finalizada ambas etapas, se confeccionó una base de datos, tabulando los dos tipos de encuestas, en un archivo de formato Excel, lo que permitió analizar cada respuesta con los softwares: Python, Gephi y R para contrastar los resultados. Particularmente se utilizaron los paquetes Igraf de R (Csárdi, 2018) y Network en Python (Mohammed, 2017).

El instrumento de medición cuenta con y de 8 preguntas que se agruparon en cuatro dimensiones, las mismas se ven reflejadas en la siguiente tabla, cabe aclarar que las dimensiones información/conocimiento y confianza tienen asociada una sola pregunta a cada una (Torres, 2022).

Tabla 1. Tipo de preguntas y dimensiones en las redes informales. Empresa de producción frutícola de Alto Valle de Río Negro y en Neuquén. Febrero y Marzo del 2022.

DIMENSIONES INTERACCIÓN	DE	PREGUNTAS DEL CUESTIONARIO
COMUNICACIÓN		(P1) Sus sugerencias u opiniones son tomadas en cuenta por:... (P5) ¿Por quién es reconocido su trabajo? (P6) ¿En su jornada laboral con quién tienes una comunicación permanente?
INFORMACIÓN/CONOCIMIENTO		(P7) A la hora de requerir información sobre tareas, ¿a quién le consulta o con quién lo debate?
RESOLUCIÓN PROBLEMAS	DE	(P2) ¿A quién le consulta para resolver un problema o aclarar una duda? (P4) ¿Quién efectivamente, en esta última semana, resolvió un problema suyo en el ámbito laboral? (P8) A la hora de tomar decisiones importantes, ¿a quién le consulta o con quién lo debate?
CONFIANZA		(P3) ¿En quién confía al momento que se presenta un problema o aclarar una duda?

Fuente: Torres, (2022). Redes Sociales y Diagnóstico organizacional en el sector de producción primaria de una empresa frutícola del Alto Valle de Río Negro y Neuquén.

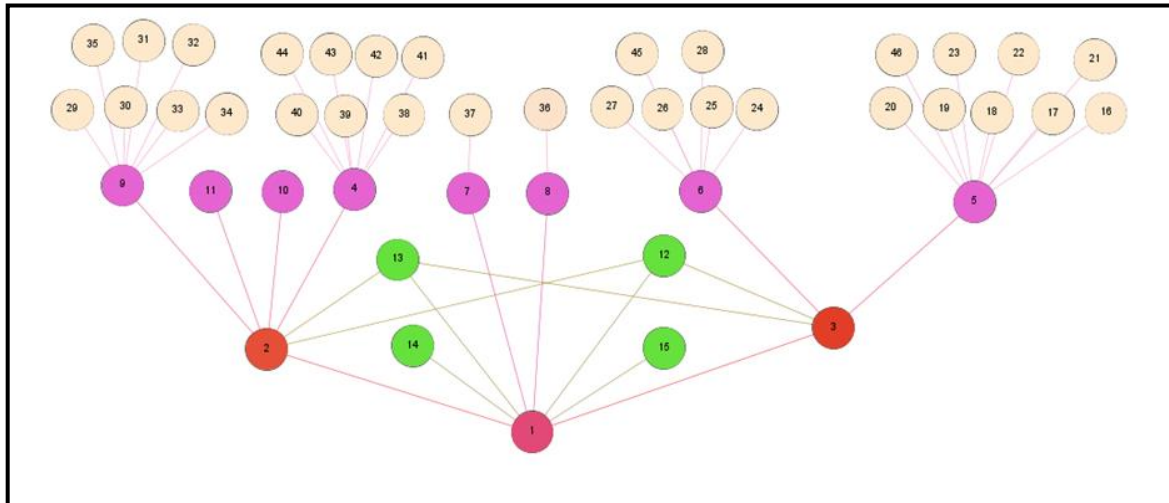
RESULTADOS

Dadas las dimensiones de análisis y a partir de las 8 preguntas que forman parte del instrumento de medición se realizaron 4 redes direccionales asociadas a cada dimensión de estudio.

En estas redes, que reciben el nombre de dígrafos o grafos dirigidos (Braicovich y otros, 2019), se tiene que:

Los nodos se identifican, por un lado, con una numeración que corresponde a cada una de las personas y, por otro lado, con colores que indican las actividades de dichas personas según el organigrama formal. En este sentido, el color rojo indica alto rango en la empresa (ingenieros), el rosado rango medio (recorredores), el amarillo bajo rango (encargados) y el color verde para actividades de soporte. A continuación se presenta el organigrama formal, con las características de cada actor.

Figura 1. Organigrama Formal. Empresa de producción frutícola de Alto Valle de Río Negro y en Neuquén. Febrero y marzo de 2022.



Fuente: Torres, (2022). Redes Sociales y Diagnóstico organizacional en el sector de producción primaria de una empresa frutícola del Alto Valle de Río Negro y Neuquén.

El sector de producción primaria de esta organización en estudio, está compuesto por la siguiente estructura en función de sus tareas a realizar (Torres, 2022):

- **Ingenieros:** Dentro del organigrama, son los integrantes de rango más alto, están a cargo de zona de producción. Mayormente son ingenieros agrónomos, su función principal es administrar y gestionar la zona de producción asignada con su respectivo personal a cargo.
- **Recorredores:** Son los integrantes de rango medio, tiene fijado a un nivel menor una zona de producción. A su vez, pueden ser ingenieros o personas idóneas en el tema. Su tarea principal es gestionar y controlar a los encargados que tienen a su mando.
- **Encargados:** Son los integrantes de rango bajo, en el cual tiene una porción de hectáreas que dependen de ellos, comúnmente llamadas chacras. Son miembros idóneos en la fruticultura, su tarea principal es que se lleven a cabo las tareas asignadas por los corredores e ingenieros y tienen personal a cargo para ejecutarlas.

Actividades de soporte:

- **Logística:** Transporte o movimiento de la producción a los establecimientos de empaque o embalado.
- **Compras:** Sector encargado de brindar todos los materiales necesarios para realizar la actividad principal.
- **Camilla:** Transporte de maquinaria, entre el taller mecánico y las zonas de producción, además el movimiento de ellas entre las chacras.
- **Certificaciones-protocolos de exportación-inscripciones:** Implementación de distintas normas requeridas, realizadas conjuntamente con otras áreas.

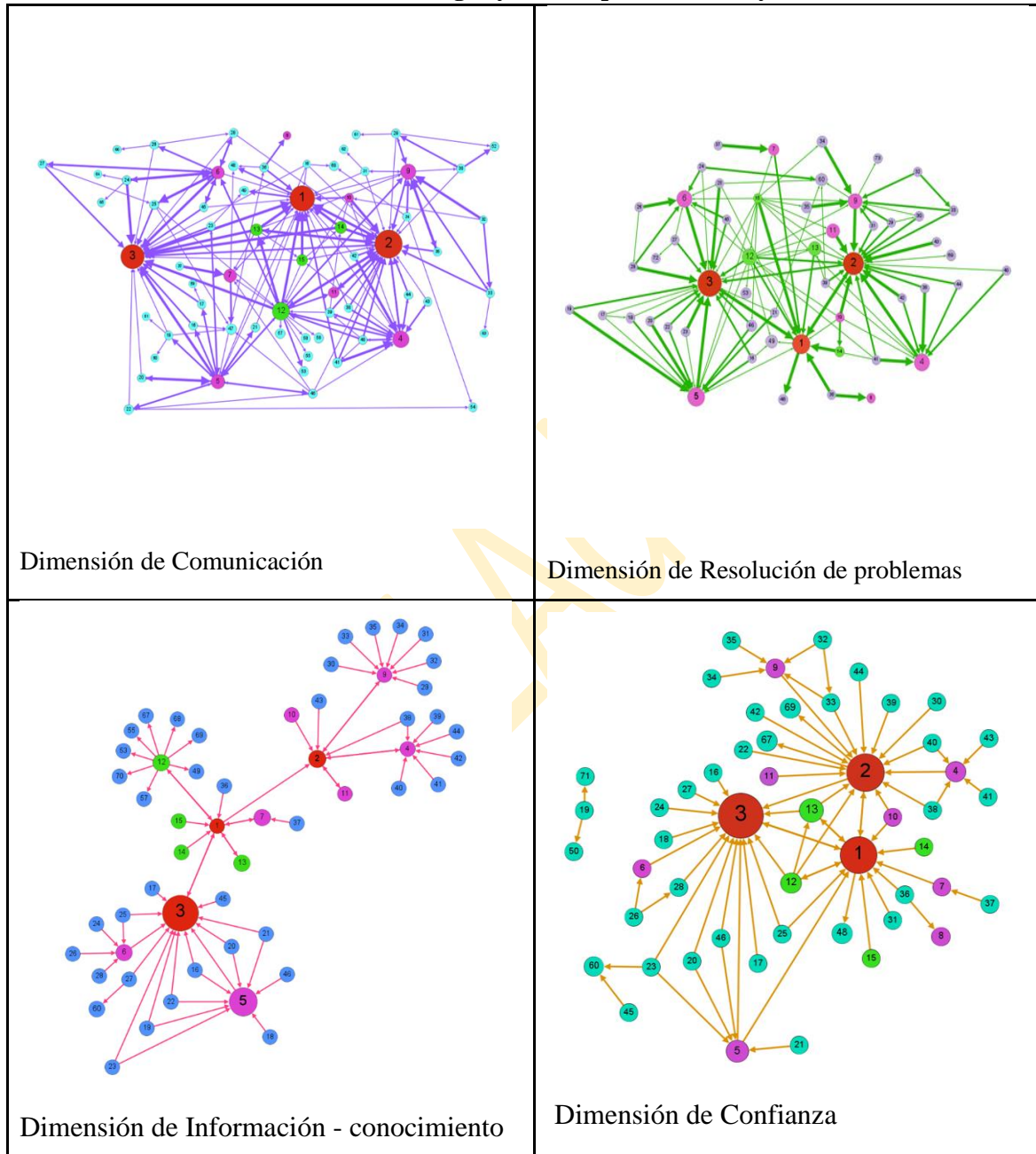
A partir de la información recopilada desde las encuestas y las métricas seleccionadas para este estudio, es que se muestran a continuación en la figura 2 y 3, las redes informales correspondientes a cada dimensión que se reflejan en los distintos enlaces direccionales, es decir, Las conexiones o enlaces se determinaron en función de las dimensiones que se conforman con las respuestas a cada pregunta asociadas a las mismas, se indican con flechas dado que es necesario identificar la direccionalidad de cada



pregunta. En cambio en los nodos el tamaño de los mismos refleja el cálculo asociado a cada índice, a mayor tamaño más sobresaliente es el

nodo lo que implica mayor valor de la métrica asociada.

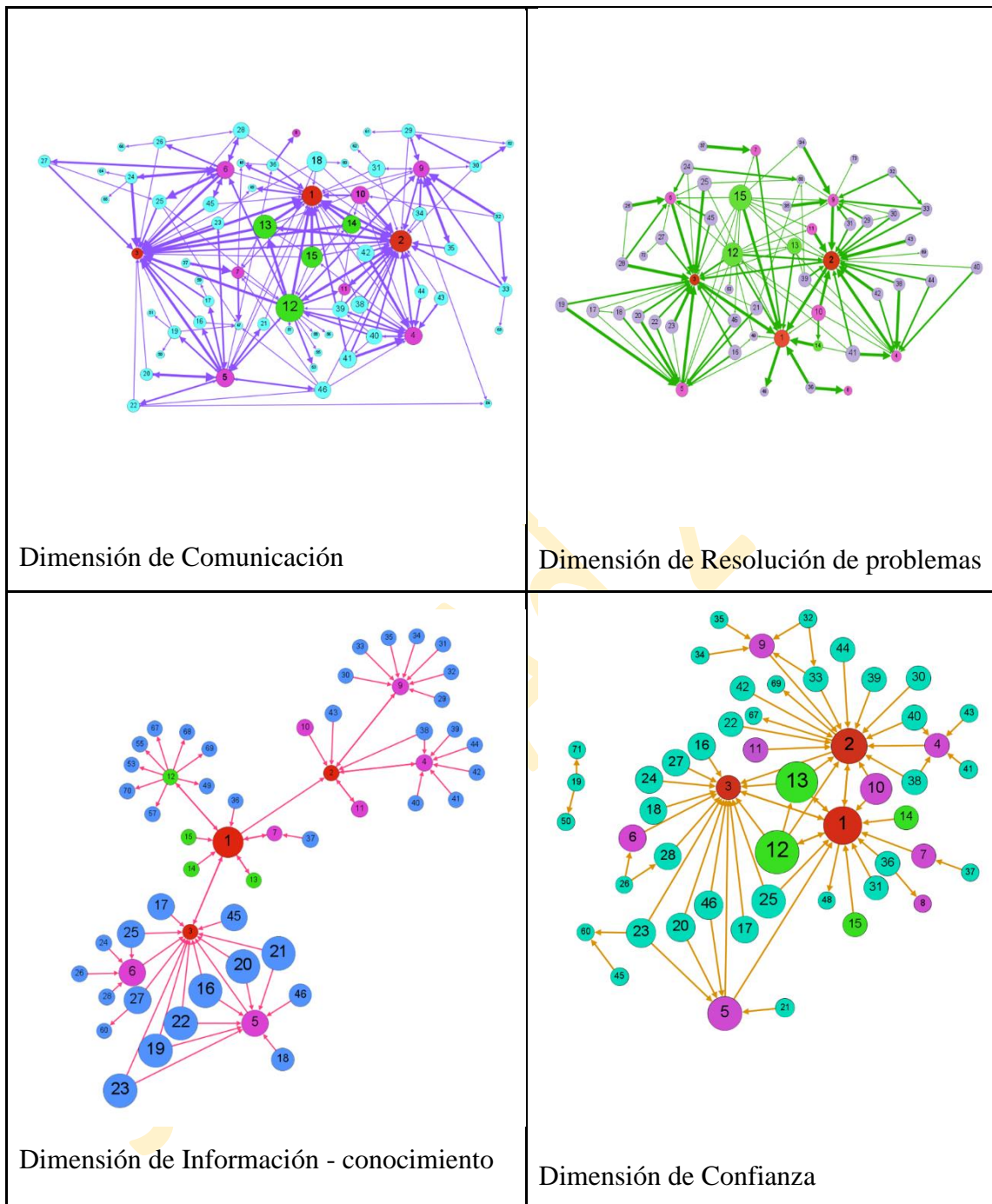
Figura 2. Redes informales según dimensión y el índice Authority. Empresa de producción frutícola de Alto Valle de Río Negro y en Neuquén. Febrero y marzo del 2022.



Fuente: Elaboración Propia



Figura 3. Redes informales según dimensión y el índice Hub. Empresa de producción frutícola de Alto Valle de Río Negro y en Neuquén. Febrero y marzo del 2022.



Fuente: Elaboración Propia

Los grafos de las redes informales se realizaron con el software Gephi, mientras que el software R y Python, se utilizó para calcular las métricas asociadas a cada una de las preguntas, así como también del organigrama formal de la organización.

Hay que tener en cuenta que el organigrama queda representado por un grafo no dirigido dado que, en las conexiones, la direccionalidad es tanto descendente como ascendente mientras que, los grafos asociados a las preguntas y a las dimensiones son dígrafos (Torres, 2022).

Es importante mencionar que las métricas calculadas, como también su interpretación, difieren según el tipo de red, según esta sea dirigida o no lo sea (Braicovich y otros, 2019).

Se presenta en las siguientes tablas las métricas encontradas en función de la actividad que realizó en la estructura formal de la organización:

Tabla 1. Actores destacados en la dimensión Comunicación según los Índices de Authority y Hub. Empresa de producción frutícola de Alto Valle de Río Negro y en Neuquén. Febrero y marzo del 2022

Comunicación			
Actores	Organigrama	Authority	Hub
1	X	X	X
2	X	X	X
3	X	X	-
12	-	X	-
13	-	-	X
14	-	-	X
15	-	-	X
18	-	-	X

Nota: X significa en el organigrama que es Líder Formal embestido en la organización, en cambio X en las métricas es que el actor presenta altos valores en ellas.

Fuente: Elaboración propia

Tabla 2. Actores destacados en la dimensión Resolución de Problemas según los Índices de Authority y Hub. Empresa de producción frutícola de Alto Valle de Río Negro y en Neuquén. Febrero y marzo del 2022

Resolución de Problemas			
Actores	Organigrama	Authority	Hub
3	X	X	-
2	X	X	X
1	X	X	X
5	X	X	X
4	X	X	-
6	X	X	-
12	-	X	X
10	-	-	X

Nota: X significa en el organigrama que es Líder Formal embestido en la organización, en cambio X en las métricas es que el actor presenta altos valores en ellas.

Fuente: Elaboración propia

Tabla 3. Actores destacados en la dimensión Confianza según los Índices de Authority y Hub. Empresa de producción frutícola de Alto Valle de Río Negro y en Neuquén. Febrero y marzo del 2022

Confianza			
Actores	Organigrama	Authority	Hub
3	X	X	-
2	X	X	X
1	X	X	X
13	-	X	X
5	X	X	X
12	-	X	X
25	-	-	X
10	-	-	X

Nota: X significa en el organigrama que es Líder Formal embestido en la organización, en cambio X en las métricas es que el actor presenta altos valores en ellas. Fuente: Elaboración propia

Tabla 4: Actores destacados en la dimensión Información-Conocimiento según los Índices Authority y Hub. Empresa de producción frutícola de Alto Valle de Río Negro y en Neuquén. Febrero y marzo del 2022

Información-Conocimiento			
Actores	Organigrama	Authority	Hub
16	-	-	X
19	-	-	X
20	-	-	X
21	-	-	X
2	X	X	-
5	X	X	X
1	X	X	X
3	X	X	-

Nota: X significa en el organigrama que es Líder Formal embestido en la organización, en cambio X en las métricas es que el actor presenta altos valores en ellas. Fuente: Elaboración propia

DISCUSIÓN Y CONCLUSIÓN

En la dimensión comunicación, los actores que mayor participación y los que más frecuencia tienen en cada indicador son: en primer lugar su ubica la actividad de apoyo de logística (12) en conjunto con el nivel de alto rango (2) y rango medio (5). Después le siguen el rango alto (1-2) y los demás integrantes de red como actividad de soporte (13) y rango medio (4). Estos hallazgos, se interpreta que, en materia de comunicación a nivel global sobresalen muy pocas personas y siempre son las mismas que se repiten en cada indicador. Quiere decir que la comunicación está centralizada en unos pocos

miembros, de los cuales son los actores con mayor poder en el organigrama organizacional. Estos individuos tienen posiciones centrales en la cual tiene una gran capacidad de interactuar con los demás y de conectarse con los nodos (personas), pudiendo ser considerados líderes de opinión (Torres, 2023).

