



La resiliencia organizacional: reinventarse en tiempos de cambios

36° Congreso Nacional
ADENAG
Prof. Raúl Fernando Ortiz - *in memoriam*

Luis Ángel Bellini y Sebastián Ruiz

Coordinadores

Mariela Flesia y Juan Manuel Gallardo

Compiladores

Facultad de Ciencias Económicas
26 y 27 de Mayo de 2022

ACTAS

ISBN 978-987-688-512-6

e-book

UniRío
editora

La resiliencia organizacional : reinventarse en tiempos de cambios : 36º Congreso Nacional ADENAG : Prof. Raúl Fernando Ortiz in memoriam / Luis Ángel Bellini ... [et al.] ; compilación de Mariela Flesia ; Juan Manuel Gallardo ; coordinación general de Luis Ángel Bellini ; Sebastián Ruiz. - 1a ed. - Río Cuarto : UniRío Editora, 2022.

Libro digital, PDF - (Actas de congresos)

Archivo Digital: descarga y online
ISBN 978-987-688-512-6

1. Administración de Empresas. 2. Actas de Congresos. I. Bellini, Luis Ángel, coord. II. Flesia, Mariela, comp. III. Gallardo, Juan Manuel, comp. IV. Ruiz, Sebastián, coord.
CDD 658.007

2022 © by

UniRío editora

Universidad Nacional de Río Cuarto

Ruta Nacional 36 km 601 – (X5804) Río Cuarto – Argentina

Tel: 54 (358) 467 6309 .

editorial@rec.unrc.edu.ar

www.unirioeditora.com.ar

Primera Edición: *noviembre de 2022*

ISBN 978-987-688-512-6



Este obra está bajo una Licencia Creative Commons Atribución 2.5 Argentina.

http://creativecommons.org/licenses/by/2.5/ar/deed.es_AR



Uni. Tres primeras letras de "Universidad". Uso popular muy nuestro; la Uni. Universidad del latín "universitas" (personas dedicadas al ocio del saber), se contextualiza para nosotros en nuestro anclaje territorial y en la concepción de conocimientos y saberes construidos y compartidos socialmente.

El río. Celeste y Naranja. El agua y la arena de nuestro Río Cuarto en constante confluencia y devenir.

La gota. El acento y el impacto visual: agua en un movimiento de vuelo libre de un "nosotros".
Conocimiento que circula y calma la sed.

Consejo Editorial

Facultad de Agronomía y Veterinaria
Prof. Mercedes Ibañez y Prof. Alicia Carranza

Facultad de Ciencias Económicas
Prof. Clara Sorondo

Facultad de Ciencias Exactas, Físico-Químicas
y Naturales
Prof. Sandra Miskoski

Facultad de Ciencias Humanas
Prof. Graciana Perez Zavala

Facultad de Ingeniería
Prof. Marcelo Alcoba

Biblioteca Central Juan Filloy
Bibl. Claudia Rodríguez y Prof. Mónica Torreta

Secretaría Académica
Prof. Sergio González y Prof. José Di Marco

Equipo Editorial

Secretaria Académica: *Sergio González*
Director: *José Di Marco*
Equipo: *José Luis Ammann, Maximiliano Brito, Ana Carolina Savino,
Lara Oviedo, Roberto Guardia, Marcela Rapetti y Daniel Ferniot*

ÍNDICE DE CONTENIDOS

Palabras de apertura del Congreso	8
Autoridades Facultad de Ciencias Económicas	9
Autoridades ADENAG	9
Comité Académico	9
Comité Organizador	10
Moderadores	11
Homenaje a Raúl Fernando Ortiz	12
Ponencias	13

ÁREA N°1: Docencia	
“Adecuaciones Pedagógicas en la Enseñanza de la Administración”	Pág.
Reestructurando el aula: Adecuando la estrategia didáctica en Principios de Administración, durante la pandemia de COVID 19 BELLINI, Luis; FLESIA, Mariela; FRÍAS, Marina; LEDERHOS, María Laura; RUIZ, Sebastián	15
Nueva normalidad, desencuentros áulicos y resiliencia pedagógica CASAS, Carlos Javier	37
Transformación de la enseñanza como consecuencia del paso de la Presencialidad a la Virtualidad - Experiencia pedagógica basada en Teoría Reticular CURCHOD, Miguel A.; CORTABERRÍA, Sofía	53
Experiencias en la construcción de una propuesta pedagógica educativa en la Administración post pandemia FLORES, Verónica Andrea	72
Prácticas Profesionales Supervisadas, una experiencia significativa para el Licenciado en Administración LOPEZ, Stella Maris; MACH, Verónica; SALVATIERRA, Norma	92
Innovación educativa: de la bimodalidad al aula mixta facultad de ciencias económicas UNLZ MACEIRAS, Fabiana Andrea; HEIMER, Angélica; GONZÁLEZ, Marta	113
Resiliencia en el aula universitaria. El desafío de la postpandemia NOUSSAN LETTRY, Ramiro	134
Análisis de la Disciplina Administración General en Carreras de Grado Vinculadas al Turismo de Universidades Argentinas RIVERO, María Andrea; SCHMIDT, María Alicia	157
¡Filosofía FISH! y TIC's como estrategia de enseñanza innovadora para la administración SANTORO, Daniel Omar; GONZÁLEZ, Inés Alejandra	174
Las competencias que se desarrollan en los estudiantes de la Licenciatura en Administración de la Universidad Nacional de Río Cuarto a partir de los modelos de enseñanza adoptados: presentación del instrumento de relevamiento para aplicación al claustro docente TRUCCO, Gabriela; CASSINA, Germán	199

ÁREA Nº1: Docencia	
“Adecuaciones Pedagógicas en la Enseñanza de la Administración”	Pág.
Hacia un nuevo inventario de competencias directivas URRIZA, María Natalia ; PEREYRA HUERTAS, Carolina; SUBOTA, Lucrecia, ACUÑA, Andrea	219

ÁREA Nº 2: Investigación	
“Continuidad de la investigación en tiempos no convencionales”	Pág.
Estudio de las Filas de Espera en el Proceso de Atención al Cliente de una Clínica de Tucumán ALBACA PARAVÁN, Carlos; MEDINA GALVÁN, Marcelo Enrique	235
Incubadora de Iniciación de Proyectos de Investigación en la Facultad de Ciencias Económicas de la Universidad Nacional de Río Cuarto BELLINI, Luis; CABALLERO, José Gastón; CAPALDI, Iván; CELLI, Laureana Belén	260
¿Qué Significa Ser Estudiante Universitario? Representaciones de lo/as Ingresantes a La Facultad de Ciencias Económicas de la UNLP BLANCO, Daniela; MOLLO BRISCO, Gabriela; COPPOLA, Juan Pablo; SANTORO, Juan Agustín; VIÑA, Agustina	270
Innovación y Generación de Conocimiento: La Red de Comedores del Banco Alimentario de la Plata FASSIO, Adriana; GALAN, Liliana; MAROSCIA, Carla; RUTTY, María Gabriela; ZAIMAN, Laura	282
Facilitadores y barreras para la implementación de Lean Manufacturing. Caso de estudio para la producción electrónica en Córdoba FERNANDEZ SIREROL, Sandra; RUIZ, Héctor Eduardo	306
Medición de las percepciones de los estudiantes de la Licenciatura en Administración de la Universidad Nacional de Río Cuarto en cuanto al desarrollo de competencias por parte de los docentes de 4° y 5° año de la carrera: presentación del instrumento de recolección de datos FERNÁNDEZ, María Soledad; CATIVELLI, Mariana Belén; NIETO, Santiago Manuel	327
Análisis del Desarrollo de Habilidades Directivas en la Licenciatura en Administración (UNT) Desde la Perspectiva de los Docentes GARCÍA, Javier Antonio; USANDIVARAS, Silvia Elena Teresita	352
Un Modelo de Análisis de las Problemáticas de las Organizaciones de la Sociedad Civil desde una Mirada Sistémica MAROSCIA, Carla; ODRIOZOLA, Julieta; PLANO, María Amanda; REMES LENICOV, María Laura; RUIZ, Paula Cecilia	377
Evaluación de las competencias blandas y digitales de la Licenciatura en Administración en un contexto de post pandemia MAZA ZURITA, Agustina Betsabé; MEDINA GALVÁN, Marcelo Enrique	392
Factores que Inciden en el Acceso de las Mujeres a Cargos de Responsabilidad en la Estructura Organizacional: “Visión Pos Pandemia” MOINE, María Beatriz; TAMAGNO, María Virginia; TAMAGNO, María Paula	417
Desafíos de la Responsabilidad Social en el Espacio Curricular en Carreras de Grado de la UNVM en Tiempos de Pandemia MOINE, María Beatriz; TAMAGNO, María Virginia; TAMAGNO, María Paula	434
Responsabilidad Social Universitaria: Estudio acerca de impactos educativos y cognitivos en la carrera de Contador Público Nacional de la Universidad Nacional de Santiago del Estero. Breve descripción del proyecto que comenzará en 2022 MURATORE, Francisco José; LEDESMA, Hugo Marcelino; CASTRO DE ACHÁVAL, Matías; ZAMORA, Sergio; MOYANO, María Gabriela	453

ÁREA Nº 2: Investigación	
“Continuidad de la investigación en tiempos no convencionales”	
	Pág.
Gobernanza de la sustentabilidad de la cadena global de valor del maní en Argentina ORTIZ FIGUEROA, Ana María; JUÁREZ, Verónica; GONZÁLEZ, Sofía; ALBORNOZ, Melina Victoria; PERETTI, María Florencia; BURASCHI, Mónica; AMATO, Celina Noé	468
Sentimientos, Emociones e Influencias en las Decisiones de los Directivos de Empresas Agroindustriales Regionales REINA, Rubén José; DÍAZ, Héctor Ricardo; LORENZO, Carlos Alberto	490
Mudez moral y silencio organizacional. Un modelo de abordaje VINSENNAU, Daniel José; LORENZO, María Natalia; VINSENNAU, Lautaro Daniel; SIMONETTA, Carlos David	509
El Silencio Organizacional: Un Relevamiento de la Literatura Sobre su Multidimensionalidad y Tipología VINSENNAU, Lautaro; LORENZO, Natalia; SIMONETTA, Carlos David; VINSENNAU, Daniel	526

ÁREA Nº3: Extensión	
“Nuevas Relaciones Entre la Universidad y el Medio”	
	Pág.
Percepción de los Niveles Directivos de Diferentes Organizaciones que tienen a Cargo Licenciados en Administración. Caso: Organizaciones en la Ciudad de Río Cuarto CURRELLO, Guido; UICICH, Martín	542
Ecosistema Emprendedor en la FCE UNLP: la usina de Ideas GALÁN, Liliana; SALGADO, Santiago	576
De la Universidad a la Comunidad: Visibilizando a las Cooperativas de Reciclaje GONZALEZ, Sofía; PERETTI, Florencia; AMATO, Celina Noé; BURASCHI, Mónica; ALBORNOZ, Melina Victoria	597
Observatorio de comercio justo: una nueva relación de la FCE - UNLZ con la comunidad MACEIRAS, Fabiana Andrea	615

ÁREA Nº4: Gestión en Organizaciones	
“Formas de Trabajo Innovadoras”	
	Pág.
Resiliencia del Sistema Nacional de Innovación Argentino (SNI): Desarrollos Científico-Tecnológicos para Combatir la Pandemia de COVID-19 CANTERO, Javier; BENITEZ, Gustavo; JIMENEZ, Alfredo	641
El rol logístico durante el aislamiento social obligatorio: sostenibilidad y última milla en la empresa Loginter CHOSCO DÍAZ, Cecilia; JAURÉ, María Florencia; DÍAZ, Pablo	665
Dinámica de las Decisiones y Mecanismos Resilientes para la Gestión del Riesgo: El Caso del Sistema Quirúrgico del Hospital Interzonal de Agudos Eva Perón DÍAZ, Daiana	688
Comunicación Institucional a Partir del COVID-19: Análisis del Departamento de Ciencias de la Administración de la Universidad Nacional del Sur MORAL, María de la Paz; RIVERO, María Andrea	713
Procesos de cambio organizacional: Pro - equidad de género: el caso “Plan Bizigarri” de Reas Euskadi, España TOMAS, Camila; ERRIEST, Josefina; MARCÓ, Luciana; DE LA VEGA, Soledad	727