Con respecto a los índices Authority y Hub, podemos resaltar a una serie de actores pertenecientes al sector de producción primaria. Dichos miembros se pueden visualizar en la tabla 1 la cual está localizada en la parte de resultados. En el sector ingenieros (altos rangos), se detectó que los tres actores (1-2-3) son reconocidos como autoridades en el

organigrama y también en el índice Authority, pero en solamente dos de ellos (1-2), se destacan en la métrica Hub. Lo cual nos habla de que son reconocidas por los miembros como autoridades, tienen muchos seguidores. Esto nos permite comprender que el actor tres, es investido por la organización como autoridad, pero para los demás miembros no es reconocido, dado que es un líder formal debería trabajar este aspecto para ser también un líder informal. En cambio, los actores 1 y 2, son líderes formales e informales, posibles nodos dieléctricos; reconocidos por la organización y por el sector analizado.

Los demás miembros (12-13-14-15-18), solamente se destacan en el índice Hub, esto debido a la gran cercanía que tienen a los miembros de alto rango. Se relacionan mayormente con los nodos authority (1-2-3), dejando de lado a los demás miembros del sector.

En relación a la dimensión de resolución de problema se destaca el actor de alto rango (2) y los siguientes son rango alto (1) y actividad de apoyo de logística (12). Se refleja que los miembros anteriormente dichos, tienen la cualidad de ser los mejores solucionando los problemas laborales según sus compañeros. Existe un alto grado de conexiones (alta conectividad) hacia estos miembros pudiendo convertirse en una sobrecarga y por ende en cuellos de botella. Si estos actores, por motivos personales o cual inconveniente, dejaran la red produciendo ineficiencias en la solución de problemas, dejando el sector de producción vulnerable a la salida de estas personas (Torres, 2023).

Centrándose en los índices Authority y Hub en la dimensión resolución de problemas, se detectaron miembros (tabla 2), se pueden visualizar a los actores de alto rango con una característica parecida en la dimensión de comunicación, destacándose como más importantes el actor número 1 y 2. También se logra observar actores de nivel medio (4-5-6-10) los cuales son reconocidos como autoridades por la organización, pero en materia de resolución de problemas solo uno, el número

5, es resaltado por estos índices, entendiéndose que es un líder formal e informal en materia de resolución de problemas, conjuntamente con los actores 1 y 2. Un caso interesante y a considerar es el miembro número 12, el cual no está investido por la organización como una autoridad pero se destaca en los índices Hub y Authority, logrando ser un líder informal en materia de resolución de problemas, reconocido por integrantes del sector de producción.

En la dimensión de confianza, se observa que un solo grupo selecto de personas tiene mayor afinidad, el actor de alto rango 1, en primer lugar y en segundo lugar se encuentran los actores de alto rango 2 y 3. Todos los miembros de la red depositan su confianza en estas tres personas, concluyendo que hay una gran desconfianza con los demás actores. Cuando hay confianza, las personas están dispuestas a cooperar, compartir conocimiento e información permitiendo que la red del sector de producción funcione de manera eficaz. Como se viene analizando, esta red transmite desconfianza y solo se confía en las tres personas más altas jerárquicamente. Se interpreta, con la siguiente información, que existe poca cooperación entre los miembros (Torres, 2023).

En sintonía con las métricas Authority y Hub en materia de confianza, los individuos más sobresalientes se pueden visualizar en la tabla 3, nuevamente se detectan a los actores 1 y 2, como pilares de confianza, obteniendo altos puntajes en los índices analizados. Los actores 5 (rango medio) y 12 (actividad de soporte), otra vez son señalados como miembros destacados, pero se une a ellos el actor número 13. Las personas 12 y 13 son integrantes de actividades de soporte, el cual no tienen autoridad, pero en materia informal tienen un gran peso en el sector en relación a la confianza.

Desde el análisis de las redes informales en la sección de información- conocimiento, se destacan nuevamente los actores de rango alto (1-2-3 en primer lugar, seguido por la actividad de apoyo de logística (12) y a lo lejos aparece dos actores de rango medio (5-6) y un actor de rango bajo (38). Estos actores proporcionan

información y transmiten conocimientos valiosos e importantes, pueden ser considerados como fuente de asesoramiento para los miembros de la red. Una observación importante es que estos actores centrales son las puertas principales para intercambiar los conocimientos e información, y estos son los miembros de alto nivel, debido a que están mayormente más capacitados y especializados en el tema de la fruticultura con el manejo de las técnicas y herramientas para llevar a cabo las actividades en las zonas productivas (Torres, 2023).

En contexto de las métricas analizadas en este estudio de Authority y Hub se observa (Tabla 4) que el sector de rango altos (1,2,3) desde lo informal el actor 1 solamente cumple con las métricas analizadas, en cambio 2 y 3 se destacan como autoridad, pero no como seguidas o reconocidas por los miembros. En los rangos medios, resalta el actor número 5, el cual cumple las mismas características del actor 1. Vislumbrando que en materia de lo formal e informal en información y conocimiento son líderes. En cambio los actores (16-19-20-21), la gran mayoría de rangos bajos, solamente destacan en el índice Hub, tienen seguidores pero no son reconocidos como autoridades por los miembros.

FUENTES BIBLIOGRAFICAS

- Braicovich T., Caro P., Alfonso L., Oropeza M., Nayen Y. (2019). Índices de Grafos y Análisis de redes. Extraído de <https://teoriadegrafosunco.blogspot.com/2019/10/seminario-taller.html>
- Brown J. A. C. (1998). *La Psicología Social en la Industria*. México, D. F. Fondo de Cultura Económica.
- Carrillo Punina A. (2016). Medición de la cultura organizacional. *Ciencias Administrativas* Año 4 – N° 8 Julio / Diciembre 2016 ISSN 2314 – 3738 <http://revistas.unlp.edu.ar/CADM>.
- Csárdi G. (2018). Igraph Network Analysis and Visualization. R package.

Los resultados de la investigación fueron implementados en el campo empírico de la organización, dado que con este estudio se reformulo el organigrama formal como también las funciones de los integrantes de cada nivel jerárquico.

En cuanto al eje principal de estudio, se puede identificar diferentes liderazgos informales en la estructura organizacional, considerando como método de validación que cumpliera con ambas métricas de Authority y Hub calculadas a las redes informales establecidas en 4 dimensiones para clasificarlo como líder informal. Esta herramienta de la teoría de grafo para el análisis de redes resalto muy valiosa y de gran ayuda permitiendo detectar posibles líderes según el sector donde se desarrollan como en rangos altos, medios y bajos.

Algunos integrantes de la organización se destacan en una de las dos métricas, lo cual es importante considerar a estas personas para que puedan trabajar este aspecto para mejorarlo y poder convertirse en un líder según el contexto de trabajo si es lo que desean.

Esta experiencia puede extender a otro tipo de organizaciones como a empresas productores de bienes y servicios, qué tengan su casa matriz de toma de decisiones a grandes distancias de sus unidades económicas regionales de negocio.

- Cummings & Worley. (2009). *Desarrollo organizacional y cambio*, 8ª edición, editorial: THOMSON.
- Dettmer González, G. (2019). *Análisis de redes sociales (ARS): Estado del arte del caso mexicano*. Universidad Nacional Autónoma de México, México. Extraído de <https://www.redalyc.org/journal/122/12264369001/html/>
- Echeverría, R. (2000). *La empresa emergente, la confianza y los desafíos de latransformación*. Editorial Granica, 2000. ISBN 9789506413019.
- Góngora N., Núbele C., Reija, L. (2014). *Estudio de la cultura organizacional*.



- Rev. Dig. Ciencias Administrativas. FCE. UNLP. Educación de México, S.A. ISBN: 978607-32-4337-7.
- Haya, P. (2019). Serie sobre Análisis de redes organizacionales. Instituto de Ingeniería del conocimiento de Madrid, España. Extraído de <https://www.iic.uam.es/rr-hh/que-es-analisis-redes-organizacionales/>.
- Mohammed, Z., Seifedine K., (2017). Python for Graph and Network Analysis ISSN 1610-3947 ISSN 2197-8441 (electronic) .Advanced Information and Knowledge Processing ISBN 978-3-319-53003-1 ISBN 978-3-319-53004-8 (eBook) DOI 10.1007/978-3-319-53004 8. Springer International Publishing.
- Newman, M. E. J. (2010) Networks: An Introduction. University of Michigan and Santa Fe institute. Oxford University Press. ISBN 878-0-19-9206665-0.
- Puentes Navia, L. (2020). Análisis de redes sociales, como método de diagnóstico organizacional. Caso grupo de Empresas Sergio Ruiz Tagle H. Pontificia Universidad Católica de Chile; Santiago, Chile. Extraído de Tesis Lorenzo Puentes.pdf
- Robbins, S., Couter, M. (2018). Administración . Decimotercera edición. Pearson
- Software Gephi. <https://gephi.org>
- Software R. <https://www.r-project.org>
- Software Python. <https://www.python.org>
- Torres, L G. (2023). Comunicación interpersonal a través del análisis de redes sociales en las organizaciones. Estudio de Caso: Sector de producción primaria de una empresa frutícola de Río Negro y Neuquén. Argentina, 2022. Tesis de Grado de Licenciatura en administración. Facultad de Economía y Administración. Unco.
- Torres, L G. Caro, P. Rubeo R. Braicovich, T. Reyes C. (2022). Redes Sociales y Diagnóstico organizacional en el sector de producción primaria de una empresa frutícola del Alto Valle de Río Negro y Neuquén. Cuadernos de Investigación. Vol. N° 3. Serie Administración. FAEA-UNCo. ISSN 2683-9652. <https://revela.uncoma.edu.ar/index.php/administracion>.
- Vizueta, L. Pamela, A. (2015). Identificación de los líderes de opinión mediante el análisis de redes sociales en una empresa constructora. Universidad Politécnica de Valencia, España

**MUDEZ MORAL Y COMPORTAMIENTO INDIVIDUAL. ESTUDIO DE CASO.****MORAL MUTENESS AND INDIVIDUAL BEHAVIOR. CASE STUDY.****Área I: Administración/Gestión de las Organizaciones públicas, privadas e intermedias -
Administración de Recursos Humanos**

Simonetta Carlos David

david.simonetta@econ.unicen.edu.ar

Lorenzo María Natalia

lorenzo@econ.unicen.edu.ar

Vinsennau Lautaro Daniel

lautaro.vinsennau@econ.unicen.edu.ar**Universidad Nacional del Centro de la Provincia de Buenos Aires****RESUMEN**

La mudez moral implica una situación donde los individuos, aun percibiendo que las decisiones organizacionales y sus propias acciones, en la vida cotidiana del trabajo, merecerían una crítica ética, sin embargo, optan por silenciar dicha crítica. Incluso cuando ellos mismos son quienes diseñan las decisiones.

El fenómeno está escasamente reportado, no obstante, entre los aportes científicos, es posible reconocer cuatro niveles que pueden provocar este tipo de conducta. El nivel contextual, tiene que ver con las grandes variables contextuales de la organización, pero también con la educación y presunciones de los gerentes que son compartidas a partir del funcionamiento del sistema. El nivel organizacional, tiene que ver con dispositivos que impiden colectivamente la expresión crítica moral, a nivel institucional. El nivel grupal, incluye el funcionamiento de los líderes y el grupo.

Finalmente, el nivel individual se relaciona a la actitud de los individuos y su respuesta a distintos contextos organizacionales y generales.

A partir de un caso, el de los estudiantes y egresados de ciencias económicas de la FCE UNCPBA que tienen experiencia laboral, el presente estudio se basará en construir una interpretación a nivel individual de este fenómeno.

Palabras claves: Mudez moral, Comportamiento individual, ética y liderazgo, ética organizacional e individuo.

SUMMARY

Moral muteness implies a situation where individuals, even perceiving that organizational decisions and their own actions, in daily work life, deserve ethical criticism, however, they choose to silence such criticism. Even when they themselves are the ones who design the decisions.

The phenomenon is scarcely reported, however, among the scientific contributions, it is possible to recognize four levels that can cause this type of behavior. The contextual level has to do with the large contextual variables of the organization, but also with the education and presumptions of the managers that are shared from the operation of the system. The organizational level has to do with devices that collectively prevent critical moral expression at the institutional level. The group level includes the functioning of the leaders and the group. Finally, the individual level is related to the attitude of individuals and their response to different organizational and general contexts.

Starting from a case, that of the students and graduates of economic sciences from the FCE UNCPBA who have work experience, the present study will be based on building an interpretation of this phenomenon at the individual level.

Keywords: Moral muteness, Individual Behavior, ethics and leadership, organizational ethics and individual

INTRODUCCION

El presente artículo surge como avance de investigación, enfocado en uno de los niveles de abordaje del fenómeno de la mudez moral: el nivel individual.

En general, los estudios sobre mudez moral se centran en la figura del líder, y tienen enfoques muy distintos unos de otros; algunos estudios focalizan al líder y sus seguidores estudiando la dinámica de grupos; otros estudios se centran en la formación ética del líder, abarcando variables culturales, sociales y de formación académica. Los estudios de caso previos a este trabajo permiten, cuanto menos, llegar a la conclusión que no solo el líder es fundamental en un proceso de mudez moral, sino también y principalmente sus seguidores. Por otro lado, la mudez moral puede provenir de dispositivos sociales, organizacionales, grupales y hasta individuales, generándose de esa manera un conjunto de dimensiones de estudio sobre la mudez moral, para cuya complejidad no existe en la teoría un esquema integrado que trate de describirlo. Así, los estudios que optan por uno u otro enfoque, generalmente acotan o focalizan alguna de las dimensiones para ganar poder explicativo o descriptivo, pero al mismo tiempo pierden la oportunidad de analizar la complejidad inter dimensional del fenómeno.

Basados, entonces, en dichas investigaciones previas, el presente artículo presenta el marco teórico general en sus cuatro niveles, y analiza resultados obtenidos de forma parcial en el nivel individual.

Objetivos

- Abordar el alcance y la importancia de la mudez moral en los ambientes laborales de los encuestados, estudiantes y egresados de la FCE UNCPBA, en base a sus propios comportamientos individuales. La respuesta a este objetivo implica saber si el fenómeno se puede considerar importante entre los temas de ética, gestión y desarrollo de la profesión.
- Luego, generar, a partir de la teoría disponible y los hallazgos previos, una descripción de tipo interpretativa acerca del

fenómeno de la mudez moral en términos del comportamiento individual, en estudiantes y egresados de la FCE – UNCPBA.

- Como sub objetivos se proponen, en primer lugar, detectar en el caso el tipo de mudez que podría ser más importante y la reacción de los individuos, y en segundo lugar, relacionar estas situaciones con relatos concretos recogidos en el estudio, para interpretar sus implicancias.

Justificación

El comportamiento del individuo en las organizaciones, es una de las formas de explicar la mudez moral. En este trabajo, se entiende que “el individuo” no es solo el líder, como supone gran parte de la teoría, sino todos los individuos. Más específicamente, interesa el comportamiento individual de estudiantes y egresados de ciencias económicas, para conocer, entre otras cosas, el impacto del sistema educativo de nuestras facultades sobre la mudez moral. Sin desentenderse de la complejidad multinivel del fenómeno estudiado, una de los abordajes posibles para poder obtener interpretaciones parciales, es precisamente, tomar uno de los niveles implicados. En este caso el nivel individual.

MARCO TEORICO.

Breve descripción de los niveles de estudio

A continuación, se describen brevemente los hallazgos teóricos de los cuatro niveles de la mudez moral, haciendo hincapié en el nivel individual.

El enfoque contextual de la organización – contingencia-

La mayor parte de la teoría de administración y de las organizaciones, ha surgido a partir de los estudios de economía, bajo supuestos, creencias y valores alrededor del concepto de “hacer negocios”. La economía excluye a la cuestión ética de sus modelos de decisión. (Reilly, B.J. & Kyj, M.J. J 1990). Es fuerte concepto direccionador, disciplina la búsqueda teórica hacia fines de supervivencia, caracterizada por

una baja en los costos y la necesidad de un esquema de decisiones que converja racionalmente a ello. (Reilly, B.J. & Kyj, M.J. J 1990).

Bajo este concepto no es de extrañar que aún las teorías de responsabilidad social converjan a una baja en los costos o a la obtención de más beneficios, como objetivos centrales, tal como afirma Porter (2011).

En una doble mirada individualista, una misma persona como consumidora es premiada por buscar el mejor precio posible, por un producto o servicio, mientras ese mismo sujeto es premiado en tanto agregue rentabilidad o baje los costos en su puesto de gerente. (Kulshreshtha, P, 2007)

Ocurre que no siempre es posible, cual teoría sociológica funcional, obtener un desempeño ético, bajando costos y produciendo más rentabilidad, como afirma Luetge (2005), y en ocasiones los criterios éticos y los económicos resultan mutuamente excluyentes.

Según Adam Smith, esta mirada estrictamente individual, produce el bien colectivo, mediante la operación de una mano invisible. La condición de invisibilidad explicaría por qué se ha naturalizado una visión individualista en los negocios, que se despoja de todo interés que no sea el propio e individual. Más allá de discutir si eso quiso, o no, afirmar Adam Smith, Porter y Kramer (2011), han creado la teoría del valor compartido para quitar todo interés sobre lo que no sea desempeño propio de la organización. En su visión funcional, llamada valor compartido, preocuparse por intereses no propios, por ejemplo los colectivos, es un ataque al sistema capitalista. Al final, se ha naturalizado que si cada uno se preocupa por los suyos, el sistema llega a un equilibrio, en una interpretación al menos bastante sesgada. (Bragues, G., 2008). Puede sumarse la visión de la competencia, que implica un choque por la supervivencia más que un vínculo social. Luego Friedman (1970), establecerá que cualquier distracción de los gerentes en invertir en estrategias que no ayudan a generar más riqueza al accionista es, nuevamente, un ataque al sistema capitalista.

Sin embargo, el actor económico ideal de Smith era voluntarioso y prudente James & Rassekh (2000), demostraba ser competente, pero al mismo tiempo cooperativo, y además se movía en entorno de moralidad, derecho y justicia. Entonces, vale preguntarse para la administración como sistema de conocimientos sobre gestión, si Adam Smith ha dejado ese legado, ¿Qué se ha hecho desde la disciplina por él? Evidentemente la crítica ética de los accionistas sí poseía un valor importante para Smith, y no menos cierto, lo acerca más a la postura de los grupos de interés de Freeman (1984)

Olvidados esos principios centrales no es de extrañar que la administración haya generado sistemas y modelos de gestión solo basados en la supervivencia y el interés individual, premiando de acuerdo a ello a los actores. Así, por ejemplo, Windsor, D. (2006) sostiene que las perspectivas económicas y éticas contienen marcos morales y filosofías políticas opuestas. Mientras la mirada económica tiende a la política pública minimalista, y el apoyo a los derechos del inversor, desde el plano ético se apunta al fortalecimiento de las políticas públicas y a la idea de autocontrol y sentido de la responsabilidad de los empresarios.

Todo esto tiene impacto en el accionar diario de las facultades e institutos donde administradores son formados. Y este es un factor educativo determinante, ya que se han formado generaciones de administradores bajo el concepto de políticas públicas minimalistas, y derechos del inversor. Más luego, existe un segundo factor que es cultural. (Molthan-Hill, 2014), a partir de ello concluye que los gerentes tienen como exigencia la mudez moral para poder llegar a puestos de gerencia, y son evaluados respecto de ese punto. Además, este tipo de enseñanzas se acompañan con el convencimiento de neutralidad de valores, algo que remite nuevamente a la mano invisible, excluyendo de responsabilidades a organizaciones e individuos. La crítica ética necesita saltar por encima de los criterios estrictamente económicos. (Margolis y Walsh, 2003).

Si a la necesidad de supervivencia se le agrega la urgencia del corto plazo, el margen para la crítica ética casi desaparece, tal cual afirma el profesor Etkin (2000), y los sistemas pueden tomar la mudez moral como un requisito para su funcionamiento.

House, R.J. et al, 2004; Knoll, M. et al, (2021) explican nueve factores del entorno de una organización relacionados a silencio organizacional y, una de cuyas facetas es la mudez moral.

- *Distancia del poder:* Si se percibe mucha distancia de poder, las personas tenderán a creer que no pueden cambiar nada, y no participarán de ningún tipo de crítica. (Hoftede, 1980 y Schwartz, 2006 en Knoll, M. et al, 2021).
- *Asertividad:* implica reconocer el grado en que la cultura establece cómo deben comportarse las personas: consideradas o confrontativas. Si la cultura establece que lo correcto es ser considerados, habrá menos espacio para el conflicto y la crítica, ya que prevalece la armonía.
- *Colectivismo grupal:* Dentro de una cultura colectivista tiende a premiarse el cumplimiento de las reglas y existe menos posibilidad de crítica a esas reglas de funcionamiento.
- *Colectivismo institucional:* se refiere al grado en que las prácticas sociales y organizacionales estimulan y premian la distribución social de recursos y la acción colectiva.
- *Evasión de la incertidumbre:* Es la confianza en que las reglas de una sociedad sirvan para evitar la incertidumbre respecto del futuro.
- *Orientación al desempeño:* implica estimar hasta qué punto la sociedad premia el desempeño, desde un punto de vista colectivo, retribuyendo dicho desempeño, y al mismo tiempo el grado de excelencia que se alcanza.
- *Equidad de género:* se refiere al grado en que la sociedad reduce la inequidad de género.

- *Orientación humanística:* implica estimar el grado en que la sociedad premia valores altruistas en los individuos
- *Orientación a futuro:* en la estimación de hasta qué punto la sociedad premia o no la orientación de sus miembros a los horizontes de planeamiento de largo plazo.

Este nivel proporciona el conocimiento sobre cómo las personas, previo a su entrada a la organización, tienen patrones o formas de pensamiento más o menos propensos a la mudez moral. En el caso estudiado, cobra fundamental importancia el sistema educativo y la disciplina administrativa en su estado actual.

El enfoque organizacional

El fenómeno de mudez moral, encuentra su expresión dentro de otro fenómeno denominado silencio organizacional. Éste último implica la normalización a nivel organizacional de la mudez moral, aunque puede incluir muchos otros aspectos sobre los cuales no se habla, como fenómeno de inhibición colectiva.

El silencio organizacional puede definirse como la retención de cualquier forma de expresión genuina sobre las evaluaciones conductuales, cognitivas o afectivas del individuo en sus circunstancias organizacionales, con personas que se perciben como capaces de efectuar cambios o reparaciones, según Pinder y Harlos (2001).

Es la cultura organizacional, un elemento clave para la RS en general (Kent, 2016) y para el silencio organizacional en particular (Vinsennau et al. 2021), ya que implica la normalización de lo que es correcto o incorrecto ante encuentros entre factores económicos y éticos.

Para Dyne et. al. (2003), los tipos de silencio organizacional, son los siguientes:

- 1) *Silencio aquiescente* ocurre ante la resignación acerca de la inutilidad que la persona percibe, acerca de sus aportes o comentarios.
- 2) *Silencio defensivo o quiescente* (Knoll, M. et.al., 2021), ocurre bajo el supuesto que toda

intervención implicará sanciones, o situaciones negativas para quién decide hablar.

3) El *silencio prosocial* en base a no dañar a terceros, con comentarios o información que puede perjudicarlos, las personas deciden callar. Podría conjeturarse que es el menos negativo, pero aun así resulta perjudicial en términos organizacionales.

4) *Silencio oportunista*. El individuo calla, pues sabe que de esa manera puede obtener algún tipo de ventaja. (Knoll, M. y van Dick, 2013). El sistema puede estar pensado como compartimentos estancos, de forma planeada, para que la incomunicación produzca un nivel de mudez moral buscado, a través de silencio oportunista

El enfoque de grupos en la organización

El plano de grupos, es el nivel donde comenzaron los aportes sobre la mudez moral, hace aproximadamente 30 años, y enfocada básicamente en la figura del líder. Por una cuestión de separar adecuadamente los niveles, el líder será evaluado en tanto que sus características personales, en el nivel individual.

Existen tres fenómenos grupales estrictamente ligados a la mudez moral.

En primer lugar, el desplazamiento de la carga descrito por Carlsten y Uhl-Bien, (2013), ocurre cuando un grupo no se cree con capacidad, autoridad, ni herramientas para evaluar críticamente las decisiones de su líder. En un contexto de desplazamiento de la carga, si el líder propone acciones no morales, el grupo simplemente las aplicará sin discutirlos (Carlsten y Uhl-Bien, 2013). Cuando la carga es desplazada, para el individuo la responsabilidad solo es del superior, aunque él mismo ejecute la acción criticable.

Inevitablemente, y, en segundo lugar, cuando existe un desplazamiento de la carga se presenta un segundo fenómeno ligado a él. Así, como se ha expresado, si el individuo ejecuta lo que se ha pedido, aun a sabiendas de accionar mal desde el punto de vista ético, se producen los crímenes de obediencia (Zehir y Erdogan, E.

2011). El individuo ejecuta aquello que reconoce como no moral o no ético.

En tercer lugar, Avey y otros, (2010) estudiaron el fenómeno de co-creación del liderazgo. La posibilidad de críticas éticas a la decisión del líder crecer en la medida que los seguidores crean que ellos, en conjunto con el líder, producen el fenómeno del liderazgo. En contraposición, si perciben que solo el líder es quién crea el fenómeno, los individuos no se crearán capaces de discutir las decisiones del líder.

El enfoque individual en la organización.

Aunque resulta imposible, en la realidad, escindir los comportamientos individuales de otras dinámicas contextuales, organizacionales y grupales detalladas precedentemente, se exponen a continuación una serie de aportes teóricos, ligados directamente al desarrollo de los resultados del presente artículo, en el nivel individual de la mudez moral.

El aporte de Kreps y Monin (2011), se basa en la posesión de marcos morales de cada individuo (*Moral*) o la ausencia de ellos (*Pragmatic*), y además en la predisposición del individuo a expresar esos marcos morales en el ámbito público de su accionar, por ejemplo, su ámbito laboral. La mudez moral proviene de un individuo que, pesar de poseer marcos morales en su ámbito privado, por alguna razón actúa de forma pragmática en lo público (*Private moralization only*). En un estado ideal, la persona con marcos morales actúa moralmente en el ámbito público, (*full moralization*); luego, existen otros dos estados, cuando se poseen esquemas pragmáticos y se actúa moralmente en público (*Public moralization only*) y finalmente cuando tanto en lo privado como en lo público prevalece lo pragmático, (*No moralization*). Un tema central en esta teoría es el “público frame”, que podría traducirse como la plataforma o la base donde el individuo actúa o desempeña su rol. Debe advertirse con temor caer en la reiteración, que es necesario visualizar, no perder de vista, que la public frame está condicionada por la totalidad de fenómenos de los niveles anteriores.



Tabla 1.

		PUBLIC FRAME	
		MORAL	PRAGMATIC
PRIVATE FRAME	MORAL	Full moralization	Private moralization only
	PRAGMATIC	Public moralization only	No moralization

Fuente: Kreps y Monin, 2011.

Bird y Waters (1989) y Bird (2014) describen distintas formas de inhibición moral de los líderes en las organizaciones, que operan a nivel individual:

- -Amnesia moral. Los líderes perciben mayor claridad en los requerimientos de rendimiento económico que en los de rendimiento moral, que suelen ser más difusos.
- -Concepción estrecha de la moral. La inclusión de objetivos morales en las decisiones suele ocasionar mayor complejidad en los sistemas. Por ello, tienden a ignorarse.
- -Stress moral. Las expectativas de rendimiento moral podrían ser ambiguas, lo que suele ocasionar stress. Esta situación puede superarse fácilmente ignorando las reglas morales.
- -Negligencia sobre abusos morales. La decisión de no hablar sobre temas morales puede provenir del conocimiento de la existencia de un abuso, un delito, que no se quiere exteriorizar.
- -Autoridad disminuida de los estándares morales. Dentro de un estándar moral, es difícil encontrar un determinismo normativo, que sí suele darse en los estándares económicos. Esto, sumado a que los estándares morales requieren de una adhesión para lograr su consolidación, produce que la formalización resulte no efectiva. En otras palabras, aun con la existencia de códigos de ética en las organizaciones, esto no garantiza que los individuos lo tomen como un trámite más a cumplir, más que como una forma de mejorar el desempeño ético de la organización.

Hallazgos previos del equipo de investigación

En un estudio de caso previo, llevado a cabo en la organización Usina Popular y Municipal de Tandil (S.E.M.), se obtuvieron conclusiones diversas que no estaban expresadas en la teoría, y una de ellas es sobre el nivel individual:

- 1) Los gerentes se sienten obligados a ofrecer resultados y explicaciones de tipo ético, pues en su vida en comunidad conviven y tienen contacto con los clientes. Por ende, la cercanía, el tamaño de la comunidad y de la propia empresa, ayudan a inhibir la mudez moral. (Nivel individual).

En el caso quedó demostrado que diversas características de los gerentes y sus formas de gestión, inhibían el fenómeno de mudez moral, pero al mismo tiempo, los empleados se mostraron apáticos o distanciados del fenómeno (Simonetta, 2021).

Cierto grado de pragmatismo, o cierta desconsideración respecto de la importancia del tema, fueron hipótesis acerca de la baja participación de los empleados en las encuestas, o de la baja detección del problema de mudez moral.

Estos hallazgos ratifican la decisión de no estudiar solo al líder, sino estudiar el comportamiento individual en general en una organización, para poder abordar la complejidad de la mudez moral. Aun con una gerencia inhibidora de la mudez moral, el fenómeno igualmente se encuentra presente.

METODOLOGIA

A continuación, se sintetizan los distintos niveles de análisis del fenómeno de mudez moral, teniendo en cuenta las variables e indicadores que conforman cada dimensión. Resumen de niveles y variables importantes.



Tabla 2. Nivel Contextual.

A. ENFOQUE CONTEXTUAL DE LA ORGANIZACIÓN		
1) Educación Gerencial en la sociedad (academia y praxis)	2) Estado y política pública imperante	3) Situación Socio – Cultural - Económica
Racionalidad predominante en los modelos de decisión: solo económica (-), Integral (+)	Política pública: Fortaleza (+) / Debilidad (-) de la política pública	Distancia de poder (-)
Impronta competitiva: Formación competitiva (-), formación en cooepencia (+)	Relación con los inversores: Reconocer Derechos (-) / reconocer responsabilidad (+)	Colectivismo (-)
Grupos de interés relevantes: Solo accionistas (-), todos los grupos de interés (+)	Estímulos de política pública a la RS (+)	Asertividad (-)
Orientación a la humanística (+)		Evasión de la incertidumbre (-)
Capacidad de criticar las reglas económicas de decisión (+)		Equidad de género (+)
		Orientación al desempeño ético integral (+)
		Orientación al futuro (+)
		Situación económica imperante en el entorno: crisis y supervivencia (-), normalidad y crecimiento (+)

Fuente: Elaboración propia

Tabla 3. Nivel Organizacional.

B. ENFOQUE ORGANIZACIONAL	
Tipo de Silencio	Permeabilidad a la crítica y el cambio hacia la ética
Asquiescente (-), Defensivo (-), Prosocial (-), Oportunista (-)	Status Quo: Fuerte (-), Débil (+) Orientación de las comunicaciones: Descendentes (-), Ascendentes (+) Estructura: rígida (-), flexible (+) Estándares morales (códigos de ética, por ejemplo): Existen solo como papeleo formal (-), existen como dinámica organizacional (+)

Fuente: Elaboración propia

Tabla 4. Nivel Grupal

C. ENFOQUE DE GRUPOS		
Desplazamiento de la carga	Crímenes de obediencia	Co creación del liderazgo
Los subordinados no se creen responsables de sus actos porque los encomendó el líder (-)	Los subordinados ejecutan actos que les encomiendan, aunque los reconocen como no éticos en lo individual (-)	Los subordinados creen que pueden discutir decisiones del líder, pues ellos mismos forman parte del fenómeno del liderazgo (+)

Fuente: Elaboración propia



Tabla 5. Nivel Individual

A. ENFOQUE INDIVIDUAL	
Sobre los participantes organizacionales en general	Sobre los líderes en particular
Private moral (+), Private Pragmatic (-)	Amnesia Moral (-), concepción estrecha de la moral (-), Stress Moral (-), Negligencia (-), Respeto a los estándares morales (+)
Públic Moral (+), Públic Pragmatic (-)	
Respeto por los estándares morales: Se respetan solo por cumplir con el papeleo (-), se utilizan para mejorar éticamente las decisiones (+)	

Fuente: Elaboración propia

El objetivo del trabajo es evaluar lo que acontece en el nivel individual, y para ello, se opta por una metodología cualitativa, del tipo estudio de caso, el cual será relevado a través de indicadores cuantitativos y cualitativos que se han obtenido. El caso se define como los estudiantes y graduados de ciencias económicas de la FCE - UNCPBA en el campo laboral, teniendo en cuenta aquellos que se desempeñan como empleados de alguna organización de cualquier tipo y composición societaria y naturaleza u objeto.

Métodos

Para relevar información, se optó por una investigación de tipo sincrónica, con un cuestionario distribuido a través de diversos medios, email, Facebook, Instagram, cadenas de email del centro de graduados, entre otros. El cuestionario llegó a más de 403 direcciones de email. Se abrió el 4 de abril a las respuestas, y aún permanece abierto al 30 de julio, quedando el presente artículo como un avance de investigación. Las respuestas son anónimas.

El armado del cuestionario está integrado por siete partes:

- 1) Introducción. Explicación de la mudez moral, invitación a contextualizar la respuesta basado en casos de mudez moral vividos.
- 2) Datos generales del encuestado
- 3) Nivel Contextual
- 4) Nivel Organizacional
- 5) Nivel Grupal
- 6) Nivel individual
- 7) Pregunta abierta

Con la información disponible, de 64 respuestas al 30 de julio, se obtuvieron datos de estadística descriptiva, a la cual se suman los 10 comentarios abiertos, que otorgan la posibilidad de interpretar el fenómeno en el nivel individual, y en otros niveles.

Eventualmente, se incluirán datos de otros niveles si fueran útiles a los efectos de explicar comportamientos individuales.

RESULTADOS

Datos generales

La mudez moral es un tema que aparece identificado por la mayoría de los encuestados. Algunos datos que pueden mencionarse son los siguientes.

Casi un 73% de los encuestados responde que existen en su ámbito laboral temas de los cuales no se habla. Esto es curioso si consideramos que existe, en general, una mirada favorable a la inclusión de la moral en las decisiones organizacionales.

El 90% de los encuestados considera que el principal interés de la organización donde trabaja debería ser “satisfacer las necesidades de todos los que se ven impactados por ella”.

67%, además, considera que “gestionar implica reconocer múltiples impactos sociales, ambientales y humanos, y debe tratar de evitarse impactos negativos”.

El 93%, considera que la economía es una ciencia social, no exacta, que las personas pueden cambiar o gestionar, alejándola del concepto de economía despojada de ética. Con estos elementos puede decirse que, en general, hay una tendencia a mecanismos inhibidores de



la mudez moral, sea en cuanto a la consideración de la economía, como en cuanto a la consideración de aspectos y estudios de gestión.

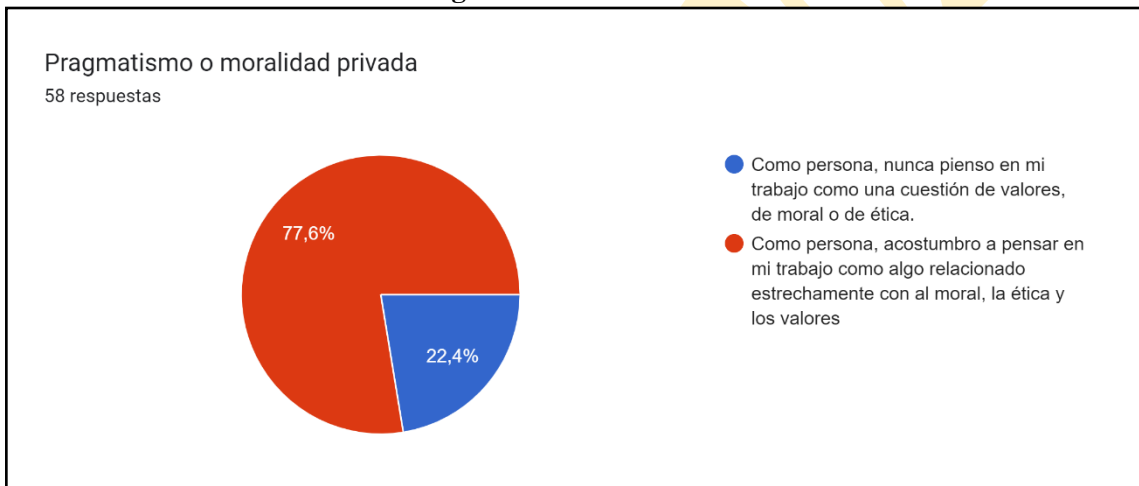
Sin embargo, es necesario establecer aquí algunas disyunciones recogidas. El 73% de los encuestados permanece en el lugar de trabajo donde existió o existe mudez moral. Y 14% lo considera, además, una situación normal de trabajo. Sumado a esto, cerca del 30% de los encuestados expresa que está formado para tomar decisiones solo en términos económicos. Estos datos generales están hablando de un conocimiento a nivel de discurso de la búsqueda de voz moral como deseable, pero al mismo

tiempo, presentan la realidad de permanencia en ámbitos y lugares donde existe mudez moral, y algunos profesionales, aunque lo necesiten, no están formados para decidir de formar integral, ética y económica.

Pragmatismo individual y público.

En el plano individual, 77,6% de los profesionales reconocen que su trabajo está relacionado con la ética, la moral y los valores, pero 22,4% expresa de forma explícita que se reconoce como pragmático.