POSTER	Pág.
Emocionalidad en el ingreso a la universidad - El caso de la Facultad de Ciencias Económicas (UNLP) AUTOR: COPPOLA, Juan Pablo ; DIRECTOR: MOLLO BRISCO, Gabriela	747
Ser estudiante universitario. Significaciones de lo/as estudiantes de la Facultad de Ciencias Económicas (UNLP) AUTOR: SANTORO, Juan Agustín ; DIRECTOR: BLANCO, Daniela	751
Ecoalfabetización digital: Análisis y gestión del consumo de la energía eléctrica en microemprendimientos residenciales CHOSCO DÍAZ, Cecilia ; CARDOZO, Laura; VÉLIZ, Maximiliano E.	754
Modelo conceptual de enseñanza y aprendizaje en pymes sustentables CHOSCO DÍAZ, Cecilia ; JAURÉ, María Florencia ; BENEGAS, Miguel	761
Sistematización de experiencias de investigación. Preconceptos y experiencias docentes sobre las redes sociales en la enseñanza universitaria DEL BUONO, María Isabel ; GARCÍA, Noelia Anahí ; MARTÍNEZ, Ariel Agustín	766
Inclusión universitaria. Hacia una educación sin límites COLACIOPPO, Paula	771
Psicología organizacional como complemento de la enseñanza en administración OLIVERIO, Emmanuel	774

PALABRAS DE APERTURA DEL CONGRESO

En esta mañana damos inicio al trigésimo sexto congreso de la asociación que hemos denominado: **La Resiliencia organizacional: reinventarse en tiempos de cambios.**

Cuando pensamos el lema del congreso sabíamos que las palabras “resiliencia” y “reinventarse” se incorporaban en nuestras expresiones de manera muy regular a partir de la pandemia que nos está tocando transitar. Sin embargo, aplicándolas al ámbito organizacional también nos interpela de manera personal. Y esto es así porque para poder “reinventar” métodos, procesos, herramientas dentro de una organización el primero que debe ser resiliente es la persona involucrada. Y este es el punto que queremos que no se pierda de vista en estas jornadas: lo resiliente que hemos tenido que ser cada uno de nosotros y cómo debimos reinventarnos para afrontar tantos cambios en un periodo tan acotado.

A este congreso, lo hemos pensado del derecho y del revés, en modalidad virtual, híbrida o presencial, con todos o con algunos, con los que nos hubiera gustado que estén y con los que ya no están.... Se ha pensado mucho. Cada vez que nos hemos reunido con la comisión organizadora hemos buscado priorizar, además de lo académico, lo personal: el reencuentro. Que sea un momento en que podamos mirarnos y disfrutar que hemos vuelto a compartir este evento anual que tanto valor tiene en lo profesional pero que sin dudas con el paso del tiempo también ha cobrado mucho valor lo humano.

Pretendemos que ustedes vivan y se lleven de este evento una experiencia integral. Hoy comenzamos a disfrutar de ponencias, paneles y trabajos que demostrarán la inventiva que ha dado cada persona a la organización en la que se desenvuelve, pero no perdamos de vista que el proceso para reinventarse ha sido primero personal.

Resilientes, reinventores, resistentes...

Gracias y bienvenidos, damos inicio formalmente a este trigésimo sexto congreso Nacional de ADENAG en memoria del Profesor Raúl Fernando Ortiz.

Presidente del 36º Congreso Nacional ADENAG

prof. Raúl Fernando Ortiz - “in memoriam”

**FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS
UNIVERSIDAD NACIONAL DE RÍO CUARTO**

Autoridades

Decano: *Prof. Guillermo Mana*

Vice - Decana: *Prof. María Susana Mussolini*

Secretaría Académica: *Prof. Daniela Concetti*

Secretaría de Posgrado y Cooperación Internacional: *Prof. Fernando Lagrave*

Secretaría de Extensión y Asistencia Técnica: *Prof. Luis Bellini*

Secretaría de Ciencia y Técnica: *Prof. Iván Capaldi*

Secretaría General: *Prof. Jorge Miguel*

Secretaría Técnica: *Prof. Norberto Porcel de Peralta*

ADENAG

Autoridades

Presidente: *Víctor Martínez*

Secretaria: *Natacha Beltrán*

Secretaria Permanente: *Graciela Cuello*

Tesorero: *Luis Fernando Pérez Videz*

Secretario Regional Buenos Aires: *Iván Quiroga Cangiano*

Secretaria Regional Centro Oeste: *Shirley Sanders*

Secretaria Regional Litoral: *Eugenia Cantallops*

Secretario Regional Noroeste: *Marcelo Medina Galván*

Secretaria Regional Sur: *Natalia Urriza*

CONGRESO NACIONAL

Comité Académico

Rector UNRC: *Roberto Rovere*

Decano FCE - UNRC: *Guillermo Mana*

Vice - Decana FCE - UNRC: *María Susana Mussolini*

Presidente de ADENAG: *Víctor Martínez*

Secretaria Regional Centro Oeste: *Shirley Sanders*

Comité Organizador

Presidente: *Sebastián Ruiz*

Secretaria: *Mariela Flesia*

Colaboradores:

María Laura Lederhos
María Soledad Fernández
Patricio Cañete
Araceli Verhaeghe
Gastón Caballero
Juan Manuel Gallardo
Martín Uicich

Comité Científico

- *Víctor Martínez (UNT)*
- *Marcelo Medina Galván (UNT)*
- *Liliana Fagre (UNT)*
- *Cecilia Inés Nóbile (UNLP)*
- *Diana Schulman (UNLu)*
- *Mariana Foutel (UNMP)*
- *Luis Bellini (UNRC)*
- *Gabriela Mollo Brisco (UNLP)*
- *Ricardo Santamaría (UNNOBA)*
- *Liliana Galán (UNLP)*
- *Norma Salvatierra (UNLZ)*
- *Paula Cecilia Ruiz (UNLP)*
- *Patricia Kent (UNPSJB)*
- *Patricia Azparren (UNLu)*
- *Dayana Mercado (UNBA)*
- *Elsa Ibarra (UNM)*
- *Luciana Barilaro (UNMP)*
- *María Natalia Urriza (UNBB)*
- *Alejandro Mustticchio (UNMP)*
- *Ramiro Noussan Lettry (UNC)*
- *Elena Denda (UNLP)*
- *Jorge Romo (UNLPAM)*
- *Fabián Tisocco (UNER)*
- *Raúl Mangia (UNER)*

Moderadores

- *Sebastián Ruiz - (UNRC)*
- *Luis Ángel Bellini - (UNRC)*
- *Guido Curletto - (UNRC)*
- *Mariela Flesia - (UNRC)*
- *Víctor Martínez - (UNT)*
- *Araceli Verhaeghe - (UNRC)*
- *Pablo Verhaeghe - (UNRC)*
- *Germán Cassina - (UNRC)*
- *María Laura Lederhos - (UNRC)*
- *Marina Frías - (UNRC)*
- *Analía Rodríguez - (UNRC)*
- *Carolina Solaro - (UNRC)*

HOMENAJE A RAÚL FERNANDO ORTÍZ

Contador Público y Magíster en Administración recibido en la Universidad Nacional del Sur, realizó su Especialización en Responsabilidad Social Empresarial en la Universidad de Castilla La Mancha, España. Siendo muy joven, inició su carrera docente en el área de Administración General hasta culminar como Profesor Titular, formando alumnos de grado y de posgrado. Los resultados de sus investigaciones fueron publicados en varios libros y prestigiosas revistas académicas y científicas.

Participó como miembro de tribunales de concursos regulares para acceder a cargos docentes y de investigación, en distintas universidades argentinas. Dirigió a numerosos estudiantes en sus tesis de grado y de posgrado. Formó y evaluó investigadores. Dedicó su vida a la Universidad Pública.

Su paso por ADENAG se remonta a los comienzos de la institución, en 1985. Formó parte de la Comisión Directiva como Secretario Regional de la Zona Sur en varias oportunidades. Fue responsable y decidido impulsor de la organización del "Premio Estímulo Profesor Antonio Kazilari".

El XVII Encuentro Nacional (2001) y el XXIX Congreso Nacional (2013), de ADENAG, ambos celebrados en Bahía Blanca, llevaron su impronta. Actualmente era miembro del Consejo Consultivo de la asociación.

Se caracterizó por su trabajo silencioso, pero constante en apoyo de la institución, con el propósito de contribuir a consolidar su desarrollo y los lazos de afecto que la caracterizan.

Por lo expuesto, pero fundamentalmente agradeciendo y recordando sus aportes, el 36º Congreso Nacional lleva su nombre.

PONENCIAS

ÁREA N°1: Docencia

"Adecuaciones Pedagógicas
en la Enseñanza de la Administración"



36° Congreso Nacional de ADENAG
Prof. Raúl Fernando Ortiz – in memoriam
“La resiliencia organizacional: reinventarse
en tiempos de cambios”

Universidad Nacional de Río Cuarto (UNRC)
Facultad de Ciencias Económicas
Río Cuarto: 26 y 27 de Mayo de 2022



ÁREA N° 1: Docencia. Adecuaciones pedagógicas en la enseñanza de la Administración.

Reestructurando el aula:
Adecuando la estrategia didáctica en Principios de Administración, durante la pandemia de COVID 19

Apellido/s y Nombre/s de autores

- BELLINI, LUIS – UNRC - Teléfono laboral: 03584676456. Teléfono particular: 03581544122997 E-mail: lbellini@fce.unrc.edu.ar
- FLESIA MARIELA UNRC Teléfono laboral: 03584676551. Teléfono particular: 0358154324332 - E-mail: mflesia@fce.unrc.edu.ar
- FRÍAS MARINA UNRC Teléfono laboral: 03584676551. Teléfono particular: 0358155090523 - E-mail: marinafrías@fce.unrc.edu.ar
- LEDERHOS MARÍA LAURA. UNRC Teléfono laboral: 03584676551. Teléfono particular: 0358154302603 E-mail: mlederhos@fce.unrc.edu.ar.
- MARTINEZ NATALIA UNRC Teléfono laboral: 03584676449. Teléfono particular: 0358154324332 - E-mail: natalia_martinez@outlook.com.ar
- RUIZ SEBASTIAN – UNRC - Teléfono laboral: 03584676456. Teléfono particular: 0358155075828 E-mail: sruiz@fce.unrc.edu.ar

Palabras claves. Resiliencia-estrategias-disrupción-aulas-plataformas

Reestructurando el aula: Adecuando la estrategia didáctica en Principios de Administración, durante la pandemia de COVID 19

Palabras Claves: Resiliencia-estrategias-disrupción-aulas-plataformas

INTRODUCCIÓN

El comienzo del 2020 estuvo marcado por un suceso histórico totalmente inesperado, un cisne negro: una enfermedad tan contagiosa que obligó a tomar medidas, que unos meses antes no se hubieran pensado sino en una película de ciencia ficción. Durante unos meses se desconoció cómo se contagiaba la enfermedad hasta que finalmente se advirtió que había eventos de “supertransmisión” que facilitaban su propagación. Dichos eventos se caracterizaban por la presencia de un individuo infectado entre personas sanas, en grupos numerosos, dentro de espacios cerrados, con escasa ventilación, sin distanciamiento físico y sin uso de mascarillas. La educación presencial era un evento de supertransmisión. Dadas estas condiciones, a nivel mundial, se tomaron medidas para contener el virus y poner un alto a la enfermedad. En Argentina, se aplicó el Aislamiento Social Preventivo y Obligatorio (ASPO), a partir del 20 de marzo de 2020, que tuvo prórrogas hasta que se flexibilizaron algunas de las condiciones.

La UNRC, en consonancia con las tendencias internacionales y nacionales, para superar la disrupción generada por la situación de emergencia sanitaria, dispuso que los procesos de enseñanza-aprendizaje se realicen desde la virtualidad. En el caso específico de la FCE de la UNRC, se contaba con la ventaja de la experiencia de los procesos formativos a través de Educación a Distancia, ya que desde 2003 la oferta de grado también está disponible en dicha modalidad. La cátedra 2 de Principios de Administración de la FCE, objeto de estudio de este trabajo, cuenta con un equipo docente con vasta experiencia en ambas modalidades (presencial y distancia). Si bien se capitalizaron estas experiencias, **el desafío fue llevar adelante el proceso de enseñanza-aprendizaje a los estudiantes de la modalidad presencial, bajo las condiciones de ASPO.** La situación, puso a prueba la resiliencia de la cátedra.

Para asegurar la continuidad del ciclo lectivo 2020 y en consecuencia el 2021, la cátedra desarrolló estrategias para superar los obstáculos de espacio y tiempo, combinando la experiencia en la educación a Distancia, las herramientas tecnológicas, las capacitaciones que puso a disposición la FCE y las experiencias propias de cada docente.

Si bien, en otros trabajos se han analizado las emociones y percepciones de los estudiantes de Principios de Administración en el entorno de COVID 19, éste se centrará en la dinámica de clase llevada adelante para garantizar el dictado de la asignatura. A partir de esta salvedad, se fijan como **objetivos**, los que se enuncian a continuación:

OBJETIVO GENERAL

Reflexionar sobre la resiliencia de la cátedra, al aplicar distintas estrategias para garantizar el dictado de la asignatura durante la pandemia, para los estudiantes de la modalidad presencial.

OBJETIVOS ESPECÍFICOS

1. Describir las estrategias didácticas implementadas y sus resultados
2. Indagar en los estudiantes, su opinión y sensaciones sobre las estrategias utilizadas
3. Analizar los datos cuantitativos y cualitativos obtenidos de las encuestas a los estudiantes
4. Compartir los resultados obtenidos, identificando qué aspectos se pueden mantener y mejorar y, cuáles fueron sólo aplicables en aquél contexto (2020-2021)

Este trabajo se ha estructurado a través de la presentación de un marco teórico, en el que se referencian reflexiones de autores respecto a la resiliencia y al estado de la educación en ese contexto, como así también sobre las normativas definidas por la UNRC, durante la situación de emergencia sanitaria. Luego, se exponen las formas de trabajo de la cátedra y los resultados de las encuestas realizadas a los estudiantes, para concluir en las reflexiones sobre las mismas.

MARCO TEÓRICO

Para la Real Academia Española, resiliencia es la capacidad de adaptación de un ser vivo frente a una situación adversa.

Muchos autores han abordado el tema de la resiliencia en la educación, sobre todo en el tiempo de pandemia, a continuación, se comentan algunas reflexiones sobre el tema.

Hurtubia Toro (2021) comenta que Masten sostiene que la resiliencia es la capacidad de un sistema a resiliencia es la capacidad de un sistema de adaptarse, con éxito, frente a las amenazas y los riesgos que ponen en peligro su función, desarrollo o viabilidad... El concepto se puede aplicar a varios tipos de sistemas, con distintos niveles de interacción.

Machado (2020) expone que Kotliarenco, Cáceres y Fontecilla (1997), expresan que la resiliencia es un proceso dinámico, constructivo, de origen interactivo, sociocultural que conduce a la optimización de los recursos humanos y permite sobreponerse a las situaciones. De acuerdo con estos autores, la resiliencia debería formar parte de las enseñanzas del docente en todo momento, dado que la resiliencia permite superar situaciones no gratas para continuar con empeño el logro de los objetivos planteados. La educación en tiempos de pandemia, no fue una excepción, tuvo que atravesar un proceso de resiliencia para garantizar el cumplimiento de sus objetivos.

Según manifiestan múltiples publicaciones, la mayoría de las universidades no se encontraban preparadas para enfrentar un cambio tan repentino provocado por la pandemia del COVID 19, constituyó un reto motivar a estudiantes y profesores para enfrentar otra modalidad de enseñanza y aprendizaje. La situación puso a prueba la resiliencia de la educación.

Previo a la pandemia, las Tecnologías de la Información y la Comunicación (TIC) se venían dando de manera progresiva y los entornos educativos estaban en procesos de adaptación para hacerle lugar a estas prácticas. Según Dussel (2011) la enunciación de las distintas plataformas hablaba de una transformación que había llegado para quedarse, en nuevos dispositivos tecnológicos junto con la incorporación de nuevos lenguajes para otras audiencias y con otras autorías, calificando a estos espacios como más participativos, distributivos y colaborativos. Sin embargo, no fue un cambio de modalidad lo que se produjo

durante el 2020, sino más bien un “ajuste emergente” debido al contexto sanitario, donde se hizo uso de las TIC para afrontar la situación.

Según Furman (2020), este impacto durante el 2020 debió realizar ese ajuste a lo virtual, o sea, impartiendo clases virtuales con enfoque presencial, superando obstáculos y retos, y dejando en evidencia qué competencias se necesitaban desarrollar. En consonancia con esta autora, también se observa que Machiarolla (2022) opina de manera similar en cuanto a la situación generada por la aparición del COVID 19, que “implicó que el proceso formativo pasara de presencial a virtual, tratando de no perder las formas propias de las clases presenciales: sincronización del espacio tiempo, actividades y retroalimentación, horarios rígidos y el mismo número de contenidos” .

Para Machiarolla (2022) fueron tres los momentos reconocidos por los actores educativos el primero, la alteración de la lógica universitaria por la irrupción de la pandemia; el segundo la generación de políticas y normativas locales para hacer frente al acontecimiento; y el último la planificación de la pospandemia. De acuerdo a la autora, la pandemia significó una alteración estructural que no podía resolverse con los medios existentes, que requería marcos subjetivos, pedagógicos y normativos nuevos. Estos marcos estuvieron vacantes en el primer momento disruptivo dado el carácter sorpresivo de la situación inicial. Ante ese escenario algunas unidades académicas de la UNRC anticiparon decisiones autónomas.

CREACIÓN DE NORMATIVAS INSTITUCIONALES

Frente a la compleja situación que se estaba viviendo, se puede pensar en los aportes que realiza Hurtubia Toro (2021) cuando define la resiliencia citando a otros autores como el proceso de construcción social en el que median variables personales y ambientales (Madariaga, 2014), y el dinamismo que produce cambios en los sistemas (Forés y Grané, 2008; Hurtubia, 2020; Manciaux, 2003; Rutter, 2012; Sánchez y Gutiérrez, 2016; Ungar, 2012; Vanistendael y Lecomte, 2006)

Fue en ese proceso de construcción y cambio del sistema de educación universitaria que la UNRC empezó a trabajar y generar marcos normativos para superar las adversidades.

Es así como después del primer impacto, comenzó lo que Machiarolla (2022) define como el segundo momento en la disrupción: el de “construcción normativa y diseño de políticas”. Dicho proceso estuvo orientado a normar el funcionamiento institucional de emergencia, dio lugar a una serie de resoluciones rectorales y decanales, que luego fueron refrendadas por el Consejo Superior y el Consejo Directivo, respectivamente. A continuación, se sintetizan sólo algunas de ellas, que enmarcaron el desarrollo de las clases y la toma de exámenes finales.

Durante las primeras semanas del ciclo lectivo del 2020, la UNRC, a través de su Resolución Rectoral 118/2020 y sus prórrogas, suspendió las clases presenciales. En la misma se establece que se reprogramen clases, exámenes, y presentaciones de trabajos finales, que exigían presencialidad. En consonancia, la FCE de la UNRC, en su Resolución Decanal 34/2020 en el ARTÍCULO 2º propone la adecuación de los programas de las asignaturas del ciclo 2020, adaptando a las particularidades excepcionales de la situación el dictado de las mismas, las modalidades y momentos de evaluación, los requisitos para asignar condiciones de fin de cursado y, en caso de ser necesario, jerarquizar contenidos.

Con el paso del tiempo y visto que la situación sanitaria impedía el retorno a la presencialidad, el Rector de la UNRC presenta la Resolución Rectoral 202/2020 y su anexo II: “Orientaciones para la adecuación de prácticas pedagógicas y programas de asignaturas”. En dicha resolución, se considera oportuno realizar indicaciones respecto a las actividades pedagógicas de enseñanza-aprendizaje propuestas por las distintas unidades académicas a través de la virtualidad, valorando el esfuerzo y la dedicación de autoridades, equipos docentes y no docentes. A su vez, también propone suspender los exámenes finales generales y habilita a instrumentar la realización de exámenes finales especiales a través de la modalidad no presencial, respondiendo a los criterios académicos, tecnológicos y administrativos establecidos por cada una de las Unidades Académicas. En el caso de la FCE, el Consejo Directivo, resolvió a través de la Resolución CD N° 103/2020 en su ARTICULO 1º aprobar la sustanciación de

Exámenes Finales Especiales en el periodo de ASPO a través de una modalidad virtual, de manera gradual según la cantidad de asignaturas pendientes de aprobación de cada estudiante.

En 2021, el Consejo Superior, a través de la Resolución CS N° 237/2021 ARTICULO 1º, definió la presencialidad programada para el desarrollo de algunas actividades, sujeto a las condiciones de aforo, distanciamiento y cuidados, pudiendo continuar cumpliéndose de manera remota cuando fuere posible.

ANTECEDENTES DE INVESTIGACIÓN

Respecto al abordaje de esta situación hay diversos trabajos e investigaciones realizadas en la UNRC y en la FCE - UNRC. Para la realización de este trabajo se ha considerado la investigación realizada por Machiarolla (2022), que describe la situación de la UNRC, en el contexto de emergencia sanitaria.

A nivel Facultad, la cátedra 2 de Principios de Administración ha sido objeto de estudio de un Proyecto de Investigación, liderado por Alaniz. Dicho equipo ha presentado avances al respecto, que se han tomado como referencia para la elaboración del presente trabajo.

El equipo de Alaniz (2020) investigó en la población estudiantil de Principios de Administración, entre otros, datos demográficos y académicos, problemáticas respecto a la conectividad, los condicionamientos domésticos y sociales derivados de la pandemia, como así también el grado de satisfacción de las actividades pedagógicas. En relación a los objetivos de este trabajo, resulta de suma importancia destacar que un alto porcentaje de estudiantes respondió que poseen un “alto y aceptable grado de satisfacción” de la modalidad virtual. Este resultado es congruente con el comentado por Machiarolla (2022), en la tabla 12, en la que presenta el grado de satisfacción de los estudiantes con la enseñanza remota de emergencia implementada, por facultad. La FCE obtuvo el 75% de opiniones favorables entre “aceptable y muy alto”, siendo el mejor porcentaje de la Universidad.

En otra investigación de Bellini (2021), que continúa el análisis anterior, se efectúan comparaciones en las temáticas abordadas, mostrando una evolución positiva entre los periodos 2020 y 2021. Estas investigaciones permitieron

profundizar en este trabajo tópicos exclusivos sobre las estrategias desarrolladas por la asignatura para el cursado virtual.

METODOLOGÍA DE LA EXPERIENCIA DE RESILIENCIA

En esta sección se expondrá el proceso de resiliencia que se llevó adelante en la cátedra 2 de Principios de Administración. Se comentará la forma de trabajo previo a la disrupción ocasionada por la pandemia, para luego profundizar en lo que se hizo durante los períodos 2020 y 2021.

FORMA DE TRABAJO ANTERIOR A LA PANDEMIA

Previo a la irrupción de COVID 19, la cátedra 2 de Principios de Administración tenía a cargo el dictado de clases para un grupo de estudiantes de la modalidad presencial y el seguimiento de la totalidad de alumnos de la modalidad a distancia.