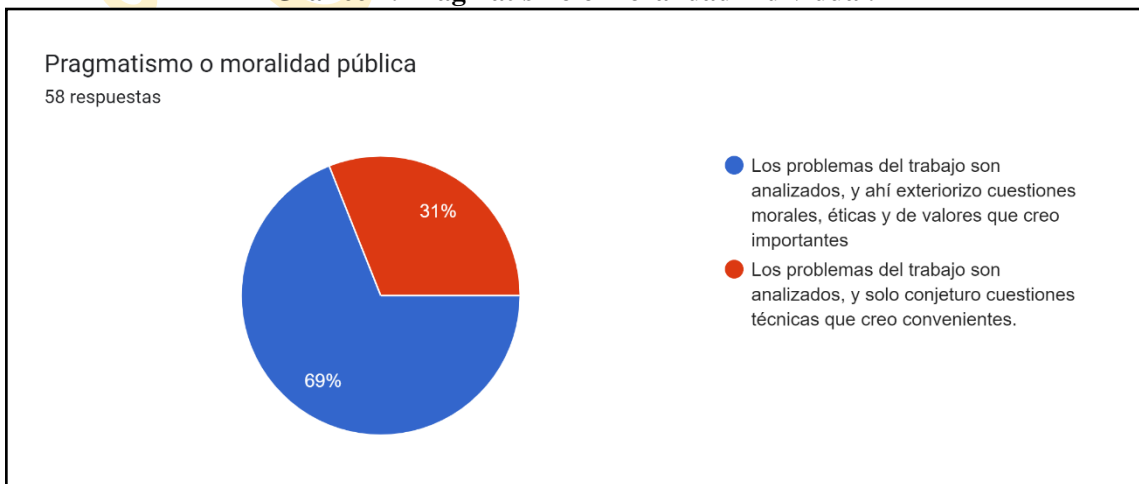
Gráfico 1. Pragmatismo o moralidad individual.



Fuente: Elaboración propia

En cuanto a si en la esfera del ámbito laboral expresan o no sus criterios éticos, 69% lo hace, mientras que el 31% no.

Gráfico 2. Pragmatismo o moralidad individual.



Fuente: Elaboración propia



Aquí de acuerdo a Kreps y Monin, existe un 8% (diferencia entre el 77% moral individual y el 69% público moral) de individuos que conviven en situaciones laborales de mudez moral, sea porque lo deciden así, o porque están bajo la influencia de otros mecanismos multinivel de la mudez moral. Sobre el 22,4% que no consideran el trabajo como una actividad susceptible de ser analizada y practicada mediando valores, ética, y moral en el plano individual, puede inferirse que tampoco lo expresan en público.

En relación a ello, existe una situación de “no moralization” en ese porcentaje de individuos.

Inhibidores de la moral

En cuanto a los problemas que acarrear la evaluación de aspectos éticos en las decisiones, cuestión esta que podría explicar los fenómenos de mudez moral, se ha confeccionado la siguiente tabla de resultados.

Tabla 6. Inhibidores morales.

<i>Inhibidor moral</i>	<i>El individuo posee...</i>	<i>El individuo no posee...</i>
Amnesia moral	29,3%	70,7%
Concepción estrecha de la moral	13,8%	86,2%
Stress Moral	51,7%	48,3%
Negligencia	65,5%	34,5%
Adhesión a estándares morales (-)	36,2%	63,8%

Fuente: Elaboración propia.

Sobre los inhibidores, puede conjeturarse que se presentan la negligencia y la falta de adhesión a estándares morales como inhibidores centrales en el caso estudiado. En cuanto al stress moral, los resultados están muy parejos, y puede decirse igualmente que es un inhibidor a tener en cuenta. En cambio, no existe amnesia moral o concepción estrecha de la moral en un porcentaje importante.

Los resultados se complementan, para su interpretación, con una selección de respuestas abiertas, que ayudan a comprender el comportamiento individual acerca del fenómeno de la mudez moral.

- Relato 1: “No dar oportunidades (y ganar menos) por ser mujer.”

La expresión podría ser interpretada casi como una denuncia. Evidentemente la persona ha volcado en el cuestionario una cuestión puntual, porque está trabajando en un ambiente de mudez moral, donde no puede expresar esto, o donde puede expresarlo, pero evidentemente sería inútil. Desde el punto de vista del comportamiento individual, pos alguna razón, la persona permanece en ese trabajo.

Lo que puede inducirse es que el este tipo de ambientes impacta negativamente en la gestión

responsable de la organización, a partir de los eventos de mudez moral como la denunciada en este comentario.

- Relato 2: “El área de liquidación de sueldos es un área que implica no sólo respetar leyes, sino la ética y la moral. Pero al trabajar en un estudio contable con un contador en jefe que baja línea, la regla es hacer todo en favor del cliente/empleador, porque es quien paga los honorarios. Todo ello en detrimento de los derechos de los trabajadores. En vez de aplicar los principios del derecho laboral como son el de la condición más beneficiosa para el trabajador o en caso de duda a favor del trabajador, se debe buscar la zona gris y que todo sea en beneficio del empleador”.

En este relato existe un marco moral individual que se contrasta con la imposibilidad de practicar ese marco moral en el ámbito laboral, e impacta en un comportamiento no ético. Existe mudez moral, en este caso, con la aplicación de criterios que se creen no correctos desde el punto de vista ético individual.

El pragmatismo reinante en el ámbito laboral implica también, posiblemente, un complejo entramado de variables de otros niveles.

Pero en lo individual, existe fundamentalmente la estrechez moral de considerar solo los intereses de los clientes, y negligencia, en cuanto el accionar descrito perjudica a terceros, pudiendo implicar incluso contravenciones a las leyes laborales.

Por alguna razón, la persona decide al igual que más del 70% de la muestra, permanecer en el trabajo, a pesar de las decisiones no éticas que debe ejecutar. Podría inducirse que el individuo necesita conservar el trabajo y ser mudo moral es un requisito.

- Relato 3: *“Al ser única empleada, tener poco tiempo en mi trabajo y que mis empleadores pertenezcan a una generación con una moral y valores muy marcados, inamovibles y diferentes a los míos, es cotidiano encontrarse con situaciones y comentarios, hacia otras personas, chocantes en cierta forma, especialmente en cuestiones de género y sociales, en donde para evitar un conflicto sin salida prefiero callar y dar la razón para así seguir con mis tareas sin contratiempos”*

Este relato pone en relieve un problema no necesariamente relevado en el marco teórico. En este relato existen valores y, por ende, marcos morales, muy distintos entre trabajadores y patrones. En este caso, se trata de una diferencia que puede inferirse como generacional.

Los marcos morales cambian a través del tiempo, y lo que se presenta aquí es un caso de mudez moral que ocurre por un ambiente laboral que tiene marcos morales tan distintos, que el individuo opta por un comportamiento de resignación, y calla lo que en sus marcos morales es equivocado. El individuo quiere evitar el conflicto, pero evidentemente siente un malestar por no coincidir el trato hacia otras personas, en términos de género y sociales, con lo que piensa que debería ser ese trato. Podemos inferir que evalúa una falta de respeto hacia terceros que es no ética.

Se presenta nuevamente una concepción estrecha de la moral, al no ser los líderes plurales en el sentido de género y social, y

además también existe negligencia, por los daños que se causan a terceros mediante el trato.

- Relato 4: *“Un simple ejemplo y que por mi experiencia veo que sucede en el 99% de las organizaciones es la necesidad de bajar el resultado económico obtenido en un periodo con el fin de reducir al máximo el costo impositivo que ello implica.*

Normalmente se le solicita a los colaboradores llegar a un número determinado previamente, muy por debajo de lo que hubiere correspondido.

Esta situación implica un compromiso muy grande para el colaborador y lo lleva a hacer maniobras incorrectas solo con el fin de contentar a los accionistas, pero perjudicando a muchos actores sociales que interactúan con la organización”

Existe una concepción estrecha de la moral, al fijarse criterios para favorecer a un grupo de interés –accionistas- en detrimento de otros, como el Estado en este caso, y otros.

Lo más llamativo, y riesgoso para el individuo, es que el último párrafo de su relato denota no solo que está reconociendo como no ético lo que hace a pedido de los superiores, sino que es su propio título profesional lo que está arriesgando; la aplicación no correcta de técnicas, y de formas de proceder profesionales. Esto queda demostrado cuando expresa “Esta situación implica un compromiso muy grande...” frase que expresa entre líneas, que cargará individualmente con las acciones no éticas que se le encomendaron a partir de las políticas de la empresa. Responderá incluso, por su condición de profesional.

De forma que se trata de una persona que reconoce marcos morales individuales, pero que no los desarrolla en público, donde prevalece el pragmatismo. Aunque, de todos modos, parece excusarse expresando que pasa en el 99% de los casos.

Particularidad sobre concepción estrecha de la moral, adhesión a estándares morales y negligencia.

En el caso de estos tres inhibidores, se presentan algunas disyunciones entre los resultados de la tabla 6, y los relatos presentados. Mientras que la negligencia se encuentra presente en ambos (dato estadístico y relato), la concepción estrecha de la moral solo aparece en los relatos, mientras resulta muy baja como dato estadístico inhibitor. ¿Qué podría estar originando esta disociación entre dato y relato? Una hipótesis a explorar en futuros artículos, pasa por la relación entre la concepción estrecha de una moral -vigente en el ámbito laboral y denunciada en los relatos-, que puede no coincidir con la propia del individuo. Y eso, precisamente, podría originar la falta de adhesión a los estándares morales vigentes, sean o no formales. Como ejemplo de esta hipótesis, podríamos volver al relato 1, donde el estándar moral vigente –discriminador- no es adherido por el encuestado, y esto se debe a que la concepción estrecha de la moral vigente en el ámbito laboral, no se condice con sus propios valores individuales.

Ahora bien, aunque la concepción de la moral vigente en el trabajo sea percibida como estrecha, y el individuo, por ello mismo, no adhiera a ese tipo de estándar moral, aún tenemos el dato del 73% de personas que optan por continuar en el trabajo.

En tanto que la negligencia, se presenta en concordancia tanto en el dato estadístico como en el relato, en estos avances de investigación.

Con lo cual, el precio de la negligencia es compartido entre individuo y organización, manteniéndose como tensión las distintas concepciones, más estrechas, o más amplias, de la moral.

Síntesis sobre los resultados.

Respondiendo a los objetivos del trabajo, en primer lugar, se puede considerar que el problema de la mudez moral existe, y representa un tópico sobre el que los encuestados fácilmente han relacionado y respondido. Evidentemente, en los ámbitos laborales de los encuestados se ha presentado y/o se presenta, situaciones de mudez moral. Además, es un tema de mucha importancia en el desarrollo de

la profesión, teniendo presente el relato 2 y 4, que grafica una situación donde no solo se acciona de forma no ética, sino que, además, la propia ética profesional del individuo se pone en juego. Evidentemente, todo el campo de la deontología se encuentra impactado y perjudicado por este tipo de fenómenos de mudez moral.

En segundo lugar, en el intento de interpretar la mudez moral en estudiantes y egresados de ciencias económicas a través de relatos, puede concluirse que el comportamiento individual se ve seriamente impactado por mecanismos que promueven la mudez moral. En cuanto al nivel individual, han sobresalido los casos de negligencia y concepción estrecha de la moral. En los relatos, las expresiones abiertas de los encuestados han dejado margen para suponer que se encuentran tensionados a permanecer en sus puestos, aun a expensas de ejecutar acciones que creen no éticas, o mediante la tolerancia a tratos que no consideran éticos por parte de los líderes. Aquí vale la pena detenerse a reflexionar, ¿Cuánto se ha escrito en administración sobre la motivación, o el manejo de las relaciones interpersonales en general? Aquí existe un fenómeno, el de la mudez moral, que puede originar una gran insatisfacción, un gran descontento, que jamás verá la luz por su propia naturaleza: el individuo lo calla. Es una buena oportunidad para trabajar temas más complejos como éste, que podrían tener un impacto extraordinario no solo en los individuos, sino en el accionar ético de las organizaciones.

La principal fuente inhibitora de la moral, de acuerdo a la estadística descriptiva y a los relatos del caso, han sido la concepción estrecha de la moral, la negligencia y la falta de adhesión a estándares morales, con una sinergia a analizar entre la primera y tercera fuente inhibitora mencionadas.

De acuerdo a los relatos, como se ha expresado, las consecuencias entre egresados y estudiantes de ciencias económicas pueden ser muy negativas, afectan a su profesión, y a su criterio profesional.

Tal es el caso de la persona a la que se le pide que liquide sueldos siempre favoreciendo al empleador, en una acción reñida contra los intereses de los empleados, y, en definitiva, contra los propios criterios técnicos, legales y del “deber ser” de su profesión.

Lo mismo sucede con aquel profesional que se ve forzado a falsear datos en favor de la ganancia de los accionistas.

Existe en la muestra un 8% de personas que quieren expresar su opinión y no encuentra el ambiente laboral apto para hacerlo, solo hablando del nivel individual. Esto sumado a otros dispositivos grupales, organizacionales y contextuales, puede hacer que la mudez moral se transforme en una problemática generalizada a nivel social.

CONCLUSIONES

La mudez moral es, quizá, el impedimento fundamental para lograr organizaciones socialmente inteligentes, en línea con lo manifestado por el profesor Schvarstein.

El sentido ético de las organizaciones no puede existir sin la crítica ética de sus integrantes, acerca de lo que la organización hace, y cómo lo hace. En el caso de los estudiantes y graduados de ciencias económicas, también se pone en juego, además, el criterio técnico y ético del desarrollo de la profesión.

La mudez moral suele ser un tema no muy estudiado o relevado. En cierta medida, y por analogía, es la propia disciplina administrativa la que se ha visto inhibida para ello; no es ilógico pensar que la estrechez moral, la negligencia, la amnesia, la falta de estándares

FUENTES BIBLIOGRAFICAS

- Avey, J. B., Palanski, M. E., & Walumbwa, F. O. (2011). When leadership goes unnoticed: The moderating role of follower self-esteem on the relationship between ethical leadership and follower behavior. *Journal of business ethics*, 98(4), 573-582.
- Bird, F. B. & Waters, J. A. “The Moral Muteness of Managers”, *Business Ethics*,

éticos y el stress moral, han socavado los intentos por estudiar estos fenómenos, en los propios ámbitos científicos de la administración. Al fin y al cabo, la disciplina parece estar escrita para los que gestionan, y esta prevalencia, de este grupo de interés - cliente- por sobre otros, tal cual ocurre en el relato 2 y en el relato 4, inhiben la concepción más amplia y responsable de la gestión. En otras palabras, no se puede todavía ir más allá de los criterios económicos más reduccionistas.

Pero evidentemente, quienes resultan perjudicados, entre otros, son los propios estudiantes y graduados de ciencias económicas. Cuando, por ejemplo, ponen en riesgo su profesión por ejecutar acciones que se les encomiendan, y reconocen como no éticas. O cuando conciben que deben decidir en términos éticos y económicos, pero solo aprendieron criterios económicos.

La mudez moral, resulta un impedimento sustancial en la formación de profesionales de la gestión. No puede dejarse todo librado a lo que pueda hacer la sociedad en términos de valores, y enseñar solo aspectos técnicos. Como quedó expresado en la teoría, el tema es complejo y requiere de una formación amplia en criterios.

El resultado final, y el impacto más grande, es una sociedad que tolera, normaliza y acepta que los individuos, para poder trabajar en ciertos lugares, deben acatar lo que se le pide, y callar, sea cuál sea la implicancia ética de la acción. Todo bajo el supuesto de neutralidad, bajo mecanismos de coerción sutiles, tanto sociales, como organizacionales y grupales

California Management Review, pp. 73-88, 1989.

Bird, F. “Moral Muteness”, editado por Sir. Cary L. Cooper, *Wiley Encyclopedia of Management*, John Wiley & Sons Ltd., pp. 1-4, 2014.

Carlsten, M. K., & Uhl-Bien, M. (2013). Ethical followership: An examination of followership beliefs and crimes of

- obedience. *Journal of Leadership & Organizational Studies*, 20(1), 49-61
- Dyne, L. V., Ang, S., & Botero, I. C. (2003). Conceptualizing employee silence and employee voice as multidimensional constructs. *Journal of management studies*, 40(6), 1359-1392.
- Etkin, J. "Política, gobierno y gerencia de las organizaciones" Buenos Aires, Prentice Hall, 2000.
- Freeman, E. "Strategic Management: A Stakeholder Approach", Cambridge University Press, 1984. Edición 2010.
- Friedman, M. "The Social Responsibility of Business is to increase its profits", *New York Times Magazine*, pp. 173-178, September 13, 1970.
- Hofstede, G. H. (1991). *Cultures and Organizations: Software of the Mind*. McGraw-Hill: London.
- House, R. J., Hanges, P. J., Javidan, M., Dorfman, P. W., & Gupta, V. (Eds.). (2004). *Culture, leadership, and organizations: The GLOBE study of 62 societies*. Sage publications.
- Kent, P. (2016). *Sustentabilidad socio-ambiental de las mipymes argentinas*. Osmar D. Buyatti Librería Editorial.
- Knoll, M. et al (2021) "International differences in employee silence motives: Scale validation, prevalence, and relationships with culture characteristics across 33 countries". *Journal of Organizational Behavior* published by John Wiley & Sons Ltd.42:619–648. DOI: 10.1002/job.2512.
- Kreps, T. A., & Monin, B. (2011). "Doing well by doing good"? Ambivalent moral framing in organizations. *Research in Organizational Behavior*, 31, 99-123.
- Kulshreshtha, P. "Economics, ethics and business ethics: a critique of interrelationships". Vol. 3. No. 1, *International Journal of Business Governance and Ethics*. pp.33–41, 2007.
- Luetge, C. "Economic ethics, business ethics and the idea of mutual advantages". *Business Ethics: A European Review* 14 (2), pp.108-118, 2005.
- Margolis, J. Y Walsh, J. "La miseria ama a las compañías: los negocios repensando las iniciativas sociales", *Administrative Science Quarterly*, 2003.
- Minkov, M., Dutt, P., Schachner, M., Morales, O., Sanchez, C., Jandosova, J., Mudd, B. (2017) "A revision of Hofstede's individualism-collectivism dimension: A new national index from a 56-country study. *Cross Cultural & Strategic Management*, 24, 386–404. <https://doi.org/10.1108/CCSM-11-2016-0197>
- Molthan-Hill, P. "The moral muteness of managers: An Anglo-American phenomenon? German and British managers and their moral reasoning about environmental sustainability in business". *International Journal of Cross-Cultural Management*. Vol. 14, Issue 3, 2014.
- Pinder, C. & Harlos, H. (2001), "Employee silence: quiescence and acquiescence as responses to perceived injustice", *Research in Personnel and Human Resource Management*, Vol. 20, pp. 331-69.
- Porter, M. & Kramer, M. "Creando Valor Compartido". *Harvard Business Review*, 2011.
- Simonetta, C.D., Vinsennau, D.J., Lorenzo, M.N., Vinsennau, L.J. (2021) "La mudez moral y su coexistencia con los códigos de ética en las organizaciones. Estudio de caso". *Adenag Virtual Jornadas #2*.
- Windsor, D. "Responsabilidad Social Empresaria: tres enfoques claves". *Journal Of Management Studies* 43:1, 2006.
- Zehir, C., & Erdogan, E. (2011). The association between organizational silence and ethical leadership through employee performance. *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, 24, 1389-1404.