Hasta ese momento, la cátedra implementaba distintas formas de trabajo, de acuerdo a la modalidad:

- En el *presencial* se desarrollaban 3 clases semanales, de 2 hs. cada una. Dos clases con abordaje teórico y una práctica. Los estudiantes y docentes se encontraban todos reunidos en un aula. Los parciales se realizaban de manera escrita y los finales a través de un examen oral. Las primeras semanas de cursado del 2020, se hicieron bajo esta modalidad.
- En *distancia*, se trabajaba en forma asincrónica, utilizando videos introductorios de las unidades, material de lectura y entrega de actividades. Las instancias de exámenes eran presenciales, los parciales escritos y los finales orales.

FORMAS DE TRABAJO A PARTIR DE LA DISRUPCIÓN POR EL COVID 19

Como se comentaba en la introducción, a partir de la irrupción del COVID 19, el aula resultó un espacio de propagación de la enfermedad. Lo que en el contexto del 2020 y con las condiciones que se definían en el ASPO, los estudiantes de la modalidad presencial pasaron de una experiencia de estudios universitarios en aulas físicas y en contacto personal con docentes y compañeros, a la experiencia de la virtualidad por el COVID 19.

En palabras de Hurtubia Toro (2021) la pandemia por COVID 19 no solo afectó el aspecto psicológico – emocional de las personas, sino, que alteró su socialización, resultando la educación un área de mayor afectación, no sólo por cuanto se trastocó el compartir en un aula de forma presencial, sino, que se alteró el paradigma de trabajo para los docentes.

Contar con conocimientos previos en materia de educación a distancia fue definitivamente una ventaja para el proceso de resiliencia de la FCE, pues, si bien no se trabajó exactamente igual a como se venía haciendo, (ya que la modalidad seguía siendo presencial, aún en condiciones de virtualidad por la situación de emergencia sanitaria) al menos se contaba con herramientas pedagógicas y tecnológicas para abordar la situación.

Luego del primer impacto de crisis por la disrupción, el proceso de resiliencia se puso en marcha en la cátedra 2 de Principios de Administración a partir de formularse algunos interrogantes como por ejemplo *¿Cómo llevar los contenidos al grupo tan grande y diverso de estudiantes de la modalidad presencial, bajo condiciones de virtualidad?* Y al prolongarse las medidas de aislamiento obligatorio, surgió otro tan importante como el primero *¿Cómo tomar el examen final?* y permitir que los estudiantes continuaran con su formación.

A continuación, se efectuará el análisis de cómo la Cátedra llevó adelante distintas acciones para dar respuestas a estas preguntas.

¿Cómo llevar los contenidos al grupo tan grande y diverso de estudiantes de la modalidad presencial, bajo condiciones de virtualidad?

Como se comentaba anteriormente, y de acuerdo a Machiarolla (2022) fue necesario que el proceso formativo pasara de presencial a virtual, sin perder las características propias de las clases presenciales tales como la sincronización del espacio tiempo, actividades, retroalimentación, horarios rígidos y el mismo número de contenidos.

Por otro lado, en el apartado de “Creación de Normativas Institucionales” se comentó que en los primeros tiempos de irrupción del COVID 19, no había un marco que regulara el proceso formativo bajo estas condiciones de emergencia. Ante esto, en los primeros tiempos de ASPO, se recurrió a la experiencia de la cátedra en la modalidad Educación a Distancia. Contando con esta fortaleza, se comenzaron a delinear estrategias de clases asincrónicas para que los

estudiantes de la modalidad presencial pudieran continuar con el cursado de la asignatura. Se trabajó con actividades, material teórico y videos introductorios de cada unidad, todo esto a través de la plataforma EVELIA. Cabe destacar que muchas de las actividades implementadas resultaron de un devenir entre distintas opciones.

A partir de la primera semana de abril del 2020, la FCE de la UNRC, puso a disposición de los equipos docentes la plataforma Microsoft TEAMS. Esta herramienta facilitó el dictado de clases sincrónicas al numeroso grupo de estudiantes presenciales de Principios de Administración y fue entonces cuando se pudo trabajar con un esquema virtual, con características similares a las clases presenciales, tal como comentan Furman (2020) y Machiarolla (2022).

Como se explicó en el apartado de “Creación de Normativas Institucionales” en 2021, la UNRC ya permitía implementar algunas actividades presenciales, bajo las condiciones allí desarrolladas. Debido al alto número de estudiantes, no era posible cumplir con dichas condiciones, por lo que la modalidad virtual se sostuvo también durante el ciclo de 2021.

Bajo este escenario y con la utilización de las plataformas EVELIA y Microsoft TEAMS, el dictado de clases se estructuró de la siguiente manera:

- **Plataforma MICROSOFT TEAMS:**

- **3 clases sincrónicas semanales:** dos teóricas y una práctica, de dos horas cada una. Para llevarlas adelante, se definieron reglas de participación y se configuraban las reuniones de acuerdo a las mismas. Para las consultas, se instrumentó el uso del chat y un auxiliar estaba disponible para responder las inquietudes que surgían en el mismo, mientras otro docente desarrollaba el tema.
 - En las **clases teóricas** se hizo uso de herramientas de presentación tales como power point, lo que permitió estructurar las clases y facilitar el seguimiento de las mismas por parte de los estudiantes. El equipo docente comenzaba explicando el tema y al finalizarlo, se habilitaba el espacio de preguntas.
 - En las **clases prácticas** se resolvían los ejercicios que debían completar previamente y enviar como actividades. Para estas clases, había una condición adicional, debían

completar el 80 % de asistencia, tal como se define para clases presenciales, por lo que, al finalizar la clase se descargaba la asistencia.

- **Clase Teórico-Práctica:** la unidad 8, referida a PyMEs y Empresas familiares, se trabajó en una clase teórica y otra teórico-práctica. En esta última los estudiantes conformaron grupos y confeccionaron murales colaborativos Padlet, dónde se presentaba el grupo de trabajo (a través de fotos y videos de los estudiantes), la organización objeto de estudio (presentación de la organización, líneas de tiempo con su historia, videos de proceso productivos, fotos de productos, audios de entrevistas, etc.) y un informe enviado a través de EVELIA.
- **Toma de exámenes parciales:** se generaban salas de exámenes simultáneas con un docente asistiendo a las mismas. Las cámaras y micrófonos debían estar habilitados mientras los estudiantes respondían un cuestionario de Google Forms.
- **Horarios de consulta:** se comunicaron horarios que el cuerpo docente estaría cumpliendo online. Los docentes estarían conectados durante los mismos, tal como en un esquema de presencialidad se encuentran en los cubículos.
- **Clases grabadas:** dada la cantidad de estudiantes que cursaban la asignatura, se ponía a disposición la grabación de las clases en caso de que alguno no pudiera ingresar a la reunión. A estas grabaciones, también tenían acceso los estudiantes de la modalidad “Educación a Distancia”.
- **Plataforma EVELIA:** el uso de esta plataforma estuvo destinado a lo asincrónico, a través de la aplicación de sus herramientas para que los estudiantes dispusieran de:
 - *Programa*
 - *Materiales:* por cada una de las unidades el responsable de la asignatura, había preparado material de cátedra, con los temas imprescindibles para el cursado.

- *Actividades*: los estudiantes contaban con tareas que debían presentar semanalmente, de acuerdo al tema que se estuviera analizando. El equipo docente hacía a través de estas entregas un seguimiento respecto al nivel de comprensión de la temática. Luego, estas actividades se resolvían en las clases prácticas sincrónicas.
- *Mensajería interna*: para consultas particulares.

A partir de la implementación de las clases vía TEAMS, se dio respuesta a uno de los comentarios más frecuentes observados por Machiarolla (2022), el mismo expresa que “los docentes envían bibliografía y trabajos prácticos, pero los estudiantes reclaman más clases teóricas o explicaciones del profesor mediante interacciones mediadas por videoconferencias u otros medios interactivos. Reclaman exposiciones que enmarquen y organicen previamente los materiales y bibliografía que se envían y desarrollos teóricos que permitan la comprensión de los contenidos. La concepción de enseñanza de los estudiantes parece incluir necesariamente las estrategias expositivas”. Con la modalidad de trabajo descripta, pudo superarse este obstáculo y brindar a los estudiantes clases teóricas y explicaciones, lo más parecidas al presencial, considerando la situación.

¿Cómo tomar el examen final?

Los estudiantes y sus representantes (Consejos de Estudiantes) también exigían implementar exámenes finales, para dar continuidad a la formación profesional. Siguiendo con las tendencias en otras universidades, la UNRC, también definió normativas para las instancias de exámenes finales.

En la FCE, se hizo en tramos, primero se dio prioridad a los estudiantes que les quedaban menos de 8 asignaturas y de a poco se habilitó a que todos los estudiantes pudieran rendir a través de llamados especiales, bajo condiciones de virtualidad.

La cátedra 2 de Principios de Administración desde el primer momento, adhirió a esta modalidad. Se decidió por continuar con exámenes orales, como en presencialidad.

Para hacerlo se valió de la herramienta Microsoft TEAMS, se generaron reuniones virtuales a través de equipos, para cada llamado de examen. Antes de dar inicio a la instancia, el responsable de cátedra organizaba el equipo de docentes conformando mesas de exámen, por salas. Todos los docentes se conectaban a la reunión generada para el examen final, se tomaba asistencia y a continuación cada mesa realizaba una llamada a cada estudiante.

A modo de organización, se generaba en drive de google un archivo con los estudiantes presentes y en el mismo se indicaba su aprobación o no. Luego, el docente responsable utilizaba esta planilla como insumo para confeccionar el acta virtual en la plataforma SISINFO de la UNRC, que luego los vocales confirman.

LA CAPACITACIÓN EN SITUACIÓN DE EMERGENCIA SANITARIA

Una vez organizada la forma de trabajo de la cátedra, a medida que transcurría la situación de pandemia, los docentes continuaron sus capacitaciones y perfeccionamiento en cuanto a la temática de “dar clases” bajo estas condiciones. El equipo de cátedra realizó los cursos organizados por Secretaría Académica de la FCE y el área de Tecnología de la Información, para capacitarse en el uso de Plataformas Virtuales y metodologías de exámenes a través de las mismas, esta última con docentes de la UNC.

Estas capacitaciones más la experiencia, hizo que los docentes tomaran más confianza con las plataformas y sus herramientas, lo cual se tradujo en una mejora del uso de las mismas. Respecto al 2021, también mejoró la planificación de las actividades.

Para que la reflexión sobre la resiliencia de la cátedra sea completa, también se tomó en cuenta las opiniones de los estudiantes. Los resultados, se muestran en la siguiente sección.

RESULTADOS DEL PROCESO DE RESILIENCIA

Los estudiantes también fueron sujetos que sufrieron la interrupción en el paradigma de clases que se vivió en aquellos años (2020 y 2021). Es por esto que se realizó una encuesta vía formulario de Google, sobre las estrategias implementadas por la Cátedra. Los destinatarios fueron quienes cursaron bajo

estas condiciones. A continuación, se indicarán cuestiones propias de la encuesta y su estructura; luego se mostrarán los resultados arribados.

LA ENCUESTA

La encuesta realizada tuvo como objetivo *“Indagar la percepción de los estudiantes sobre las estrategias didácticas empleadas por la cátedra, para el dictado de clases durante los ciclos 2020-2021”*.

Entre estas estrategias para superar la disrupción de las clases presenciales, generada por el COVID 19, se preguntó por la utilización de las herramientas de la plataforma EVELIA, la plataforma TEAMS y formularios de Google, entre otros. La encuesta se estructuró con 16 preguntas, 14 cerradas y 2 abiertas.

Las cerradas versaron en torno a: nivel de comprensión de las unidades temáticas, utilidad de los recursos aplicados, motivación para participar, ritmo de trabajo, bibliografía, relación con la práctica, entendimiento de consignas en exámenes parciales y finales y, el nivel de exigencia de la cátedra.

El espacio para preguntas abiertas hizo hincapié respecto a las fortalezas y debilidades del cursado bajo esta modalidad.

El nivel de respuesta fue de casi el 13% de la población, entre los dos años (2020 y 2021), observándose uniformidad en las respuestas. El 68% de las respuestas provinieron de estudiantes del 2021, el resto del 2020.