PERCEPÇÃO DOS CONSUMIDORES QUANTO IMPLANTAÇÃO DE UMA EMPRESA DE PLANOS DE SAÚDE PARA CACHORROS E GATOS: PESQUISA DE MERCADO**CONSUMERS' PERCEPTION OF THE IMPLEMENTATION OF A HEALTH INSURANCE COMPANY FOR DOGS AND CATS: MARKET RESEARCH**

Área I: Administración / Gestión de las Organizaciones Públicas, Privadas e Intermedias-Comercialización /Marketing Nacional

De Oliveira Lopes Alceu alceulopes17@hotmail.com

De Avila Diel Emanuelle emanuelediel@hotmail.com

Oliveira Luciane lucoliveira06@gmail.com

URI- Campus São Luiz Gonzaga / Brasil.

RESUMO

O desejo de se tornar empreendedor sendo dono do próprio negócio, nunca esteve tão presente na vida dos brasileiros. Em 2018, dois em cada cinco brasileiros entre 18 e 64 anos estavam à frente de uma atividade empresarial ou tinham planos de ter um negócio (GLOBAL ENTREPRENEURSHIP MONITOR, 2018). Percebe-se que os animais de estimação, entre eles os cachorros e gatos, estão presentes na vida das famílias, vivendo dentro dos lares, com cuidados especiais em relação a saúde, alimentação, acessórios, medicamentos, visitas ao veterinário, e demais serviços destinados exclusivamente a esse segmento, surgindo como uma oportunidade de negócio. Sabe-se que o mercado nacional de produtos e serviços dedicado ao tratamento e cuidado com animais é um setor em grande desenvolvimento, o qual é considerado como uma oportunidade promissora de negócio para o pequeno empreendedor. A partir desta reflexão surgiu o interesse em verificar a percepção dos consumidores quanto a implantação de uma empresa de planos de saúde para cachorros e gatos. Para atingir tal objetivo, realizou-se uma pesquisa quantitativa através de questionários online com 67 participantes da região de abrangência da cidade de São Luiz Gonzaga.

Palavras-chave: Empreendedor, Saúde, Plano de Saúde.

SUMMARY

The desire to become an entrepreneur owning your own business has never been so present in Brazilians' lives. In 2018, two out of five Brazilians aged between 18 and 64 were in charge of a business activity or had plans to have a business (GLOBAL ENTREPRENEURSHIP MONITOR, 2018). It is noticed that pets, including dogs and cats, are present in the lives of families, living inside homes, with special care in relation to health, food, accessories, medicines, visits to the veterinarian, and other services destined exclusively to this segment, emerging as a business opportunity. It is known that the national market for products and services dedicated to the treatment and care of animals is a sector in great development, which is considered a promising business opportunity for the small entrepreneur. From this reflection came the interest in verifying the perception of consumers regarding the implementation of a health plan company for dogs and cats. To achieve this objective, a quantitative research was carried out through online questionnaires with 67 participants from the region covered by the city of São Luiz Gonzaga.

Keywords: Entrepreneur. Health. Health Plan.

PROBLEMA

Os animais estão presentes na vida evolutiva da sociedade, perfazendo diversas atividades, auxiliando em ações de caráter físico e laboral como a agricultura, transporte, esportes, defesa e segurança (FOGLE, 2012). Segundo a Associação Brasileira da Indústria de Produtos para Animais de Estimação (2017), a população pet no Brasil é a segunda maior do mundo entre cães, gatos e aves, sendo o faturamento do mercado pet de 2015 para 2016, de 18,9 bilhões de reais, um crescimento de 4,9%, considerado o terceiro maior faturamento do mundo. Dessa forma, fica evidente o crescimento desse mercado, bem como a importância que o brasileiro atribui aos seus animais de estimação, constatando-se o surgimento de uma oportunidade de negócio. Portanto, esse estudo visa responder ao seguinte problema de pesquisa: Qual a percepção dos consumidores quanto a implantação de uma empresa de planos de saúde para cachorros e gatos no município de São Luiz Gonzaga – RS?

OBJETIVOS -Objetivo geral

Verificar a percepção dos consumidores quanto a proposta de implantação de uma empresa de planos de saúde para cachorros e gatos no município de São Luiz Gonzaga – RS.

Objetivos específicos

- Verificar na bibliografia a existência de serviços de planos de saúde para cachorros e gatos; -
- Identificar a percepção dos consumidores frente a oferta de planos de saúde para cachorros e gatos;
- Avaliar os benefícios da aquisição do plano de saúde para os animais de estimação;

JUSTIFICATIVA

A criação de uma empresa direcionada ao ramo de planos de saúde para cachorros e gatos surgiu, primeiramente, pelo interesse da acadêmica em relação aos animais e, também pela percepção do mercado que sinaliza crescimento nessa área. Percebe-se que o

mercado de produtos e serviços destinados ao tratamento e cuidado com animais domésticos é um segmento em crescimento, identificada pelo maior número de animais de estimação nas famílias, bem como pelo tratamento humanizado disponibilizado a eles. Conforme a Associação dos Revendedores de Produtos, Prestadores de Serviço e Defesa Destinado ao uso Animal (ASSOFAUNA, petbr, 2011 S.P), 63% das famílias brasileiras situadas nas classes A e B possuem animais de estimação e tem um relacionamento de “família” com seus animais. Na classe C este percentual aumenta para aproximadamente 64%. Em ambas as classes, não são verificadas diferenciações de gênero ou idade, mostrando-se assim um mercado heterogêneo. Atualmente, no Brasil, são divulgadas estimativas de crescimento na faixa de 17% ao ano (SEBRAE, petbr, 2011 S.P), assim, partiu-se da ideia de empreender em uma empresa de comercialização de planos de saúde para animais domésticos, limitando-se a princípio para cachorros e gatos, já que estes demandam mais cuidados de saúde. Para Dornelas (2008), a decisão de empreender ocorre devido a fatores externos, ambientais e sociais, a aptidões pessoais ou a um somatório de todos estes fatores, que são críticos para o surgimento e o crescimento de uma nova empresa. Acredita-se que a opinião dos consumidores em relação ao negócio sugerido é fator fundamental para a sinalizar a abertura de um empreendimento. Diante dessas contextualizações justifica-se esse trabalho, que busca verificar a percepção dos consumidores em relação ao negócio, por meio de uma pesquisa de mercado.

REFERENCIAL TEÓRICO

Empreendedorismo

Existem muitas definições para o termo “empreendedor”, porém um dos mais antigos origina-se de Schumpeter (1988), que conceitua o empreendedorismo como o processo de “destruição criativa”, ou seja, acontece quando produtos ou serviços existentes são destruídos e substituídos por novos. Assim, o empreendedor é alguém que faz novas combinações de

elementos criando novos produtos, novos métodos de produção, identificando novos mercados de consumo ou fontes de suprimento, criando novos tipos de organizações e sobrepondo-se aos antigos métodos menos eficientes e mais caros (SCHUMPETER apud DOLABELA, 2008). Hisrich (2009, p. 30) contribui, afirmando que o empreendedorismo “é o processo de criar algo novo com valor, dedicando o tempo e o esforço necessários, assumindo os riscos financeiros, psíquicos e sociais correspondentes e recebendo as consequentes recompensas da satisfação e da independência financeira e pessoal”. Para Filion (2000, p. 25), “o empreendedor é uma pessoa que empenha toda sua energia na inovação e no crescimento, manifestando-se de duas maneiras: criando sua empresa ou desenvolvendo alguma coisa completamente nova em uma empresa pré-existente”. Com isso, o espírito empreendedor é visto como a energia da economia, a alavanca de recursos, o impulso de talentos, a dinâmica de ideias (CHIAVENATO, 2004). O empreendedor possui algumas características que os diferencia dos demais, ele é capaz de detectar oportunidades de negócio com agilidade, assumindo os riscos e responsabilidades, buscando a inovação (CHIAVENATO, 2004). No entendimento de Birley (2001, p. 66) “para ser bem-sucedido, o empreendedor não deve apenas saber criar seu próprio empreendimento, deve também saber gerir seu negócio para mantê-lo e sustentá-lo em um ciclo de vida prolongado”. Para Dornelas (2005), o empreendedor de sucesso possui características extras, além dos atributos do administrador, e alguns atributos pessoais que, somados às características sociológicas e ambientais, permitem o nascimento de uma nova empresa. Os empreendedores são visionários, sabem tomar decisões, transformam algo de difícil definição, em algo concreto, que funciona, sabem agregar valor aos serviços e produtos que colocam no mercado, explorando ao máximo as oportunidades, são tomadores de decisões, são dedicados, determinados e dinâmicos, são líderes e possuem uma rede de contatos que os auxiliam no ambiente externo da empresa, além

disso planejam o seu negócio, assumindo riscos calculados. Assim, por meio dessas atribuições, juntamente com o capital intelectual, o empreendedor cria valor para sociedade (DORNELAS, 2015). O empreendedorismo pode ser reconhecido como de oportunidade ou de necessidade. O empreendedorismo de oportunidade acontece quando o empreendedor visionário sabe aonde quer chegar, cria uma empresa com planejamento prévio, tem em mente o crescimento que quer buscar para a empresa e visa a geração de lucros, empregos e riquezas. (DORNELAS, 2005). No entanto o empreendedorismo por necessidade, caracteriza-se pela busca de meios de segurança e sobrevivência, ou seja, o empreendedor é motivado a instaurar negócios incitado pela ausência de possibilidades de encargos e proventos (MONTEIRO et al., 2007). Porém, Willians, Round e Rodgers (2009, p. 211), salientam que há muito tempo essa premissa de dualidade constituída por oportunidade e necessidade deveria ser “substituída por uma nuance mais compreensiva da rica e dinâmica motivação presente nas decisões” de tornar-se empreendedor. Portanto, é importante que os empreendedores conheçam com profundidade o negócio que pretendem estabelecer, bem como a dinâmica do mercado, projetando fontes seguras de receitas e direcionando de forma assertiva as ações. Nesse sentido o plano de negócio pode ajudar o empreendedor a direcionar seu empreendimento.

Plano de negócios

Empreendedores precisam saber planejar suas ações e elaborar estratégias da empresa, pois “a principal função do plano de negócios é de promover uma ferramenta de gestão para o planejamento e desenvolvimento inicial da empresa” (DORNELAS, 2015, p. 93). Chiavenato (2007) salienta, o plano de negócio movimenta todos os aspectos do novo empreendimento, já que representa um levantamento exaustivo de todos os elementos que compõem o negócio, tanto internos, como externos. Sendo assim, o plano de negócios ajuda o empreendedor analisar se a sua ideia é viável, fazendo uma análise criteriosa do

ambiente de negócios. Bernardi (2008 p .4), afirma: O desenvolvimento do plano de negócios conduz e obriga o empreendedor ou empresário a concentrar-se na análise do ambiente de negócios, nos objetivos, nas estratégias, nas competências, na estrutura, na organização, nos investimentos e nos recursos necessários, bem como no estudo da viabilidade do modelo de negócio. Porém, o mesmo autor sentencia, O plano de negócios em si não garante o sucesso da empresa ou sua lucratividade; no entanto, quando desenvolvido com boa qualidade, aumenta as chances do empreendimento, pois, através da reflexão e da compreensão das necessidades, cria bases sólidas para o monitoramento do modelo e da estratégia de negócios. (BERNARDI, 2013, p. 4). Para Dornelas (2005, p.100), “não existe uma estrutura rígida e específica para se escrever um plano de negócios, pois cada negócio tem particularidades e semelhanças, sendo impossível definir um modelo padrão de plano de negócios que seja universal e aplicado a qualquer negócio”. No entanto, o mesmo autor salienta que qualquer plano de negócios deve possuir um mínimo de seções que devem proporcionar um entendimento completo do negócio (DORNELAS, 2015). O conceito básico do plano de negócios é o planejamento. Para Dornelas (2015, p. 83), "o plano de negócio é uma ferramenta dinâmica, que deve ser utilizada constantemente, pois o ato de planejar é dinâmico e corresponde a um processo cíclico". Assim, Chiavenato (2005, p. 128) descreve o papel de um plano de negócios é como se você quisesse fazer uma longa viagem de carro por vários estados do país: você precisa de um roteiro, de um mapa detalhado, de um projeto e de um cronograma para guia-lo nessa empreitada. No caso da abertura de um negócio, a viagem é bem mais longa e complicada, além de estar sujeita a problemas de travessia, chuvas e trovoadas. O roteiro do plano de negócio não elimina os possíveis erros, mas ajuda a enfrentá-los e a direcionar melhor seus esforços. Fillion e Dolabela (2000), complementam que o plano de negócios é o processo de validação de uma ideia, que o empreendedor realiza através do planejamento

detalhado da empresa. Assim, ao realizá-lo, terá informações para decidir se deve ou não, abrir a empresa, lançar um novo produto, proceder uma expansão etc. Portanto, conclui-se que a elaboração de um plano de negócios possibilita identificar a viabilidade do negócio, o desenvolvimento de estratégias e equipes de gestão, além de atrair recursos financeiros, já que este documento não é somente destinado aos empreendedores, ele também tem como objetivo prover informações para parceiros, bancos, investidores, fornecedores, a empresa internamente, os clientes e sócios. Com a intenção de abordar todos os aspectos inerentes ao negócio, o plano de negócio segue uma estrutura, partindo do sumário executivo; posteriormente a descrição da empresa; definição dos produtos e serviços e mercado e competidores; na sequência o relato das ações de marketing e vendas; análise estratégica; diagnóstico do plano financeiro e por fim os anexos. (DORNELAS, 2008). Por fim, o plano de negócio é um trabalho de planejamento dinâmico que descreve um empreendimento, projeta estratégias operacionais e de inserção no mercado e prevê os resultados financeiros, devendo estar alinhada à realidade do projeto.

Pesquisa de mercado

Acredita-se que as empresas existam para satisfazer as necessidades dos consumidores, portanto, entender o comportamento e a percepção dos consumidores em relação aos produtos e serviços é fundamental para o sucesso das organizações. Conforme Solomon (2002, p. 24), “o comportamento do consumidor é o estudo dos processos envolvidos quando indivíduos ou grupos selecionam, compram, usam ou dispõem de produtos, serviços, ideias ou experiências para satisfazer necessidades e desejos”. Schiffman e Kanuk (2000) afirmam que o estudo do comportamento do consumidor engloba a exploração daquilo que compram, por que e, quando compram, onde e com que frequência compram, além da frequência do uso daquilo que é comprado. Sabe-se que a tomada de decisão de compra do consumidor é influenciada por um conjunto de fatores, como as diferenças individuais, ou seja, recursos do

consumidor, conocimiento, atitudes, motivación, personalidad, valores e estilo de vida; as influências ambientais, relacionadas à cultura, classe social, influência pessoal, família e situação; e ainda os processos psicológicos, referentes ao processamento de informação, aprendizagem e mudança de atitude e comportamento (ENGEL, BLACKWELL E MINIARD, 2000). Neste contexto a pesquisa de mercado é uma ferramenta eficaz para a obtenção de informações representativas sobre determinado público-alvo, pois permite testar novas hipóteses, conceitos ou produtos, auxilia na identificação de problemas e oportunidades e ajuda a traçar perfis de consumidores e mercados (IBOPE, 2007). Em se tratando de decisões para novos empreendimentos, que contêm um certo grau de incerteza, tanto em relação à informação nas quais estão baseadas como em relação às suas consequências, a pesquisa mercadológica é a uma orientação importante (SEBRAE, 2019). Para Mattar (2000), a pesquisa de mercado é a investigação sistemática, controlada, empírica e crítica de dados que visa descobrir, descrever e verificar a existência de relações presumidas entre fatos referentes ao marketing de bens, serviços e ideias e ao marketing como área de conhecimento da administração. Nesse sentido, Fader (2010) afirma que as organizações estão investindo em novas maneiras de mensurar a sensibilidade e as atitudes do cliente baseando-se em estatísticas e base de informações, o que demonstra que a tecnologia tem proporcionado conhecer os clientes cada vez melhor. Diante desse contexto, acredita-se que usar a tecnologia como instrumento para buscar orientações do mercado por meio de dados de pesquisa é tarefa fundamental para aqueles que pretendem empreender.

Demanda

As decisões de negócios são tomadas relacionando-se o ambiente interno da organização, bem como o ambiente externo, propondo inúmeros riscos e incertezas. Portanto, as previsões de demanda são fundamentais, já que servem de ponto de partida para diversos planejamentos, auxiliando na

tomada de decisão. “Na origem da maioria das decisões de negócios está o desafio de prever a demanda do cliente. É uma tarefa difícil porque demanda por serviços e bens pode variar muito” (KRAJEWSKI; RITZMAN; MALHOTRA, 2009, p. 437). A verificação da demanda exige pesquisa e análises profundas do mercado, das regiões, de segmentos específicos, do ramo de atividades. Bernardi (2014), avalia que há várias formas de projetar a demanda, inclusive meios estatísticos, bastante utilizados, porém o julgamento e a experiência ainda são muito utilizados. O mesmo autor esclarece que “o levantamento da demanda é importante para se ter uma dimensão do mercado, de seu potencial, bem como do que a empresa pretende, em termos relativos, alcançar” (BERNARDI, 2014 p. 156). A análise da demanda também é uma etapa necessária para que se possa determinar um preço ajustado às reais necessidades do mercado e ao público-alvo da empresa. Las Casas (2012, p. 202), acrescenta A curva da demanda representa uma série de pontos em um gráfico que relaciona a quantidade demandada de um produto com diferentes preços. Assim, quanto mais alto for o preço do serviço, menor a quantidade demandada e, ao contrário, quanto menor o preço cobrado, maior a quantidade vendida. Essa curva pode ser gerada de uma análise histórica ou da previsão de vendas para determinado serviço. Portanto, o empreendedor deve identificar e entender as demandas do mercado em relação aos produtos ou serviços que irá ofertar, para que possa traçar estratégias que impactem de forma eficaz seu público-alvo, gerando lucratividade para a empresa.

Venda

Vender é o principal objetivo de qualquer negócio, não importa o tamanho ou segmento, pois toda empresa sustenta-se mediante as suas vendas e sua lucratividade. Las Casas (1999), argumenta que a venda não é uma atividade isolada, ela depende de uma estratégia de marketing bem elaborada, que inclui produtos, preços, sistemas de distribuição e outras atividades promocionais. O mesmo autor, destaca que a administração de vendas é responsável pelo planejamento, direção e

controle de venda pessoal, incluindo ações de recrutamento, seleção, treinamento, providência de recursos, delegação, determinação de rotas, supervisão, pagamento, além da motivação à medida que essas tarefas se aplicam a força de vendas”. Portanto, o processo de vendas é amplo e depende de um processo maior que vem da orientação de marketing. O profissional de marketing deve trabalhar em conjunto com vendas, oferecendo apoio, disponibilizando suporte e ferramentas que possibilitem que a venda atinja os objetivos da empresa (TEIXEIRA, 2004). De acordo com Futrell (2003), para obter sucesso no competitivo mercado atual, os profissionais da área de negócios, precisam identificar as necessidades e os desejos das pessoas, buscando benefícios para o cliente. A venda por benefícios é uma poderosa técnica de vendas, onde o vendedor relaciona os benefícios do produto com as necessidades do cliente, utilizando como suporte os atributos e as principais vantagens do produto ou serviço (FUTRELL, 2003). Assim, para que ocorra a venda, é importante conhecer o mercado e posicionar o produto, ou seja, direcionar o produto para atender as expectativas dos clientes (DORNELAS, 2015). É necessário que o produto seja objeto de troca entre empresa e clientes, resultando na satisfação de ambas as partes.

Plano de saúde para animais

A relação entre homens e animais vem passando por mudanças ao longo do tempo demonstrando crescente envolvimento dos pets na vida das famílias, demandando cuidados e atenção com alimentação, higiene e saúde. No entanto, embora exista extrema relevância dos pets junto às famílias, nos termos da legislação brasileira, um animal de estimação não deixa ele de ser um bem, um semovente como bem determina o artigo 82 do Código Civil e, portanto, compõe a esfera patrimonial do indivíduo e, juridicamente, salvo em situações excepcionais, devem eles ser analisados como tal (ROSSI, 2016). Dessa forma, os planos de saúde animal, na verdade, oferecem um seguro patrimonial para cobertura assistencial de despesas

veterinárias, não sendo, portanto, regulamentados pela ANS, não estando sujeitos, portanto ao disposto na Lei 9.656/98, que regulamenta os planos de saúde. No entanto, por se tratar de um contrato ofertado por uma seguradora, necessita estar devidamente registrado junto a Superintendência de Seguros Privados (Susep) e de acordo com o Conselho Nacional de Seguros Privados (CNSP), que atua como órgão regulador de seguros privados, além de seguir o regime do Decreto Lei 73/66, que regula as operações de seguros privados (ROSSI, 2016). No Brasil o segmento de planos de saúde animal ainda é considerado um mercado pouco explorado, porém na Suécia, o seguro-saúde de animais data de 1890, enquanto na Inglaterra, o ramo começou a ser explorado após a 2ª Guerra Mundial (MCCONNELL; DRENT, 2010). Nos Estados Unidos, os planos de saúde para animais existem há vários anos, sendo que algumas empresas pagam planos de saúde para seus funcionários e dependentes, e nessa categoria estão incluídos até os animais de estimação da família (PARISI, 2010). O plano de saúde pode ser uma saída econômica para os donos de animais de estimação, oportunizando ao cão ou gato acesso a todos os serviços que um veterinário oferece. Salienta-se que o plano de saúde para pets possui a mesma lógica dos usados pelos humanos, ou seja, é realizado o pagamento de uma taxa mensal que sofre variação de acordo com o plano acordado. A maioria das empresas oferecem várias opções referente a valores que variam de acordo com o serviço disponibilizado, desde procedimentos básicos, intermediários e de maior abrangência. Em alguns casos o plano chega a oferecer vacinas, acupuntura, homeopatia, implante de microchip e até auxílio-funeral (CANAL DO PET, 2020). Parisi (2010) argumenta que o plano de saúde pode ser vantajoso, pois garante ao animal ter atendimento por serviços especializados como odontologia, ortopedia, oftalmologia e outros, a um preço bastante acessível. Portanto, é importante que o dono do animal saiba claramente as necessidades que deseja contratar, avaliando a melhor opção custo-benefício, observando a cobertura desejada, bem como o horário de atendimento.

METODOLOGIA

Para desenvolver a realização deste estudo, foi adotado alguns procedimentos e métodos para classificação da pesquisa, quanto a sua natureza, a sua abordagem, aos objetivos e quanto aos procedimentos técnicos. Quanto à natureza o presente estudo classifica-se como pesquisa aplicada que se refere à discussão de problemas, empregando um referencial teórico de determinada área de saber, e à apresentação de soluções alternativas (Gil, 1999). Em relação à abordagem, a pesquisa apresenta-se como quantitativa, já que se refere a tudo que pode ser quantificável, ou seja, traduzir em números opiniões e informações para classificação e análise (GIL, 1999).

Quanto aos objetivos, o trabalho enquadra-se como pesquisa descritiva, já que possui como objetivo descrever as características de determinada população, levantar as opiniões, atitudes e crenças de uma população (GIL, 2016). No tocante aos procedimentos, o estudo classifica-se como pesquisa bibliográfica e de levantamento (Survey). Para Gil (2016) a pesquisa bibliográfica é elaborada com base em material já publicado, como livros, teses e dissertações.

O mesmo autor esclarece que praticamente toda pesquisa científica requer em algum momento a realização da pesquisa bibliográfica. Assim, o presente trabalho enquadra-se como pesquisa bibliográfica na execução da sua fundamentação teórica-metodológica, já que nesta etapa serão consultadas literaturas já publicadas. Ainda, o trabalho apresenta-se também como de levantamento, já que se pretende interrogar por meio de questionários possíveis consumidores buscando perceber a demanda pelos serviços que serão proporcionados pela empresa em estudo. Para Gil (2016) o levantamento busca à solicitação de informações a um grupo significativo de pessoas acerca do problema estudado, para posteriormente realizar-se as conclusões correspondentes.

Os planos de saúde para animais são bastante parecidos com os planos para humanos. Basicamente, paga-se uma taxa mensal para

garantir o atendimento que sofre variação de acordo com cada plano, sendo que quanto maior é o valor do plano, mais serviços são ofertados, desde consultas, vacinas, atendimento emergencial, exames laboratoriais e de imagem, entre outros. Objetivando a concretização do estudo proposto, primeiramente realizou-se uma abordagem investigativa em relação a temática, por meio de livros, blogs e artigos científicos. Posteriormente foram elaborados questionários, com o objetivo de avaliar a percepção dos consumidores em relação ao negócio proposto. A pesquisa, considerou-se uma amostra de 67 participantes. A partir das informações coletadas, foi possível obter subsídios que responderam o problema da pesquisa, ou seja, verificar a percepção dos consumidores quanto a implantação de uma empresa de planos de saúde para cachorros e gatos no município de São Luiz Gonzaga. Para tanto, os dados quantitativos oriundos da pesquisa, foram analisados a partir de gráficos gerados através da ferramenta Google Forms, utilizada para aplicação do questionário através das redes sociais, facebook e whatsapp. Por fim, diante das respostas apresentadas foram realizadas as análises e conclusões do estudo.

APRESENTAÇÃO DOS RESULTADOS

A primeira pergunta questionava se o respondente possuía gato ou cachorro como animal de estimação, pois essa era a abordagem principal para dar continuidade na pesquisa. Verificou-se que do total de 75 respondentes, 67 possuem gato ou cachorro de animal de estimação e, portanto, deram prosseguimento nas demais questões.

Na análise do perfil sócio demográfico obtido por meio da amostra de 67 questionários, verificou-se que os respondentes caracterizam-se predominantemente como sendo do sexo feminino (65,7%), de idade entre 18 à 24 anos (58,2%), com renda familiar entre R\$ 1.045,01 a R\$ 3.135,00 (47,8%), residentes no município de São Luiz Gonzaga (59,7%).

A Tabela 1 demonstra estes dados.



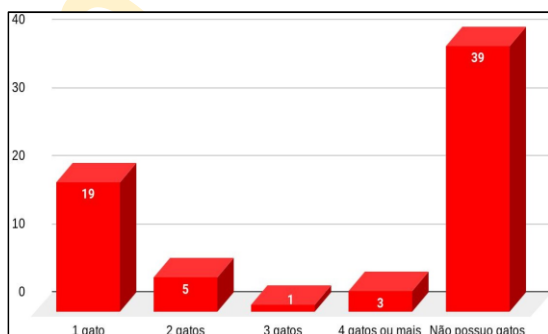
TABELA 1 – Dados do perfil Sócio Demográfico

	Descrição	%
Sexo	Feminino	65,7
	Masculino	34,3
Idade	Menos de 18 anos	7,5
	De 18 à 24 anos	58,2
	De 25 à 30 anos	20,9
	De 31 à 40 anos	6,0
	De 41 à 50 anos	3,0
	Acima de 51 anos	4,5
Renda familiar	Até R\$ 1.045,00	14,9
	De R\$ 1.045,01 a R\$ 3.135,00	47,8
	De R\$ 3.135,01 a R\$ 5.225,00	22,4
	Acima de R\$ 5.225,01	14,9
Município residente	São Luiz Gonzaga	59,7
	Santo Antônio	1,5
	Bossoroca	4,5
	Santo Ângelo	3,0
	São Borja	3,0
	Outro	28,4

Fonte: Dados da pesquisa

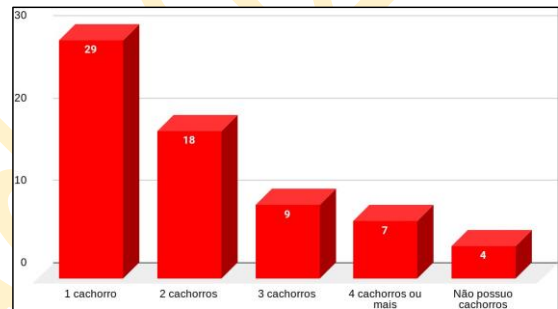
Na sequência, as perguntas pretendiam verificar a percepção dos consumidores em relação a implantação de uma empresa de planos de saúde para cachorros e gatos. Para tanto questionou-se primeiramente qual o animal de estimação que o respondente possuía, se gatos ou cachorros, bem como a quantidade. Verificou-se que 41,8% dos participantes da pesquisa possuem gatos, sendo que 28,4% possuem apenas um gato, 7,5% possuem dois gatos, 1,5% possuem 3 gatos, 4,5% possuem 4 gatos ou mais. Em relação aos cachorros, observou-se que 94% dos entrevistados possuem cachorros, sendo que 43,3% possuem somente um, 26,9% são donos de dois, 13,4% têm três e 10,4% possuem quatro cachorros ou mais. Os resultados demonstram a preferência de cachorros, dentre os dois animais, representados nos gráficos 1

Gráfico 1- Quantidade de gatos como animal de estimação



Fonte: dados da pesquisa

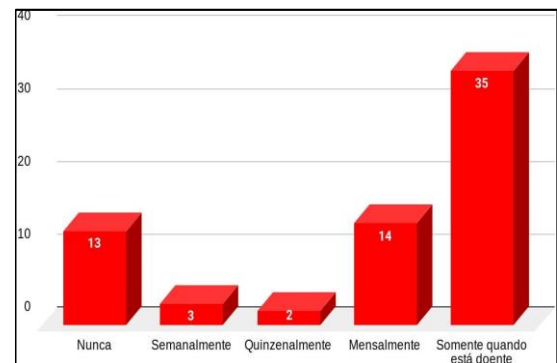
Gráfico 2- Quantidade de cachorros como animal de estimação



Fonte: dados da pesquisa

A próxima questão indagou sobre a frequência que os animais são levados ao pet shop. As respostas sinalizaram que 19,4% dos participantes nunca levam ao pet shop, 4,5% que levam semanalmente, 3% quinzenalmente, 20,9% mensalmente e 52,2% levam somente quando os animais ficam doentes. Observa-se que a doença é um fator especial para que o animal frequente uma clínica veterinária, ou seja, pode ser um indicativo positivo quanto ao negócio proposto. O gráfico abaixo demonstra os dados.

Gráfico 3- Frequência que o animal é levado ao pet shop

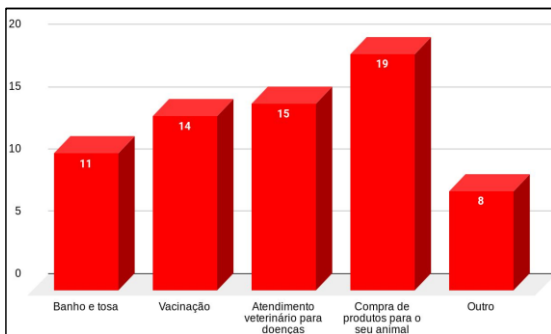


Fonte dados da pesquisa



Quando questionados sobre os serviços mais utilizados pelos consumidores, percebeu-se que a compra de produtos como ração, brinquedos, coleiras, etc., tiveram 28,4% das respostas, posteriormente com 22,4% citou-se o atendimento veterinário para doenças, com 20,9% foi identificado o serviço de vacinação, 16,4% banho e tosa e 11,9% outros. Portanto, observa-se que os serviços ofertados que podem compor o plano de saúde enquadram-se nas respostas que tiveram maior aceitabilidade, ou seja, atendimento veterinário para doenças, serviços de vacinação, banho e tosa. O gráfico 4 abaixo traduz os resultados.

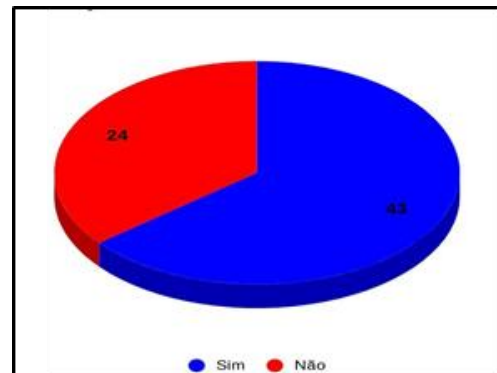
Gráfico 4- Serviços mais utilizados ofertados pelo pet shop



Fonte: dados da pesquisa

Na abordagem referente a contratação de planos de saúde para animais de estimação, percebeu-se que 64,2% dos entrevistados afirmaram que contratariam o serviço, enquanto 35,8% responderam que não, indicado aceitabilidade pelo negócio.. O gráfico 5 aborda a questão-

Gráfico 5- Contratação de planos de saúde para animais de estimação

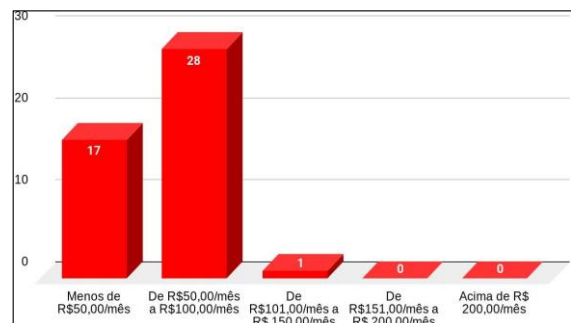


Fonte dados da pesquisa

A próxima questão era direcionada somente para aqueles que responderam que contratariam o plano de saúde, onde questionou-se o valor que estavam dispostos a desembolsar mensalmente

serviço. Identificou-se que 37% pagariam menos de R\$50,00/mês, 60,9% optaram por pagar de R\$50,00/mês a R\$100,00/mês e 2,2% pagariam um valor maior estipulado de R\$101,00/mês a R\$ 150,00/mês. No entanto, valores maiores que R\$ 150,00/mês não tiveram nenhuma resposta. Portanto, percebe-se que o preço acessível é fator fundamental para o sucesso do negócio. O gráfico abaixo demonstra os dados.

Gráfico 6- Valor mensal para a contratação do serviço.



Fonte: dados da pesquisa

CONCLUSÃO

Os animais de estimação ganharam, nos últimos tempos, o status de membros da família, exigindo atenção e cuidados especiais. Porém quando os problemas de saúde surgem inesperadamente, os custos podem comprometer rapidamente o orçamento familiar.

O presente estudo teve como objetivo geral realizar uma pesquisa de mercado para verificar a aceitabilidade para a implantação de um negócio para a venda de planos de saúde para gatos e cachorros no município de São Luiz Gonzaga. Para tal, o trabalho apoiou-se em aspectos teóricos relevantes para o entendimento e compreensão da temática

estudada. Salienta-se que poucos artigos abordam a temática, sendo mais evidente em blogs de notícias.

Diante dos dados coletados por meio da pesquisa realizada através de questionários on line, percebeu-se que o perfil sociodemográfico dos participantes enquadra-se sendo predominantemente do sexo feminino, com idade entre 18 a 24 anos, a renda familiar situa-se entre R\$ 1.045,01 a R\$ 3.135,00 e a maioria reside no município de São Luiz Gonzaga.

Em relação a quantidade de animais, percebe-se que os participantes possuem, na maioria, apenas um animal de estimação, sendo que os cachorros apresentaram preferência pelos entrevistados. Tratando-se da frequência que os animais são levados ao pet shop, verificou-se que as respostas sinalizaram que a maioria dos respondentes levam o animal ao pet somente

quando eles ficam doentes, seguido por vacinação.

De modo geral, verificou-se que a maioria dos entrevistados contratariam o serviço de planos de saúde para animais de estimação, sendo que o valor que estão dispostos a desembolsar mensalmente fica entre R\$50,00/mês a R\$100,00/mês.

Assim, após a análise das condições gerais e das informações disponibilizadas, verificou-se a importância dos animais na vida das pessoas, sendo o plano de saúde para cachorros e gatos uma oportunidade de negócio. No entanto sugere-se uma pesquisa mais profunda que aborde às coberturas oferecidas dentro da gama de serviços disponíveis, bem como os convênios com as pet shops, a fim de possibilitar o desenvolvimento de estratégias para a comercialização do mesmo

Elsevier, 2007.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Associação dos Revendedores de Produtos, Prestadores de Serviço e Defesa Destinados ao uso animal (ASSOFAUNA), 2011. Disponível em: <<http://www.petbr.com.br/asso1.asp>>.
- Bernardi, L. A. **Manual de plano de negócios: fundamento, processos e estruturação**. 1. ed. São Paulo: Atlas, 2013.
- Bernardi, **Manual de Plano de Negócios: fundamento, processos e estruturação**. 2. ed. São Paulo: Atlas 2014.
- Birley, S; Muzyka, D. F. **Dominando os Desafios do Empreendedor**. São Paulo. Makron Books, 2001.
- Chiavenato, Idalberto. **Recursos humanos: o capital humano das organizações**. 8. ed. São Paulo: Atlas, 2004.
- Canaldo Pet. Disponível em: <<https://canaldopet.ig.com.br/cuidados/saude/2020-02-16/plano-de-saude-para-caes-gatos-animais-vale-a-pena-veterinaria-da-dicas.html>>. Acesso em 17 jun 2020.
- Chiavenato, Idalberto. **Administração: teoria, processo e prática**. 4. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2007.
- Chiavenato, I. **Introdução à teoria geral da administração**. 9. ed. Barueri, SP: Manole, 2014.
- Dolabela, F. **Oficina do empreendedor**. Rio de Janeiro: Sextante, 2008. DORNELAS, José Carlos Assis. **Empreendedorismo: transformando ideias em negócios**. 5. ed. Rio de Janeiro - RJ: Elsevier, 2015.
- Dornelas, J., . **Empreendedorismo: transformando ideias em negócios**. 6. ed. São Paulo: Empreende/Atlas, 2017.
- Filion, L. J.; Dolabela, F. **Boa idéia! E agora?** São Paulo: Cultura Editores Associados, 2000.
- Futrell, C. M. **Vendas: fundamentos e novas técnicas de gestão**. 7. ed. São Paulo: Saraiva, 2003.
- Gem, (Global Entrepreneurship Monitor), Empreendedorismo atrai 52 milhões de brasileiros em 2018. Pesquisa Global Entrepreneurship Monitor confirma a retomada do empreendedorismo por oportunidade no país. **Revista Pequenas Empresas e Grandes Negócios**. 26 fev 2019. Disponível em: <<https://revistapegn.globo.com/Empre>

- endedorismo/noticia/2019/02/empreen
dedoris mo-atrai-52-milhoes-de-
brasileiros-em-2018.html>. Acesso em:
12 nov 2019.
- Gil, A. C. **Métodos e Técnicas de Pesquisa Social**. 5 ed. – São Paulo: Atlas, 1999.
- Gil, A. C. **Como Elaborar Projetos de pesquisa**. 5 ed. São Paulo: Atlas, 2016.
GITMAN,
- Hisrich, R. D. **Empreendedorismo**. Porto Alegre: Brookman, 2009.
- Kotler, P. Keller, K. L. **Administração de marketing**. 12. ed. São Paulo: Pearson Hall, 2006.
- Monteiro, B. G., BARTHOLO JUNIOR, R. S.,
LANGENBACH, M. L.,
Gonçalves, M. Schumpeter, J. A. A teoria do desenvolvimento econômico. São Paulo: Nova Cultural, 1988.
- Parisi, Sílvia C. Planos de saúde para animais. Disponível em: <<https://www.mulherdeclasse.com.br/PlanoSaudeAnimal.htm>>. Acesso em: 17 jun. 2020.
- Sebrae – Serviço Brasileiro de Opinião Pública e Estatística. Manual do empresário. Disponível em: Acesso em: 02 jun 2019.
- Solomon, M. **Comportamento do consumidor**. 5. ed. Porto Alegre: Bookman, 2002.
- Schiffman, Leon G.; Kanuk, Leslie Lazar. **Comportamento do consumidor**. Rio de Janeiro: LTC, 2000

DETECCIÓN DE EMPRESAS EMERGENTES

DETECTION OF EMERGING COMPANIES

Área I: Administración/Gestión de las Organizaciones públicas, privadas e intermedias-Pymes

Peralta Mónica Adriana monica_peralta@hotmail.com

Conti Jorge Darío jorgedconti@yahoo.com.ar

Delgado Valeria Verónica valeriaveronica@hotmail.com

Universidad Nacional de Lujan – Provincia de Buenos Aires

RESUMEN

El objetivo del presente artículo es dar a conocer los resultados de la investigación realizada en las organizaciones radicadas en la zona de influencia del centro regional de San Miguel de la Universidad Nacional de Luján; sobre su modo particular de hacer empresa; observando si se aproximan más a una Empresa Tradicional (básicamente Taylorista) o a una nueva forma: “La Empresa Emergente”¹ de Rafael Echeverría² que propone una respuesta a los desafíos representados por la aceleración de los cambios, la globalización de los mercados, el incremento de la competitividad y el efecto de las nuevas tecnologías.