LOS RESULTADOS

A continuación, se sintetizan los resultados obtenidos, para las preguntas cerradas:

- **Nivel de comprensión** de las unidades temáticas los estudiantes han respondido con valoraciones positivas (ver gráfico 1). Asimismo, señalaron que, bajo la modalidad de trabajo, pudieron comprender las temáticas en la amplia mayoría de casos (ver gráfico 2).

¿Se lograron comprender las unidades temáticas de la asignatura?

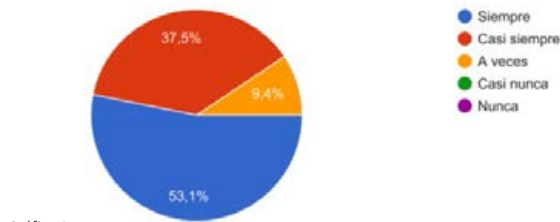


Gráfico 1

Bajo esta modalidad, ¿pudieron comprender los contenidos?

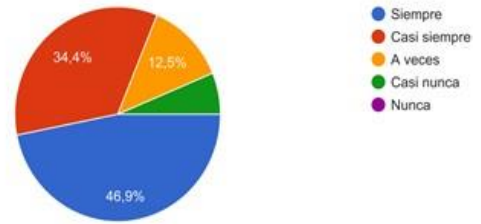


Gráfico 2

- Por cuanto las **herramientas** utilizadas como clases grabadas, videos, actividades prácticas y material bibliográfico resultaron en general entre muy útiles y útiles para los alumnos. Lo que no consideraron tan adecuada fue la herramienta “clase con Paddlet”. (Ver gráfico 3).

¿Cuáles de los siguientes recursos resultaron más útiles para comprender la asignatura? (Clases grabadas)

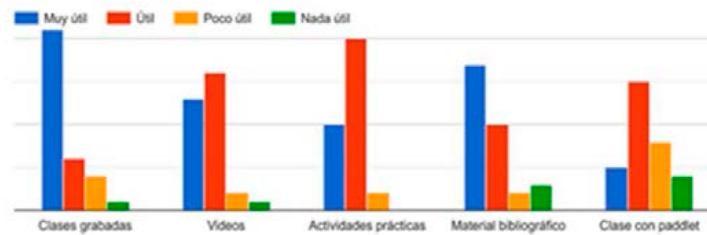


Gráfico 3

- Un poco más preocupante resulta la respuesta respecto de la **motivación** para participar en la asignatura. La gran mayoría consideró que solo a veces sentían motivación para participar en la clase, llevándose esta respuesta aproximadamente el 50%.

Como estudiante, ¿has sentido motivación para participar en la asignatura?

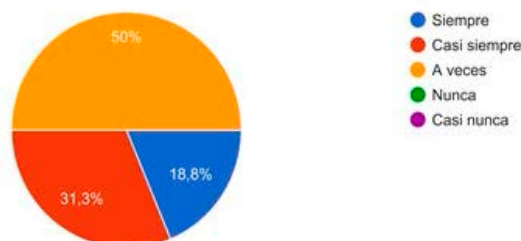


Gráfico 4

- En general también los alumnos señalaron que el **ritmo de trabajo** en las clases ha sido adecuado (ver gráfico 5) así como también lo fue la

bibliografía utilizada (ver gráfico 6). Asimismo, señalan que los docentes han **vinculado la asignatura con cuestiones vinculadas a la práctica profesional** (ver gráfico 7).

El ritmo de trabajo en clases, ¿ha sido el adecuado?

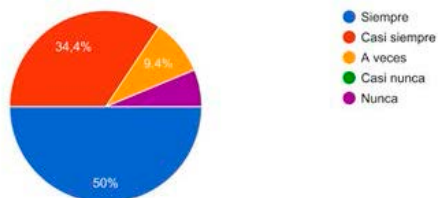


Gráfico 5

¿Fue adecuada la bibliografía utilizada?



Gráfico 6

¿Los docentes relacionaron la asignatura con la práctica?

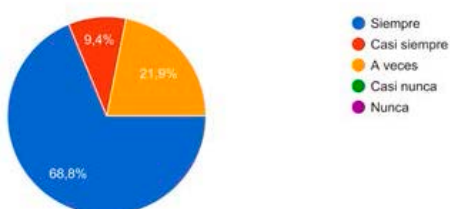


Gráfico 7

- En cuanto a la **comprensión de los exámenes**, respecto a los **parciales**, alrededor del 87% de los estudiantes indicaron que siempre o casi siempre entendían las consignas de los parciales y un 12% sostuvo que a veces o nunca las comprendió (ver gráfico 8). Se mantiene esta tendencia estadística en virtud de la modalidad múltiple opción de los parciales, con un casi un 60% de estudiantes que la consideraron sencilla, casi el 38% en parte sencilla y en parte compleja y sólo al 3%, le resultó complicado de comprender (ver gráfico 9).

¿Se comprendieron las consignas de los parciales?

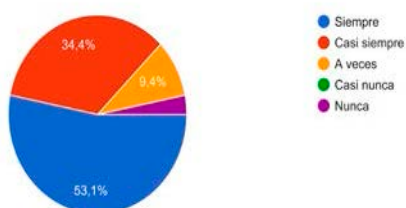


Gráfico 8

El examen parcial online de múltiple opción fue:

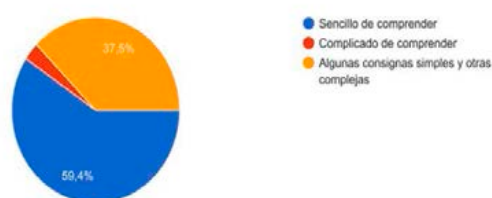


Gráfico 9

- Respecto del **examen final**, más del 30% de los encuestados señalaron no haberlo rendido bajo la

modalidad online, pero alrededor del 70% restante, la gran mayoría indicó que fue una instancia sencilla (ver gráfico 10).

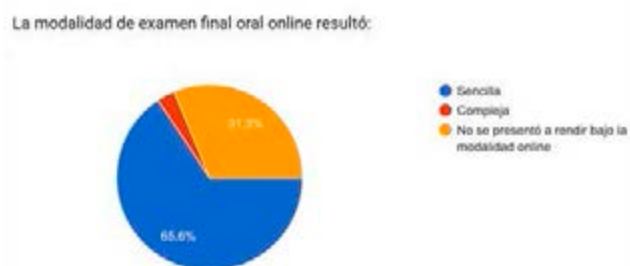


Gráfico 10

- Alrededor del 90% de los encuestados señalaron que los **contenidos evaluados** se correspondieron en todas las instancias con lo visto en clase (ver gráfico 11).

Las evaluaciones parciales y finales, ¿se correspondieron con los contenidos desarrollados en clase?

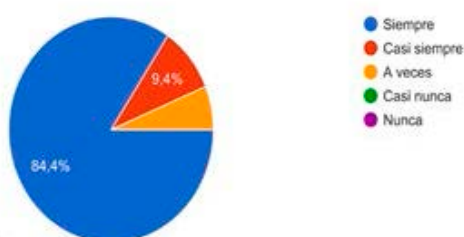


Gráfico 11

- En cuanto a la **exigencia de la cátedra**, el 90% de la muestra de estudiantes considera que fue entre adecuada y elevada, siendo esta respuesta esperable ya que, dadas las circunstancias se intentó, por parte de los docentes, ser en algún punto flexibles para ayudar a los estudiantes para cursar y aprobar la asignatura en el difícil contexto de cursada.

El nivel de exigencia de la cátedra fue:

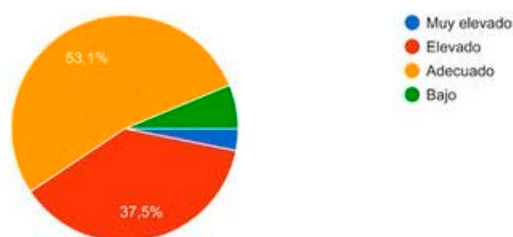


Gráfico 12

- Finalmente, se consultó a los estudiantes si la modalidad de cursada les había permitido **involucrarse en la vida universitaria** y la gran mayoría sostuvo que sólo lo hizo en parte o no lo logró (ver gráfico 13), ya que la virtualidad no les permitió agruparse con otros estudiantes en aulas presenciales, ni adquirir hábitos de la cultura universitaria que sólo se dan puertas adentro de campus.

Cursar bajo estas condiciones de virtualidad, ¿permitió el involucramiento de la vida universitaria?
Entendiendo como tal encuentro con pares, trabajo en grupo, etc.

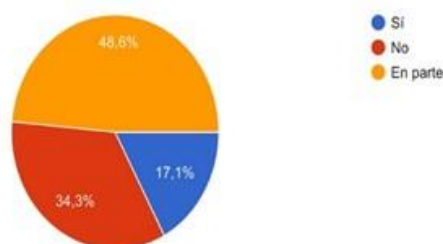


Gráfico 13

En cuanto a las **preguntas abiertas, respecto a las fortalezas de las estrategias implementadas** las respuestas fueron variadas. Se observa mayor repetición en la comodidad, las clases grabadas (para poder verlas nuevamente) y la autonomía que desarrollaron para estudiar bajo estas condiciones. Asimismo, la facilidad de tener todo al alcance de una computadora o pantalla constituyó una ventaja, según indicaron varios estudiantes, ya que les permitía el fácil acceso y en el tiempo que ellos deseaban. Algunos estudiantes señalaron que tener clases en vivo, también les permitía sentirse parte de la vida universitaria de una forma más vívida.

Respecto a las **debilidades de las estrategias**, surgieron elementos como la falta de vínculo o interacción entre compañeros y docentes, los problemas de conectividad y la dispersión en el momento de tener clases en sus hogares. Además, señalan que le costó la soledad del cursado, pues no les permitía saber si seguían bien la asignatura o no al no poder compartir vivencias con pares y no estar tan cerca de los docentes. Otro detalle no menor y muy repetido entre las respuestas tuvo que ver con los problemas que les ocasionaba a la vista la gran cantidad de horas frente a una pantalla, ya que cursaban todas las asignaturas bajo esta modalidad.

En comparación entre los dos años de dictado bajo emergencia sanitaria, se puede observar que mejoró considerablemente el **nivel de comprensión** de los estudiantes de un año a otro. En la siguiente tabla se muestran estos resultados:

Comparación entre años, en el nivel de comprensión

¿Se lograron comprender las unidades temáticas de la asignatura?	2020	2021
Siempre	16%	38%
Casi siempre	9%	28%
A veces	6%	3%
Total general	31%	69%

Tabla 1

Respecto a la **motivación de participar en clases**, se presenta una leve mejoría de la percepción entre los dos años. En el gráfico 14 se muestra este efecto:



Gráfico 14

En relación al **involucramiento en la vida universitaria**, también se observa una leve mejoría en la integración, se visualiza que en 2020 ningún estudiante consideró la categoría “Sí”, mientras que en 2021 un pequeño grupo de encuestados la contempla. Por otra parte, también mejoran los valores en las otras categorías, tal como se muestra en el gráfico 14:



CONCLUSIONES

Luego de llevar adelante la asignatura en dos ciclos lectivos bajo condiciones de emergencia sanitaria, se pueden extraer ciertas conclusiones sobre la resiliencia de la cátedra y las estrategias implementadas para garantizar el cursado, luego de la interrupción de las clases presenciales generada por el contexto de pandemia.

El trabajo inició con un objetivo: *“Reflexionar la resiliencia de la cátedra, al aplicar las distintas estrategias utilizadas para garantizar el dictado de la asignatura durante la pandemia, para los estudiantes de la modalidad presencial”*. A lo largo del mismo se ha mostrado cómo la cátedra aplicó, bajo los marcos normativos generados para la situación de emergencia, distintas estrategias para garantizar un dictado de calidad.

Es importante destacar que las encuestas a los estudiantes permitieron comprender el nivel de alcance que la resiliencia de la cátedra tuvo, se puede observar que en general los estudiantes han manifestado que comprendieron la asignatura y esto se vio reflejado en los rendimientos académicos, que, si bien no se muestran en el trabajo, la cátedra dispone.