Como resultado de la investigación realizada en 58 empresas mediante el uso de cuestionarios, resulta interesante observar el mix de facetas que se produce entre ambos estilos; identificando posturas combinadas, pero con preponderancia de una en particular.

Palabras clave: Productividad. Regulación. Autoridad. Organización.

SUMMARY

The objective of this article is to disseminate the results of research carried out on organizations located in the zone of influence of the regional center of San Miguel of the National University of Luján. This research focuses on their particular way of doing business with specific attention to whether they are closer to a Traditional Company (basically Taylorist) or to

a new form: "The Emerging Company" described by Rafael Echeverría as one capable of responding to the challenges represented by accelerating rates of change, the globalization of markets, increases in the competitiveness of business environments, and the impact of new technologies.

As a result of the research carried out on 58 companies through the use of questionnaires, significant observations were obtained relating to the mix of facets that occurs between both styles of business. This study identifies combined positions among the two, with a preponderance of one in particular.

Key words: Productivity. Regulation. Authority. Organization.

INTRODUCCIÓN

La asignatura Administración Integrativa es una asignatura del último año de la carrera de Licenciatura en Administración de la Universidad Nacional de Luján; busca entre sus objetivos que los estudiantes desarrollen distintas visiones y observen la simbiosis que se producen entre las organizaciones, las personas y el entorno. En la unidad VI los alumnos se acercan a nuevos modos de regulación del trabajo, modalidades de gestión y perfil de autoridad.

Rafael Echeverría en su texto la Empresa Emergente, plantea la necesidad de buscar una mayor productividad del trabajo, ya no a través de la fuerza física, y su regulación, como lo hizo

¹ “La empresa emergente, la confianza y los desafíos de la transformación”

² Sociólogo y filósofo chileno, creador del término ontología del lenguaje, que se refiere a la naturaleza

del ser humano como ser intrínsecamente lingüístico.

Taylor sino a través del desarrollo de competencias conversacionales. Cumplir con los compromisos sociales que tiene cada acto lingüístico favorece el desarrollo de la confianza. Afirmaciones verdaderas, declaraciones válidas, juicios fundados y cumplir los compromisos adquiridos a través de las promesas, facilitan a los líderes generar espacios de confianza, que impulsen acciones creativas, y logren soluciones innovadoras.

Las organizaciones actuales se desenvuelven en contextos cada vez más inciertos y cambiantes, requiriendo con mayor frecuencia innovación y creatividad. Este contexto, requiere establecer en qué medida las organizaciones emplean estas competencias, y en qué aspectos tienen mayores dificultades.

El proyecto indagó sobre las prácticas actuales de las organizaciones, buscando determinar si su estilo se aproximaba más a una empresa tradicional o a una emergente. A tales efectos, se realizaron encuestas en las organizaciones en las que trabajaban los estudiantes de las comisiones de Administración Integrativa del Centro Regional San Miguel de la Universidad Nacional de Luján. Esto permitió a los alumnos contrastar sus propias experiencias profesionales con la propuesta que Rafael Echeverría expone en su libro “La Empresa Emergente”

El Objetivo General

- ✓ Determinar el estilo de la organización

Los objetivos específicos fueron:

- Analizar la clave de la productividad.
- Indagar el Locus reflexivo de la organización.
- Definir el perfil de autoridad.
- Determinar el mecanismo de regulación.
- Definir el estilo de organización.

Los resultados observados sugieren que hay una combinación de características de ambos modelos empresariales, sobre todo en las pequeñas y medianas empresas, que, en general tienden al modelo tradicional.

El objetivo del presente es compartir los resultados de la mencionada investigación, y reflexionar sobre la necesidad de profundizarla, en futuras investigaciones para aportar/desarrollar herramientas concretas a las organizaciones que quieran modificar sus características tradicionales, necesarias para adecuarse más, al contexto actual.

MARCO TEÓRICO

El planteo que Taylor³ (1856-1915) realizó en su momento, fue la posibilidad de generar una mayor productividad.

La contribución de este fue simple y se resume en dos operaciones diferentes. La primera operación y la más importante, fue examinar el trabajo manual, desagregando a este en dos componentes: movimientos y tiempos y la segunda fue establecer una separación entre la tarea realizada por el obrero y la actividad de diseño realizada por el ingeniero.

El contexto y las necesidades de ese momento, permitieron que tales prácticas fueran efectivas y resolvieron las problemáticas que se presentaban. Sus teorías se expandieron a principios del siglo XX, con los avances que había provocado la segunda revolución industrial, con un contexto relativamente estable, las empresas necesitaban aumentar su producción para satisfacer una demanda cada vez más amplia. La ineficiencia, los desperdicios, y la falta de un método de trabajo, hicieron necesario un estudio del trabajo del obrero para poder mejorarlo.

El problema que buscaba resolver Taylor era aumentar la productividad y a través del estudio de tiempos y movimientos, y la división del trabajo del ingeniero, el capataz y el obrero logró imponer una forma de trabajo que caracterizaría las organizaciones de ese siglo.

Pero los cambios del contexto como la globalización, y el aumento de la competitividad o las características del trabajo y

³ Frederick W. Taylor elaboró un sistema de organización racional del trabajo, ampliamente

expuesto en su obra Principles of Scientific Management

sus formas de coordinación quitaron eficacia a la propuesta de Taylor.

El interrogante para los autores de fines del siglo pasado, ha sido mejorar los resultados a través de diversos métodos y teorías, y entre estas propuestas R. Echeverría sostiene que hoy en día, el contexto cambiante al cual se ven enfrentadas las organizaciones actuales, ha definido ciertas modificaciones que no pueden ser respondidas como se venía haciendo desde la aparición de la iniciativa Tayloriana; por lo que propone, un nuevo modo de hacer empresa (Empresa Emergente) centrado en la confianza y donde hoy la **CLAVE DE LA PRODUCTIVIDAD** se basa en la utilización de las competencias conversacionales para generar mayor rendimiento en el trabajo y una regulación del mismo que favorezca la creatividad y la innovación.

Pero ¿en qué consisten? ¿Qué aportan este tipo de competencias? Esencialmente podemos decir que son un instrumento fundamental para poder establecer conversaciones eficientes y mediante ellas generar mayor productividad en el trabajo y una regulación del mismo que favorezca la creatividad y la innovación.

Echeverría estudia tres tipos de trabajo, el individual, el de coordinación y el reflexivo de aprendizaje, requiriendo para cada uno el uso de las mencionadas competencias. Interpreta el lenguaje como acción, por ello entiende que éste incide directamente en la efectividad laboral.

Los actos lingüísticos básicos⁴ y las conversaciones son las competencias necesarias en las empresas que están surgiendo. Necesarias para seguir ciertos procedimientos en las actividades individuales, centrales en las actividades de coordinación, ya que son estrictamente conversacionales, y fundamentales en conversaciones reflexivas.

4 Afirmaciones, declaraciones, juicios, promesas y la escucha

⁵<https://proyectosdeintervencioneducativa.weebly.com/de-la-reflexioacuten-en-la-accioacuten-a-una-praacutectica-reflexiva.html>

⁶ Autor de la Teoría de la Madurez; según esta teoría, el desarrollo de una persona se procesa a lo largo de un intervalo continuo de una situación de inmadurez

Donald Schön⁵ distingue dos tipos de reflexión:

- La reflexión en la acción: reflexionar sobre la acción en curso, permite anticipar.
- La reflexión sobre la acción: la acción es el objeto de la reflexión, es después que pasó para aprender, comprender o integrarla a lo sucedido.

Según R. Echeverría hoy el **LOCUS REFLEXIVO** ha dejado de ser potestad del ingeniero quién definía y establecía los estándares en base al estudio de tiempos y movimientos (empresa tradicional), con un capataz encargado de hacer que dichas previsiones se cumplan. Echeverría sostiene que en la empresa emergente no existe tal división. Así, nadie conoce mejor que cada trabajador su propia actividad, siendo su facultad reflexionar sobre sus propias acciones proponiendo las mejoras que surjan de esta reflexión.

La empresa emergente propicia una “autonomía responsable” como **MECANISMO DE REGULACIÓN**, favoreciendo un trabajo creativo, pasando así de un control de acciones a una gestión de resultados, atendiendo a los procesos, en tanto generadores de aquellos.

Chris Argyris⁶ plantea que las organizaciones considerarán criterios de compromiso con el trabajo, la responsabilidad personal, la actualización individual y vitalidad de las organizaciones; dice que las personas tienen la necesidad de auto realizarse, pero las organizaciones limitan su desarrollo y hacen que operen por debajo de su potencial. Warren Bennis⁷, precisa: que se desaprovecha el 80%.

Para que esto suceda, otro cambio que deberá ocurrir es el del **PERFIL DE AUTORIDAD**.

para una situación de madurez. Una persona madura se caracteriza por ser activa, independiente, auto-confiada y autocontrolada.

⁷ Warren Gamaliel Bennis (8 de marzo de 1925 - 31 de julio de 2014) fue un académico, consultor organizacional y autor estadounidense, ampliamente considerado como un pionero del campo contemporáneo de los estudios de liderazgo



Siguiendo a Echeverría la empresa tradicional define la autoridad en la figura de capataz, quien ejercía el mando y control sobre el obrero.

El nuevo perfil de autoridad es el coach quien facilitará el rendimiento del trabajador, para que pueda realizar lo que requiere la empresa, y pueda alcanzar su máximo rendimiento.

Continúa Echeverría, el líder del futuro debe ayudar a triunfar a la gente; al establecer la visión, la gente se orienta. Cuando la gente se compromete con ese objetivo el líder alinea las acciones con el mismo. Este resaltará como animador, defensor y alentador más que como juez, crítico o evaluador.

Así el coach posee distinciones y competencias que le permiten observar y detectar obstáculos en el desempeño de los trabajadores, conduciéndolos a realizar acciones que les permitan llegar al desempeño que desean.

Con estos aspectos claves Echeverría presenta dos estilos o **TIPOS DE ORGANIZACIÓN**: Por un lado, la Empresa Tradicional que se caracteriza por tener una estructura piramidal, jerárquica y burocrática, con centralización del poder y la toma de decisiones, que la convierte en inflexible y le cuesta adaptarse a los cambios del contexto. Por el otro la Empresa Emergente como la empresa del futuro que tenderá a conformar redes flexibles y con capacidad de cambiar a formas más sutiles y con participación de los individuos involucrados, que permitan lograr las actividades centrales de la organización.

Esta diferenciación en modos de hacer empresa, nos condujo a investigar si en la zona de influencia del centro regional de San Miguel, preponderaba uno u otro modo; o si nuestros alumnos, posibles futuros administradores de dichas organizaciones, se encontrarían con estilos híbridos que los desafíe a descubrir empíricamente otras maneras de conducción.

MÉTODOS

El estudio fue exploratorio descriptivo, con metodología cualitativa y diseño no experimental (dentro de este tipo de diseños,

transversal ya que la información fue recolectada en un período dado de tiempo).

Esta investigación fue realizada con la participación de los estudiantes que cursaron Administración Integrativa en los años 2017 y 2018 en el Centro Regional San Miguel de la Universidad Nacional de Luján

Las entrevistas fueron realizadas por los alumnos en las organizaciones donde trabajaban y a partir de los contenidos de la asignatura, ellos mismos definieron el tipo de organización y propusieron diversos roles del administrador para las mismas, a efectos de aportar herramientas que transformen los aspectos más tradicionales en emergentes.

Se realizaron 58 entrevistas, que se sistematizaron a efectos de la presente investigación, estas organizaciones se pueden caracterizar como pequeñas y medianas, salvo 5 que eran organizaciones no gubernamentales y tres públicas; solamente dos eran grandes empresas.

DESARROLLO

Caracterización de las empresas tradicional y emergente.

Para poder desarrollar la encuesta, se consideraron diversos aspectos de los modelos empresariales que consideramos a continuación y luego se grafican en la tabla siguiente.

El **objetivo** en la empresa tradicional es generar riqueza, la empresa tradicional buscó mejorar la productividad del trabajo y los índices de eficiencia para generar mayor riqueza, en cambio la empresa emergente busca generar mayor valor.

A partir de esa perspectiva, cuando se habla de diferenciación, en la empresa tradicional se compete para ser el mejor, en cambio en la empresa emergente busca conquistar la preferencia del cliente.

Al analizar **las tareas**, observamos diversos aspectos: la clave de la productividad en la empresa tradicional fue el análisis de tiempos y movimientos mientras que, en la emergente, el análisis es conversacional y de innovación.



En segundo términos el diseño también cambia, mientras que en la primera es en base a flujos físicos, en la segunda son los flujos del quehacer humano.

En tercer lugar, analizando las disciplinas fundamentales, para la empresa tradicional es la ciencia y la tecnología, en la emergente desde luego son consideradas, pero también se incluyen el arte y la filosofía.

La **coordinación** para la empresa tradicional se basa en la estandarización en cambio en la emergente es añadir valor y personalizar. El aspecto ético se suspende en la primera, buscando someter al otro, en cambio en la segunda se basa en la ética, para poder generar confianza.

La **regulación** se basó en los mecanismos de mando y control en la tradicional, y la autonomía responsable para la emergente. A partir de estos mecanismos en la primera surgen los premios y castigos, en cambio en la segunda se valora el logro. Quien regula entonces para la empresa tradicional es el capataz, y en la

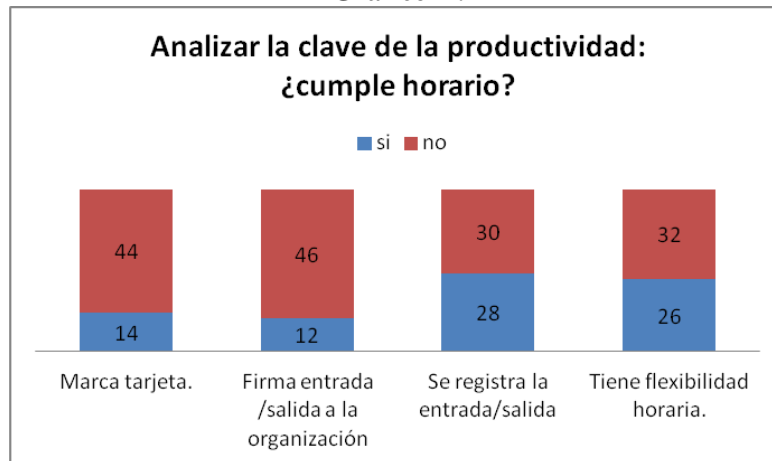
empresa emergente es un coach o mentor. Esta regulación lleva a que la empresa tradicional se basa en cumplir las normas de modo que cada individuo tiene un techo (eso que la norma indica) en cambio en la empresa emergente se busca cumplir objetivos así el individuo tiene un piso, luego por encima de ese piso deberá encontrar sus propios límites.

La **estructura** de la empresa tradicional es reconocida por ser jerárquica, piramidal, y centralizada, en cambio la propuesta de la empresa emergente habla de redes, y circularidades; así entonces la empresa tradicional tiene un empresario autoritario y un obrero sumiso, en cambio la empresa emergente es colaborativa y el medio de producción es el conocimiento. Finalmente es de destacar que así descripta la empresa tradicional se basó en el miedo, el miedo del obrero a perder el trabajo y a las sanciones en general, mientras que la empresa emergente define como emocionalidad la confianza, necesaria para el desarrollo de ideas creativas e innovadoras.