En cuanto a las estrategias implementadas, se puede observar una relación entre los resultados de la investigación de Machiarolla (2022) y la percepción de los estudiantes de la cátedra 2 de Principios de Administración, respecto a la utilidad de las clases grabadas y la motivación a participar durante las clases en vivo. La incorporación de la plataforma MS Teams, permitió superar el espacio tiempo y generó mayor fluidez en la relación docente-alumno e incluso entre alumnos, además de permitir el dictado ante el amplio número de estudiantes.

Si bien resultó bajo el grado de valoración respecto a la integración con la vida universitaria, durante las clases se manifestaron inicios de vínculos de

compañerismo entre los estudiantes. En la comparación entre los dos años, se observó una mejora en este punto. Se podría pensar que sería necesario un abordaje interdisciplinario, pues al tratarse de estudiantes del 1er año, habría que considerar el factor psicológico y emotivo presente, ya que este grupo de estudiantes no estaban habituados a la vida universitaria y no tuvieron vinculación con la actividad presencial, siendo esto determinante para la motivación de los estudiantes.

Respecto a las instancias evaluativas propuestas por la cátedra, se puede decir que los resultados académicos fueron favorables y similares a los de otros años. En las encuestas los estudiantes manifestaron ciertas dificultades al comprender las consignas, lo cual podría derivar de una falta de práctica en el atravesar instancias evaluativas en la universidad o bien que las características propias del cursado y las condiciones vividas no hayan permitido que este grupo transitara sin dificultades las instancias evaluativas, al menos comprendiendo lo que se les pedía.

Finalmente, al reconocer qué de lo aplicado puede quedar en vigencia, se rescata la modalidad combinada. La cátedra había pensado en ofrecer para el ciclo 2022 un sistema híbrido, que no pudo realizarse por la falta de conectividad en las aulas asignadas; no obstante, sí pudo brindar una modalidad combinada, algunas clases fueron dictadas desde la virtualidad. La modalidad de examen y consultas virtuales, no resulta aplicable mantener dado que, desde lo normativo se ha definido que sea estrictamente presencial. Cabe destacar que la FCE ha avanzado en este aspecto para los estudiantes de Educación a Distancia, al habilitar que los parciales y finales sean virtuales.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

Alaniz., A., Bellini L, Biasi N, Ruiz S. (2020). "*Percepción de los estudiantes en época de pandemia*". Río Cuarto.

Bellini L., Ruiz S., Simon L., Verhaeghe A. (2021) "*Como analizar y poder trabajar las emociones de los estudiantes ante los cambios producidos en el proceso de enseñanza en el entorno covid 19 periodo 2020 – 2021*". Río Cuarto

Furman, M. G. (2020). La educación poscovid-19: hacia una modalidad híbrida; . *Universidad Torcuato Di Tella*, 39-42.

- Dussel, I. (2011). Más allá de la cultura participativa. Nuevos medios digitales, saberes y ciudadanía en las escuelas secundarias de Argentina y Chile. *Ciudadanos inesperados. Las relaciones entre educación y ciudadanía ayer y hoy.*
- Machado, M., Espina, K., & Aguilar, G. (2020). *Atributos de la resiliencia en el docente de educación básica ante la pandemia del COVID-19.* Revista Estudios en Educación (REeED), 3(5), p.p. 112 – 136.
- Machiarolla V., Pizzolitto L., Pugliese V., Muñoz D., Bustos D., Pereyra S., Tarditti L. (2022). *La educación universitaria pública en la pandemia por COVID-19 : políticas, prácticas y actores .* Río Cuarto: UniRío Editora. Libro digital, PDF.
- Hurtubia Toro, Verónica, Tartakowsky Viviana, Acuña Marcelo, Landoni Marta (2021) *Espacios de contención y resiliencia en comunidades educativas frente al contexto de la COVID-19 en Chile.* Revista Iberoamericana de Educación [(2021), vol. 86 núm. 1, pp. 113-123]

PUBLICACIONES EN INTERNET CONSULTADAS

- <https://rieoei.org/RIE/article/view/4383/4229> página visitada el 22/4/2022
- <https://latam.cengage.com/la-resiliencia-de-los-educadores-en-tiempos-de-pandemia/> página visitada el 22/4/2022
- <https://www.educaciontrespuntocero.com/recursos/educacion-emocional/resiliencia-en-tiempos-de-pandemia/> página visitada el 22/04/2022

RESOLUCIONES RECTORALES Y DECANALES CONSULTADAS

- Resolución Rectoral 118/2020
- Resolución Decanal 34/2020
- Resolución Rectoral 202/2020,
- Resolución CD n° 103/2020
- Resolución CS n° 237/2021

36° Congreso Nacional de ADENAG

Universidad Nacional de Río Cuarto (UNRC) Facultad de Ciencias Económicas

Río Cuarto: 26 y 27 de mayo de 2022

“La resiliencia organizacional: reinventarse en tiempos de cambios”

Categoría de Participación: **Ponencia docente**

ÁREA N° 1: Docencia. Adecuaciones pedagógicas en la enseñanza de la Administración.

Nueva normalidad, desencuentros áulicos y resiliencia pedagógica

Autor: Lic. Carlos Javier Casas

Institución: Facultad de ciencias Económicas –Universidad Nacional de Jujuy
F.C.E. UNJu

Correo electrónico (particular): cjcasas@hotmail.com

Teléfono celular particular: 0388 15 4082295

Palabras Claves:

posverdad resiliencia empatía preconcepciones competencias

Nueva normalidad, desencuentros áulicos y resiliencia pedagógica

Presentación

“Escuchémonos”, pidió el Papa [Francisco I] al lanzar la mayor consulta de la historia sobre el futuro de la Iglesia. Al inaugurar un nuevo sínodo, ...alentando a “evitar respuestas artificiales y superficiales”.

Octubre del 2021 (1)

Se ha vuelto cada vez más complejo relacionarlos y sugiero contextualizar esta aseveración recurriendo a las vivencias y recuerdos, a partir de los obligados distanciamientos que nos interpuso el devenir de la pandemia Covid- 19, aún inconclusa, en temporalidad y alcances.

Lo complejo surge además en consonancia al crecimiento exponencial de las redes sociales, las plataformas web, las tecnologías de Información y Comunicación (TICs) y las digitalizaciones concurrentes. En tanto también comulgo con la idea céntrica: **estamos más conectados, pero menos comunicados** [énfasis agregado], con menos palabras y no solo aquellas que han sido reemplazadas por los *emojis* (😊), y las aplicaciones *Snapchat* que todos reconocemos en los ambicionados *smartphones* modernos. Cuya trascendencia y significancia ¿creo? ya nadie discute. Tocante la dependencia irracional que ahora se denomina **nomofobia**, consistente en el miedo (al grado de adicción) a no tener el móvil o a estar incomunicado sin *Internet*.

En relación a esto, muchos cambios organizaciones que hoy en día se promueven desde las aulas universitarias y urgen necesarios en los contextos globales, requieren estar yuxtapuestos junto al acople con las *economías de plataforma* y también con muchos puntos en común con las *economías digitales*, a tal punto que -aun para especialistas- es difícil entender la diferencia sustancial entre ellas.

¹ [“Escuchémonos”, pidió el Papa al lanzar la mayor consulta de la historia sobre el futuro de la Iglesia - LA NACION](#) (publicado 10/10/2021)

Devenidos y ha mayor distancia corpórea, a propósito de los no tan lejanos distanciamientos APO y DIPO ⁽²⁾, de igual manera **nos cuenta mirarnos a los ojos y sobre todo poder dialogar**, en el pleno sentido de la palabra. Reconociendo que este marco referencial acontece en la vida diaria y familiar, pero tiene sus efectos consecuentes en el ámbito educativo (entre ellas las relaciones profesor alumno), e igualmente en el ámbito laboral. Con muchas mayores consecuencias directas de la que se pueden suponer y creer desde un principio.

Propuesta

A la sazón, nace aquí el propósito de este ensayo/ponencia, que sugiere ser reflexivos de los aconteceres habituales de la cotidianidad e inclusive en los espacios de enseñanza aprendizaje. Suponiendo (y ambicionando) una traslación compartida hacia una *nueva normalidad*, e infiriendo una mejor *resiliencia* desde los recientes aconteceres sanitarios, que nos hagan mejores personas -a la par- y para un mundo mejor, vivible e inclusivo en minorías y de derechos humanos.

Entonces, a semejanza de una hipótesis determinativa, se insinúa y se plantea que unos de nuestros peores problemas comunicativos presente es que no escuchamos para entender (y aprender), sino escuchamos para responder. Advierto así, la suplica del *Papa Francisco*.

Consecuentemente escuchamos solo aquello que nos permite convalidar nuestros pensamientos y/o nuestras ideologías. Y en este sentido, podría decirse que todo nuestro pensamiento se sustenta en lo que el filósofo *Martin Heidegger* supo delimitar como “precomprensiones”. La ambición narrativa entonces no es solo llegar a ellas desde un marco teórico, sino situarnos a partir de ellas, y proponer un marco diagnóstico y pronósticos consecuentes.

Fundamentación

Sucede mucho de aquello en estos días. Junto al neologismo de la palabra **posverdad** y bajo la fragilidad que nos deviene de la violencia periódica, social y callejera.

² Asilamiento Social, Preventivo y Obligatorio (ASPO) y Distanciamiento Social, Preventivo y Obligatorio (DISPO) EN: <https://www.boletinoficial.gob.ar/detalleAviso/primera/237062/20201107> (06/04/2022)

No obstante, la “idea” tras el concepto no es algo nuevo, recordándose que la conjunción -como tal- apareció en nuestro lenguaje, aproximadamente en el año 1992 del inglés como *post-truth*, para denominar a las *mentiras emotivas* ⁽³⁾. En tal sentido, la posverdad o postverdad se refiere a que “*los hechos objetivos y reales tienen menos credibilidad o influencia que los sentimientos y creencias de los individuos al momento de formular una opinión pública*” o determinar una postura social.

Dicho de otra manera, la posverdad es una distorsión de la realidad que se hace de manera ¿deliberada? e inconsciente. Se la reconoce para señalar aquellos hechos en los que son más influyentes los sentimientos o creencias personales que los hechos en sí mismos. Incluso, los especialistas (en MKT comunicacional) recuperan y relacionan el uso del término, con los diferentes acontecimientos políticos que han ocurrido en los últimos años, que incluyen ideologías, dogmas, discursos, y procesos concurrentes.

Mucho de aquello también ocurre en la argentina contemporánea, y no solo en el “espacio” político en donde discurre la convivencia democrática, sino inclusive en el ámbito áulico de la universidad misma. Algunos, agregan también la confrontación y la dialéctica entre los “relatos” y la realidad evidente. Basta recordar, a colación los infructuosos e inconclusos debates respecto al “derecho a la prevención” y las vacunas contra el SARS-CoV-2 (del inglés *severe acute respiratory syndrome coronavirus*) cuando en el medio está en juego la salud pública y la supuesta libertad de elegir -sin condicionamientos- de algunos. ⁽⁴⁾

Alcance

En continuidad, sugiero como primer disparador, la siguiente interrogación: ¿cuál es la verdad evidente y cuáles son los hechos incuestionables de nuestros días? Si la

³ De la traducción lingüística-semántica nace que está compuesta por el prefijo “pos-“ y la palabra “verdad”. [Significado de Posverdad \(Qué es, Concepto y Definición\)](https://www.significados.com/posverdad/) En: <https://www.significados.com/posverdad/> (06/04/2022)

⁴ El virus se conoce como Coronavirus SARS-CoV-2 y la enfermedad que causa se la denomino COVID-19.

En: ¿Qué es el Coronavirus SARS-CoV-2? (n.d.). Clinicbarcelona.Org. Recuperado el 23 de septiembre de 2020 de <https://www.clinicbarcelona.org/asistencia/enfermedades/covid-19/definicion>

propia “descripción de los hechos” carece de confianza y seguridad. Es decir, vivimos un presente en donde *las mentiras se asumen como si fuesen verdad porque así se sienten* o se asumen como reales, porque una gran colectividad o grupos de intereses las cree como verdaderas.

Así es como se percibe y comparte, que la posverdad se ha extendido con el auge que ha tenido la cultura digital, internet y el empleo masivo de la *World Wide Web*. ⁽⁵⁾

¿Acaso debería ocurrir lo contrario, desde la pluralidad de datos, opciones, e información disponible; acaso la multiplicidad casi como una consecuencia estadística de amplitud no debería reducir la incertidumbre y por ende proponer certezas consecuentes?

A contrario, esto es posible porque en la actualidad se dispone y se da a conocer un gran número de datos e información, a través de los diversos medios comunicativos (también usados como medios didácticos, entre ellas las redes sociales), que más allá de ser ciertos o falsos, las personas, los docentes, los alumnos, los gerentes y los empleados, asimilan, transmiten, defienden y/o critican desde sus subjetividades, emociones y no desde la anhelada objetividad de los hechos que nos aproximen a una mejor convivencia cívica.. ¿acaso es posible?

Seguidamente, la situación se torna aún más grave porque los receptores no reconocen o no saben distinguir entre una noticia real y una falsa. Es decir, la objetividad de los hechos pasa a un segundo lugar. El problema se agrava desde la concurrencia del proceso comunicativo, y le suele pasar a muchos docentes, cuando

⁵ Cabe destacar que, muchos confunden la World Wide Web con el Internet, cuando la realidad es que el Internet es la infraestructura y conexión de cables submarinos, antenas y satélites para interconectar dispositivos de cómputo a nivel mundial. En tanto la red mundial o World Wide Web es básicamente la transmisión de información documentos, imágenes, hipertextos y vídeos a través de Internet, es decir la navegación que todos realizamos a través de diversos sitios web.

Para entenderlo mejor, podemos hacer una comparación entre el servicio de agua potable en una ciudad y la transmisión de datos en la red. En este ejemplo, el Internet serían las tuberías y la World Wide Web, sería el agua que pasa a través de ella. [Cultura digital ¿Cuáles son sus características e impacto? \(ingenio.edu.pe\)](#) (27/03/2022)

[¿Qué es Cultura Digital? Es la expresión que nace por el hecho de vivir en un entorno influido por las TICs - RIIAL](#) (28/03/2022)

se asimila sin moderación e imparcialidad, pero se cree tenerla al traspasarla o compartirla.

Sean profundizados los debates ideológicos, empujados y a provecho de las confrontatividades políticas y también se evidencian mayores apasionamientos de los interlocutores. La primera se entiende es una cuestión de fondo, sin embargo, parece prevalecer la segunda, la instrumental, la emotiva. Aquella que se entremezcla con la posverdad referenciada.

Retomando, la guía argumental y reflexiva: *...no olvidemos que no solamente escuchamos con nuestros oídos, sino también con nuestros “ojos”, con nuestros modelos mentales, y con nuestras vivencias que le transfieren diferentes velocidades receptivas y de latidos a nuestros corazones.* En este sentido, *Martin Heidegger* ⁽⁶⁾, (citados por Romeu, 2018) no se refirió sólo a la mera coexistencia como pre requisito de una instancia dialógica, sino también al hecho de encontrarnos abiertos y receptivos (a otros *Dasein*) constituyendo “*todos*” el espacio humano del mundo. ⁽⁷⁾

Entonces, bajo la introspección analítica sugiero que dialogar (en las familias, aulas u organizaciones) es algo más que el mero encuentro entre otros. Es **escucha activa, residencia, empatía**, entre otras habilidades, que por cierto se aprenden en la medida también que ellas sean enseñadas. Empero también se enseñan con actos y ejemplos, no solo bajo el formato papel de la transcripción traslativa.

Marco referencial

El aspecto activo de escuchar

Aunque la raíz de escuchar es biológica y descansa en el fenómeno de oír, escuchar no es oír.

Lo que diferencia el escuchar del oír es el hecho de que cuando escuchamos, generamos un mundo interpretativo. *Escuchar es oír más interpretar.* Aquí reside el aspecto activo de escuchar.

⁶ Junto a Buber y Levinas (y con matices) trabajaron sobre la teleología de la comunicación.

⁷ Heidegger emplea el término *Dasein* (ser aquí o ser ahí) para referirse al ser humano existente- término que permanece desde su forma original alemana en alguna de las traducciones de sus obras.

Por igual, podemos aprender de la sociología que es posible escuchar aun cuando no haya nada que oír. Podemos “escuchar” los silencios, los gestos, las posturas del cuerpo y los movimientos en la medida en que seamos capaces de atribuirles un sentido.

Consecuentemente, en las aulas debemos promover esa instancia dialógica (al modo apuntado por *Heidegger*) más aun en aquellas materias “sociales” cuyos contenidos - a compartir- se abren a los intercambios, a discusiones y/o debates. Sugiriendo en primer lugar escuchar sin argumentar, solo intentando comprender el mensaje que esa determinada persona te quiere transmitir. También la clásica posición jerárquica *superior-subordinado* requiere ser suplantada, bajo el concepto de empatía.

La Resiliencia Practica

Sin profundizar, define la RAE que la resiliencia es la capacidad humana de asumir con flexibilidad situaciones límites y sobreponerse a ellas, pero la psicología añade algo más al concepto de resiliencia: no sólo gracias a ella somos capaces de afrontar las crisis o situaciones potencialmente traumáticas, sino que también podemos encontrar un *sobrevalor*, en el transcurso y salir fortalecidos de ellas. ⁽⁸⁾

Igualmente, se reconoce (y se estudia) que la resiliencia no es una cualidad innata que se descubre molecularmente en los genes. *La resiliencia es algo que todos podemos desarrollar a lo largo de la vida*. Hay personas que son resilientes porque han tenido en sus padres o en alguien cercano un modelo de resiliencia a seguir, mientras que otras han encontrado el camino por sí solas. Esto nos indica que todos podemos ser resilientes, siempre y cuando cambiemos algunos de nuestros hábitos y creencias. Hay docentes que también enseñan y ejemplifican la resiliencia en “primera” persona, pero entiendo que son los menos, por muchas distancias interpuestas desde los vetustos roles docente. Aquellos que nos impiden mostrar que también somos seres humanos, imperfectos y defectuosos. Mucho mayor en los tiempos evaluativos/calificativos tradicionales, en donde nos cuesta reconocer con mayor ahínco nuestros errores.

⁸ [Qué es la Resiliencia y Los 12 Hábitos de las Personas Resilientes \(elpradopsicologos.es\)](http://elpradopsicologos.es) (28/03/2022)

En las organizaciones /empresas suele también acontecer semejanzas, entre las relaciones laborales a cotidiano. De hecho, tal cual se esgrimió las personas resilientes no nacen, se hacen, lo cual significa que han tenido que luchar contra situaciones adversas o que han probado varias veces el sabor del fracaso y no se han dado por vencidas.

Nunca mejor ejemplificado el concepto de resiliencia en nuestro presente global del covid-19. Cuánto por aprender, cuánto por “superar” de dolores, angustias y pérdidas afectivas en “mundo” de la vida cotidiana y familiar, en el “mundo” universitario y en el “mundo” laboral por igual. Cuantas más personas, microemprendedores y Pymes han caído en este abismo coyuntural de raíz sanitaria, donde la palabra resiliencia no es teoría, sino una expresión sanguínea de supervivencia.

La empatía, como dinámica procesual

Por otro lado, bajo el grado de síntesis recordatoria la *empatía*, es una cualidad que resulta mucho más amplia que ponernos en el lugar de otra persona, tratando de comprender sus sentimientos y emociones. El proceso requiere saber trabajar las preconcepciones, los prejuicios y las habilidades para tomar perspectiva, tanto cognitiva como afectiva, respecto a quien nos expresa (muchas veces inconsciente) su estado emocional.

Podemos educar desde la empatía hacia los alumnos y además podemos enseñar la empatía como habilidad comunicativa y de relaciones abiertas, pero para ello debemos “aprender conscientemente” a reconocer la oculta posverdad de los sujetos y de las cosas.

A lo anterior debe agregarse que para convivir en la empatía es necesario estar en “contacto” con los sentimientos y emociones: También desde los variados roles de profesor docente, director académico (Pacheco, 2017, pág. 105), y/o desde los múltiples roles gerenciales alguna vez tratados por el experto en gestión *Henry Mintzberg*. De nuevo hablamos de habilidades relacionales, competencias

pedagógicas y competencias laborales, por arriba de las clásicas *destrezas gerenciales* de los primeros libros de administración como disciplina singular de estudio.

Competencias docentes y demás

Sumadas a las causalidades anteriores, también en las relaciones sociales “el querer” y “el poder” no suelen ser sinónimos de voluntades, como tampoco “el saber” por sí mismo se conjuga por igual que las actitudes y/o energías.

Desde este punto de partida, es recurrente oír hablar de *competencias* tanto necesarias en las aulas cuando se enseña (competencias docentes), como en las empresas cuando se requieren (competencias laborales). La verdad, no hablamos de nada nuevo cuando hablamos de competencias, pues este concepto ya fue utilizado por David McClelland hace unos 30 años atrás ⁽⁹⁾. La innovación, era en aquel entonces no solo “trabajar” en transmitir conocimientos, sino requería centrarse sobre la generación de saberes, uno de ellos el de saber “ser parte” del colectivo social.

Un nexo en común nos referencia que el comportamiento humano, es consecuencia de su “sistema” de valores cuando superan el umbral del inconsciente (Schein, 1988, pág. 59). No hablamos aquí de sujetos pasivos sino “activos” con el pleno uso de la razón. El paradigma también implica avanzar desde la Responsabilidad Social Empresaria (RSE) a la Responsabilidad Social Universitaria (RSU), y en el mismo sentido amplitudinal, migrar evolutivamente desde la responsabilidad social hacia el compromiso social, esta última conjunción tampoco es una sinonimia de la que antecede.

Solemos olvidarnos de estas últimas adjetivaciones en términos de derechos y obligaciones ciudadanas. No obstante, es aquí en donde aflora oculta la posverdad.

A mitad de camino

⁹ Martínez H. (2003) *“Competencias Laborales: La puesta en valor del capital humano”*.

Para avanzar y desde el punto de vista de las ideas, resulta necesario resaltar que existen amplias diferencias entre el conocimiento público y el público conocimiento temático. No todo es de conocimiento público desde lo cognoscitivo, sin embargo, el “tema” puede ser de público interés. Es aquí el rol innegable de la universidad pública, que no puede dejar de lado ni trasladar en otros sus responsabilidades temáticas inherentes, en tratar (y no solo posicionar) los grandes temas sociales de nuestros días.

Opinamos de todo, pareciera ser un mal argentino recurrente. El problema no se detiene sobre la amplitud, sino sobre los modos. No ponemos límites, como tampoco enseñaron límites. No somos tolerantes al escuchar, tampoco enseñamos tolerancia.

A propósito, supimos opinar y confortar (a más no poder) sobre penalidad para menores de 14 años, aborto, diversidad sexual y otros tantos temas que hacen a nuestra civilidad. Ahora opinamos sobre la flexibilidad laboral y sobre la conveniencia o no de mayores impuestos, como pre requisito ¿o no? al anhelado crecimiento económico y social; y nos permitimos escuchar solo para responder acorde (a nuestros intereses), anulando nuestra base formativa que implica convivencia, paciencia y respeto al otro distinto.

Ojo la advertencia, no se concibe una enseñanza selectiva, ni restrictiva al debate, ni muchos menos, como tampoco una *seudo* democracia representativa sin más que la delegación, bienvenida la participación. Sin embargo, advierto que -aún hoy en día- además del mensaje la *forma* de transmitirlo tiene contenido. Quizás siempre lo fue así invisibilizado o, al contrario, eficazmente ocultos en las *grafías* de los discursos.