Factor	Empresa Tradicional	Empresa Emergente
Objetivo	Generar Riqueza	Generar Valor
Tipo de trabajo		
Diferenciación	Compiendo para demostrar ser el mejor	Conquistando la preferencia del cliente
Tareas		
Clave de la productividad	Análisis de Movimientos y tiempos	Análisis conversacional, Innovación.
Diseño	En base a flujos físicos	En base a flujos del quehacer humano
Disciplinas fundamentales	Ciencia y Tecnología	Ciencia y Tecnología, Arte y Filosofía
Calidad	Es una variable más para el diseño	Es un requisito base que todos deben cumplir
Coordinación		
Criterio predominante	Estandarización	Añadir valor, personalizar
Aspecto Ético	Se ignora. Se busca el sometimiento del otro	Es fundamental "experimentarlo", poder construir espacios de confianza
Regulación		
Mecanismo	Mando y control	Autonomía responsable
Técnica	Premio / Castigo	Valor del logro
Perfil del que regula	Capataz	Coach Mentor
Criterio	Asegurar el cumplimiento de normas y procedimientos.	Asegurar el cumplimiento de objetivos y metas.
	Cada individuo está definido en su hacer. Hay "techo"	Cada individuo conoce un "piso" desde el cual hacer.
Estructura organizativa		
Tipo	Jerárquica y piramidal. Bidimensional. Inteligencia centralizada	Redes y Circularidades. Multidimensional. Inteligencia distribuida
Componentes	Unidades que buscan su permanencia en el tiempo	Unidades que reafirman su sentido de manera continua y por unidades virtuales.
Tipo de relación	Empresario dictador / Obrero sumiso. Fundamentada en la propiedad de los medios de producción.	Colaborativa. Fundamentada en que el principal medio de producción es el conocimiento.
	La dedicación del trabajador es a una empresa, por ello depende de ella.	Surge un nuevo tipo de trabajador independiente, que se compromete con varias empresas.
Emocionalidad de Base	Miedo	Confianza

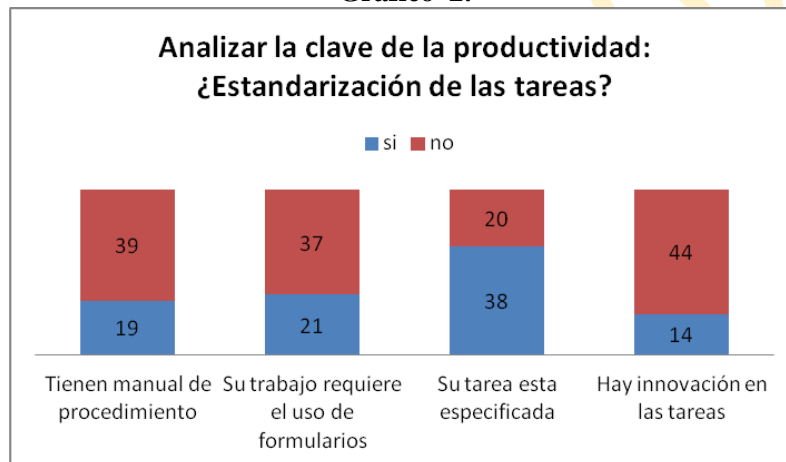
Fuente: Elaboracion propia

Gráfico 1.



Fuente: Elaboracion propia

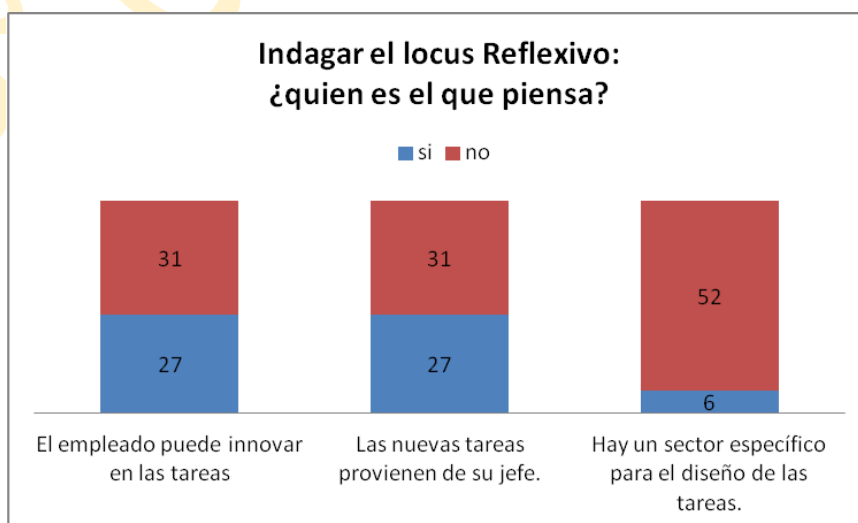
Gráfico 2.



Fuente: Elaboracion propia

Para el análisis del **Objetivo específico 2: Indagar el locus reflexivo** (ingeniero / difuso), se realizaron las siguientes preguntas:

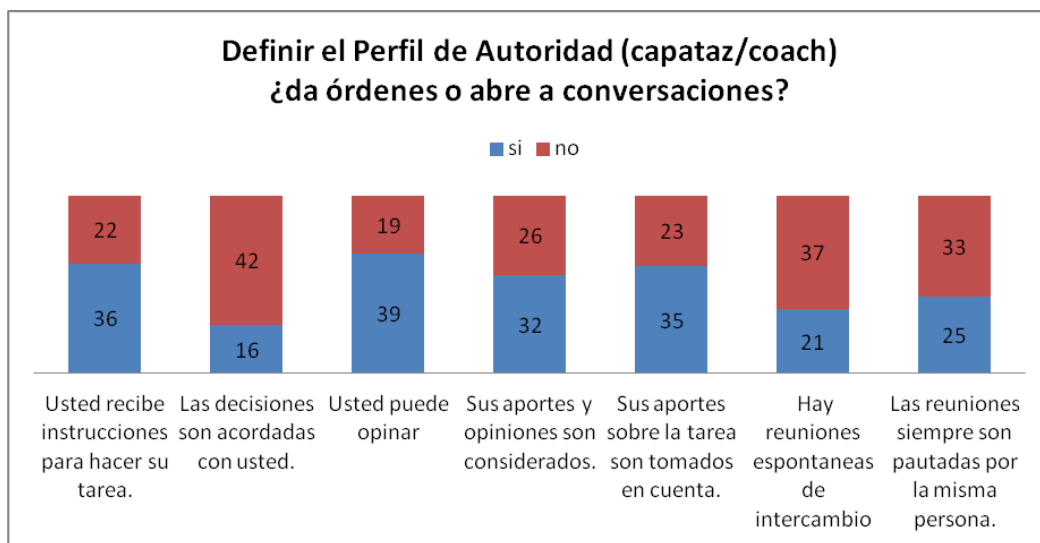
Gráfico 3.



Fuente: Elaboración propia

Para el análisis del **Objetivo específico 3: Definir el perfil de autoridad** (capataz /coach), se realizaron las siguientes preguntas:

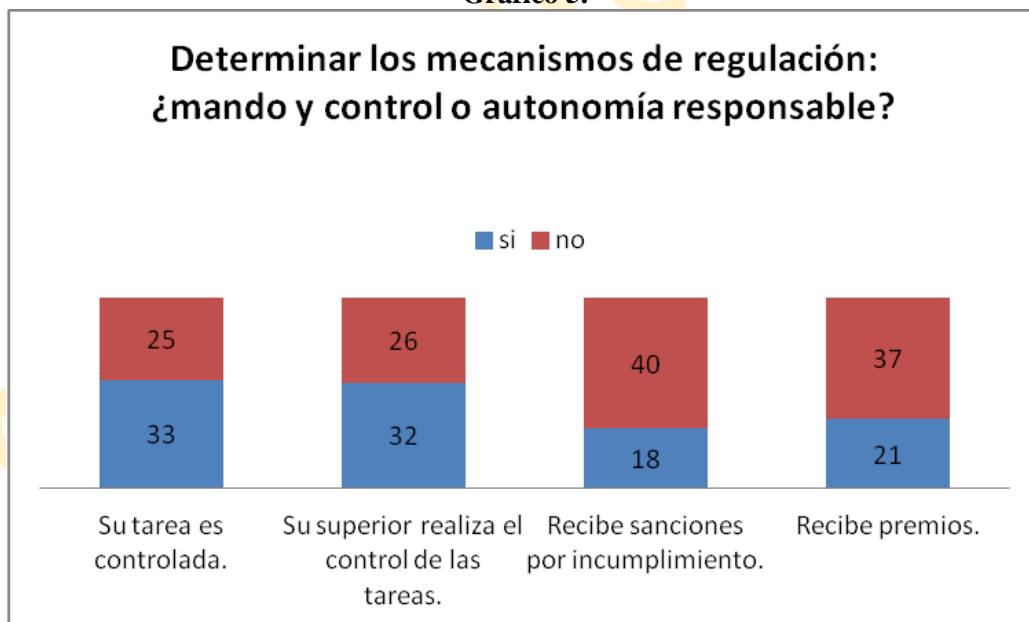
Gráfico 4.



Fuente: Elaboración propia

Para el análisis del **Objetivo específico 4: determinar los mecanismos de regulación** (mando y control / autonomía responsable), se realizaron las siguientes preguntas:

Gráfico 5.

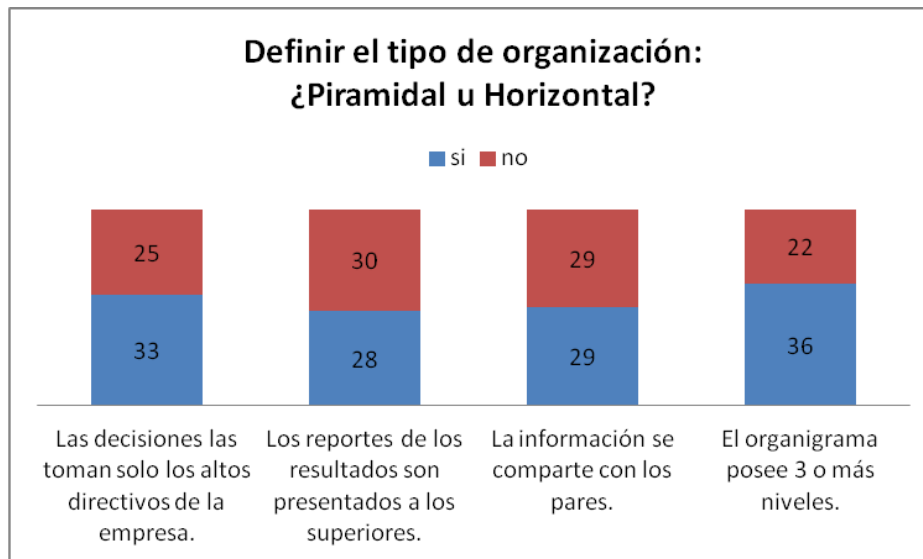


Fuente: Elaboración propia

Para el análisis del **Objetivo Específico 5: definir tipo de organización** (piramidal/horizontal), se realizaron las siguientes preguntas:



Gráfico 6.



Fuente: elaboración propia

RESULTADOS OBTENIDOS

El primer resultado que pudimos determinar es que los estudiantes del último año de la carrera de administración en su mayoría trabajan en pequeñas y medianas empresas. De las 58 organizaciones entrevistadas, 48 eran PYMES.

Como resultado de la investigación presentada, podemos determinar que la empresa tradicional aún mantiene vigencia. Si bien encontramos en las encuestas algunos temas puntuales, que podrían indicar la presencia de un modo de hacer empresa más cercana a la emergente.

Los datos recopilados muestran una presencia mayoritaria de la empresa tradicional.

A partir de los gráficos presentados surge la siguiente información:

Clave de la productividad:

- Existe una baja flexibilidad horaria, ya que si bien pocos marcan tarjeta o firman entrada y salida, 30 de los 58 entrevistados, expresan que hay registros del ingreso o egreso y 32 expresan que no tienen flexibilidad horaria. Se sigue el modelo de cumplir con un horario estricto, por lo cual podemos inferir que tiende a sostener una modalidad prevaleciente de la *Empresa Tradicional*.
- 38 de los 48 entrevistados expresa que su tarea está especificada, y 44 respondieron

que no hay innovación en las tareas. Así podemos decir que las tareas están estandarizadas y con poco margen para la innovación, estableciendo un techo en el desempeño de los empleados. Tendencia hacia la *Empresa tradicional*.

Locus reflexivo de la organización: 52 de los 58 entrevistados dijo que no hay un sector específico para el diseño de las tareas, 32 expresaron que los empleados pueden innovar en sus tareas y 31 de los 58 expresó que las nuevas tareas provienen de su jefe. Vemos una tendencia hacia la *empresa emergente*, ya que los empleados pueden innovar y no hay un sector específico para el diseño en la mayoría. Aunque hay caso en los que todavía se sigue con la práctica de separar los que ejecutan de los que piensan.

Perfil de autoridad: en este ítem, es donde mayor dispersión, tal como lo muestran los resultados obtenidos de las encuestas y presentados en los gráficos.

- El mayor resultado es 39 de los 58 encuestados que afirman que pueden opinar, a su vez 35 juzgan que los aportes son tomados en cuenta y 32 que sus aportes son considerados. Esto indicia que un 60% se producen cambios surgidos a partir del personal. Podemos esgrimir que existe una tendencia hacia la *Empresa Emergente*.

- De todos modos, el segundo valor es que reciben instrucciones (36) y 42 encuestados expresaron que las decisiones no son acordadas con los empleados y esto nos daría una fuerte aproximación a la *empresa tradicional*.
- Por último, en las preguntas que indagan acerca de los tipos de reuniones que prevalecen en la empresa, se observa un bajo nivel de reuniones espontáneas (21) y en su mayoría (33) están pautadas por la misma persona. Estos son los espacios necesarios para tareas de innovación y creatividad, siendo este tipo de reuniones las que según la empresa emergente logran incrementos en la productividad ya que agregan valor. Por lo tanto, en este caso observamos nuevamente a una predisposición hacia la *empresa tradicional*.

Mecanismo de regulación: Las tareas son controladas, esto fue afirmado por 33 encuestados y la supervisión fue realizada por su superior (32). Al hablar de “premios o castigos” en función del cumplimiento de las mismas las respuestas fueron diferentes, ya que 40 dijeron no recibir sanciones y 37 no recibir premios. Así entonces podemos decir que el control de las tareas tiende a una *empresa tradicional*, pero no sucede así con los premios y castigos, es decir los premios y castigos tienden a una *empresa emergente*.

Tendencia en el estilo de organización: en 33 organizaciones las decisiones se toman en los altos mandos, y en 36 el organigrama tiene más de tres niveles. Estas características son de las empresas tradicionales, la comunicación es diferente, los reportes no se presentan a los superiores en 30 casos y en 29 (la mitad de los casos) la información se comparte entre los pares. En estos últimos casos vemos que hay una transición hacia la *empresa emergente*

CONCLUSIONES

A partir de los resultados de la presente investigación, podemos concluir que es central el rol de los futuros administradores para crear espacios laborales más acordes a la creatividad,

innovación y aprendizaje; condiciones estas, necesarias para construir organizaciones flexibles, eficientes y en constante aprendizaje que les permita adaptarse al contexto actual.

No podemos negar que muchos aspectos de la empresa tradicional son necesarios en ciertas organizaciones, o en determinadas áreas, pero hay aspectos en los que se hace imprescindible un cambio urgente.

A partir de los resultados podemos hacer distintas apreciaciones:

La mayoría de las organizaciones estudiadas fueron PYMES, por lo tanto entendemos que estos resultados no pueden generalizarse a todas las organizaciones, pero sí pueden orientarnos cómo se comportan las pequeñas y medianas empresas. Este dato es relevante, ya que son las primeras empresas en las que tienen experiencia los estudiantes de administración, y esto queda demostrado ya que las encuestas fueron realizadas a sus jefes, por los estudiantes del último año de la carrera de administración de la UNLu en el Centro Regional San Miguel.

La **clave de la productividad** y el **estilo de organización** todavía reúnen características más tradicionales. El **locus reflexivo** tiende más a una empresa emergente. Lo que consideramos relevante es el **perfil de autoridad** y el **mecanismo de regulación** están en pleno proceso de transformación, queriendo decir con esto, que hay aspectos que ya son emergentes y conviven con otros tradicionales.

Por ejemplo, en los mecanismos de regulación, si bien las tareas son controladas, se están dejando de lado los sistemas de premios y castigo; lo mismo ocurre en el perfil de autoridad, donde se entrelazan las instrucciones (muy características de modelos tradicionales) con relevancia de las opiniones de los empleados (características emergentes) y nuevamente características más tradicionales en sus reuniones, programadas siempre por las mismas personas.

Vemos que de los aspectos analizados el perfil de autoridad está cambiando, algunos comportamientos se han modificado en esta tendencia, Por ello creemos que un graduado como futuro gerente, debe fortalecer sus

características de liderazgo. Cuando decimos que administrar es planificar, organizar, dirigir y controlar, como pensamos “el dirigir”, ¿Qué estilos de liderazgos estamos pensando? Y en ese aspecto, ¿qué suma el líder coach?

A la luz de los resultados de esta investigación, advertimos que los estilos de liderazgos están cambiando; bien, nos podemos preguntar: ¿en qué aspectos lo están haciendo? ¿Qué comportamientos es necesario aún cambiar? ¿Cuáles son las competencias de los graduados de la carrera de Administración en este sentido? ¿Qué les está faltando?

Y siendo más ambiciosos, ¿qué necesita un graduado en administración como agente de cambio? Vemos que además la clave de la productividad sigue centrada en cumplir un horario y una estandarización de las tareas, ¿cómo es posible vincular estas prácticas con las competencias conversacionales, el trabajo reflexivo, y el aprendizaje?

Por otra parte ¿Cómo es el locus reflexivo? O en términos simples ¿quién es el que piensa? Aquí nos gustaría detenernos, la empresa emergente clasifica el trabajo en individual, de coordinación y reflexivo de aprendizaje. Esta perspectiva pone de relieve la importancia de todo el trabajo de la organización, pensado desde las competencias conversacionales como

herramientas para aumentar su productividad, y la posibilidad de reflexión sobre la acción. Aquí la autonomía responsable, y la confianza juega papeles centrales.

Entonces podemos concluir, que un Lic. en Administración como gestor de cambio necesita las competencias conversacionales para poder llevar adelante un cambio orientado a generar espacios de reflexión sobre el trabajo, generación de confianza y autonomía responsable. Pensando desde esta perspectiva no solo competencias conversacionales sino también emocionales.

Para finalizar creemos que esta investigación nos permitió explorar algunos aspectos generales, pero interesantes para seguir profundizando el conocimiento acerca de las características de las organizaciones analizadas. Entendemos que a la luz de los resultados es necesario seguir investigando sobre las consecuencias para las organizaciones que no pueden seguir avanzando en su desarrollo hacia una empresa emergente. Y sobre todo en los últimos aspectos mencionados como el perfil de autoridad y el modo de regulación, donde los futuros profesionales pueden convertirse en verdaderos protagonistas de la gestión del cambio.

FUENTES BIBLIOGRAFICAS

Echeverría, R.- La empresa emergente, la confianza y los desafíos de la transformación - Edit. Granica -2003

Echeverría, R. - Ontología del lenguaje- Edit. Granica – 2008

Kofman, F. - Metamanagement - Edit. Grito Sagrado - 2008.

Luhmann, N. Confianza, Anthropos- Universidad Iberoamericana, México, 1996

Senge, P. – La V disciplina Granica – 2004

Blanchard, K. La pirámide organizacional invertida en

https://missvaleskacep.files.wordpress.com/2013/10/la_piramide_puesta_al_reves_blanchard.pdf capturado el 18/06/2023

Landolfi, H; Cris Argyris, un líder que marcó un precedente

<https://liderazgo.uno/blog/chris-argyris/> capturado el 18/06/2023

<https://proyectosdeintervencioneducativa.weebly.com/de-la-reflexioacuten-en-la-accioacuten-a-una-praakutectica-reflexiva.html> capturado el 18/06/2023

Schön, D. La formación de profesionales reflexivos en <https://es.scribd.com/document/422116261/La-Formacion-de-Profesionales-Reflexivos> capturado el 18/06/2023