En línea con esto, si nos detenemos en el análisis el propio **sentido común** y la **racionalidad** con la que muchas veces iniciamos los programas de administración y/o gestión de las organizaciones se juzgan -desde un lado del campo científico- serviles al pensamiento dominante. A partir de lo anterior, en nuestro presente resulta difícil profundizar, indagar con abundancias y también esperar refutaciones sólidas que propongan construir y no destruir desde la palabra. Nuestras sensaciones son invasivas de nuestras argumentaciones.

Por ello, el peligro de la posverdad está en que las personas (y los docentes) lentamente, dejen a un lado el pensamiento objetivo, para darle lugar a la credibilidad de las emociones. Nuevamente, se advierte que nos está pasando esto y aquello no solo en el “espacio” político de nuestros días, sino también en el mundo de la vida cotidiana y familiar, en el mundo universitario y en el mundo laboral por igual.

Aquí, es en donde adquiere plenitud *la transversalidad de las habilidades comunicativas*, que suelen enseñarse en las aulas de las facultades de ciencias económicas, bajo la excusa de la eficiencia en la gestión organizacional. La amplitud sugiere que dichas habilidades también son útiles en la vida de relaciones.

En continuo, puede resultar entraña desde una ligera lectura, las vinculaciones pretendidas, sin embargo, si nos detenemos en la reflexión podríamos coincidir que el profesional más adecuado y capacitado hoy en día (docente o administrador) es aquel que, además de conocimientos, tiene habilidades, actitudes y sensibilidades compatibles con su función.

Entonces y en seguida, surgirá necesario adentrarse en la ética y la moral; de planteamientos y comportamientos hacia el otro distinto. Conlleva esto, respetar pensamiento y conductas diferentes a la de uno mismo. Obviamente estamos hablando de resaltar los valores fundamentales de la vida humana, en donde una vez más, la ayuda, el respeto por el otro, la tolerancia, la honradez, la no discriminación y el amor por el prójimo surgen necesarios, pudiéndolos sintetizar bajo una palabra clave **solidaridad**. El problema se agrava, porque nuestro presente sanitario, trajo a relucir también lo peor de nosotros mismos como raza humana, el cruel sentido del egoísmo de muchos, bajo la excusa de la sanidad, vistos los inhumanos desbalances globales que trajo consigo el Covid-19.

Conclusión:

La salud humana está en riesgo y también lo está la salud de la economía, aunque corresponde advertir -que esta última- hace mucho tiempo que viene gravemente enferma, enferma de insensibilidad, indiferencia y deshumanización.

Llegado a este punto, se retoma y se sugiere que el problema no está en la temática, sino en la forma en que nos comunicamos y escuchamos. Nos hemos vuelto efusivos, impulsivos, lapidarios en nuestras sentencias contra el otro distinto. Todo lo anterior, podemos sintetizarlo bajo la actual y recurrente concepción de “la grieta”. La culpabilidad en el otro, opuesto (y en los otros), contrarios, supuestos enemigos. Y esto también pasa en las aulas.

Hay mucho de filosofía e ideologías en la cuestión de fondo y como tal hay también dogmatismos intolerantes, disfrazados bajo las herramientas comunicativas que le dan lugar a la posverdad.

Por último, en este breve espacio de reflexión, resalto la propuesta de entender que todo espacio es un *campus* de estudio y aprendizaje (mutuo entre los alumnos y nosotros los docentes) exigiéndonos el momento sanitario y social replantearnos que saberes priorizamos en la “enseñanza” bajo la insinuación de una **¿nueva normalidad?** pretendida mejor y más humana por muchos; y reconocida incierta -en amplitud y alcance- por otros. ⁽¹⁰⁾

Cabe aquí, recordar por su traza sobre el presente, las sabias palabras del filósofo alemán *Arthur Schopenhauer* cuando recalco: *La salud no lo es todo, pero sin ella todo lo demás es nada.*

A tal punto, que los especialistas reconocen ¿cómo una nueva secuela? la existencia generalizada y multifacética de un estrés postraumático tras el Covid-19, hecho que se presenta como una tormenta dentro de otra, con obvias repercusiones también en las relaciones humanas como las que se reproducen en las aulas.

¹⁰ Se sugiere ampliar en: [¿Qué significa la “Nueva normalidad”? El análisis de tres académicos sobre cómo será la vida en sociedad post pandemia - Infobae](#)

A colación, *actitud de cambio, persistencia ante la incertidumbre, proactividad, perseverancia, y flexibilidad* son conceptos que solemos emplear en la enseñanza en pos de una eficaz gestión organizacional. Sin embargo, el desafío es reconocerlos propios, válidos y necesarios también para la práctica docente. Bajo esta amplitud el “proceso de aprendizaje” tendrá la sustentabilidad y la impronta de ser válidamente reconocido a la par entre docentes y alumnos.

Entonces, lejos de acotar el estudio, es el deseo como autor, presentar diversos disparadores a partir de los cuales se propicia el debate académico como el medio más idóneo de abordaje hacia los desafíos que nos revela el presente global. Conlleva esto -también- replantarnos qué tipo de organizaciones y/o empresas pretendemos impulsar: aquellas que promueven una *resiliencia* a menor distancia de los avatares del mundo, o aquellas que mejor se acoplan a la enajenante y contaminante globalización.

Al respecto, se señala que el desafío es reconocer (y superar) la restricción perceptiva que nos deviene de la *posverdad* y enquistada en los medios comunicativos; y que a la vez se entremezclan entre herramientas didácticas (virtuales o no). Incluso, admitiendo que, desde el lenguaje a emplear en la cotidianeidad docente, siempre saldrán vicios que deslucirán la imparcialidad de la *visión constructivista* que se intenta reflejar.

La propuesta nos sitúa en replantear un paradigma vertebral reconocido como limitante racional desde el *positivismo* de las ciencias económicas, Aquí se revela la necesidad de transmitir (en vez de enseñar) nuevas capacidades o cualidades para el ejercicio de las profesiones enmarcadas bajo su tutela. Ya que no resulta posible, ni aceptable instruir la vorágine organizacional bajo el paradigma del *sálvese quien pueda*. Suponiendo ello un grado de éxito superior, y convalidado por muchos, desde el plus mundo de la hiper competitividad.

La orientación procura advertir la dificultad que acarrea ésta promovida “nueva normalidad” que también afecta a la economía global y por consiguiente a la

“administración” de las organizaciones globales y locales, bajo el desafío de cambiar la insensibilidad interpuesta de la otrora normalidad hegemónica, explotadora y distante de la mayoría planetaria.

Por cierto, que hay intentos y alusiones (aún previas al Covid-19) hacia una nueva economía bajo diversas insinuaciones progresistas, una de ellas sugiere pensar una nueva economía **con rostro humano** tal cual la propone el prestigioso Bernardo Kliksberg ⁽¹¹⁾. En analogía, incluso con anterioridad quien fuera reconocido con el Premio Nobel de Economía (1.998) Amartya Sen ⁽¹²⁾ ya criticaba los divergentes grados de desarrollo alcanzados.

En proximidad a lo planteado, y agregándole la huella de la cuestión medio ambiental junto a la gestión de negocios sostenibles, y la consigna de empresas de triple impacto, tal cual se suelen incluir en los programas de estudios superiores ⁽¹³⁾, Esteban Rodríguez Alzueta (2020, pág. 26) expresó:

...” Las preguntas son difíciles de responder, porque las respuestas estarán llenas de desafíos. No será fácil, pero tenemos que saber que el Planeta tiene fecha de vencimiento, y ya nos está empezando a pasar factura. No es el momento de ponerse apocalípticos, pero como están hoy las cosas estamos muy lejos de sentir seguridad. ⁽¹⁴⁾

Y lejos del final, hay reclamos que a la fecha están visiblemente inconclusos, sobre todos los venidos de la urgencia de la solidaridad a escala planetaria.

¹¹ Kliksberg, Bernardo. “*Ética para Empresarios*” (2.013)

¹² *Una de las demandas más importantes de Sen es "no medir la prosperidad social únicamente en términos de crecimiento económico, sino siempre también en términos de oportunidades de desarrollo, especialmente para los más débiles". Se sugiere profundizar en: Tami, Felipe (2008). (Ver bibliografía) -(S. f.). Edu.ar. Recuperado 28 de julio de 2021, de <http://bibliotecadigital.uca.edu.ar/repositorio/revistas/dimensiones-desarrollo-pensamiento-sen.pdf> [Fecha de consulta: 12/05/2.021]

¹³ Se sugiere profundizar en: <https://www.sistemab.org/>

¹⁴ VV.AA." *Posnormales*". (ver bibliografía y webgrafía).

Nuevamente, el reto y desafío es ir más allá de la disonancia cognoscitiva (que altera nuestras creencias en la forma de preconceptos) y aportar conocimientos que nos permitan asimilar nuevos procesos e integración de saberes bajo un marco epistemológico más amplio como es *el paradigma de la complejidad*. Permitiendo a su vez una "evolución" de la epistemología administrativa y económica hacia el "constructivismo" tal que permita promover una transformación radical de la cosmovisión, de la metodología y de las prácticas investigadoras dominantes en el interior de las ciencias económicas y a la vez social. Llegado a este punto, se sugiere que de nuevo la educación es llamada a escena, esperando que ella siempre sea social y progresista, pero sin ceder en calidad.

En otras palabras, los factores y comportamientos políticos, sociales y económicos colectivos que hoy en día interactúan híbridamente se deben estudiar desde "su" complejidad relacional, la cual sin dudas incluye las organizaciones e instituciones prevalecientes y los sistemas de poder emergentes. Entre ellos los tipos de gobiernos, sus "ideologías dominantes" y la validación de las políticas sociales consecuentes.

En suma, nuestros nuevos "roles docentes" (a propósito de la pos pandemia) nos exigen la necesidad de promover en los educandos la capacitación técnica (para un mundo cada vez más cambiante e incierto) y a la vez **potencializar el pensamiento ético** suscitando su intervención como agentes de cambios y también como promotores de un progreso global posible ⁽¹⁵⁾, y por sobre todo más humano.

Es aquí en donde podemos recordar al eximio filósofo *Mario Bunge* (1986, pág. 2), cuando pregonó que, si anhelamos considerar epistemológicamente a la administración como **ciencia** y posicionarla más arriba que una mera **técnica** de gestión, ella debería enseñarse como una especialización consecuente de las ciencias sociales. Y por ende también con una prosecución ética de mayor sensibilidad.

Carlos Javier Casas

¹⁵ Se sugiere profundizar en *Carlos H. Babún y Alonso Merino Lubetzky* (pág. 13). "Miradas críticas al colapso y disputas por el futuro" En: VV.AA. *pandemia capitalismo y crisis eco social* (2020) Tsunun

Bibliografía y webgrafía

- ✓ Bunge, Mario (1986, pág. 2). "Status epistemológico de la administración". En: <https://filadd.com/doc/status-epistemologico-administracion-1-pdf> (06/04/2022)
- ✓ Romeu, Vivian. (2018). Buber y la filosofía del diálogo: Apuntes para pensar la comunicación dialógica. *Dixit*, (29), 34-47. En: <http://dx.doi.org/10.22235/d.v0i29.1696> (07/04/2022)
- ✓ Quezada Martínez H. (2003) "*Competencias Laborales: La puesta en valor del capital*". Consultado en febrero del 2022: <http://www.sht.com.ar/archivo/temas/competencias2b.htm>
- ✓ Schein, Edgar (1988). "*La Cultura Empresarial y el Liderazgo*", Barcelona: Plaza & Janes Editores S.A. En: https://frq.cvg.utn.edu.ar/pluginfile.php/15589/mod_resource/content/0/Schein%20La-Cultura-Empresarial-y-El-Liderazgo.pdf
- ✓ Pacheco, Y., Molina, Y. & Arévalo, J. (2017). Los roles gerenciales de Mintzberg: una evidencia empírica en la universidad. *I+D Revista de Investigaciones* 10(2), julio – diciembre de 2017, pp. 102 – 111
- ✓ Tami, Felipe. "Las dimensiones del desarrollo en el pensamiento de Amartya Sen" [en línea]. *Consonancias*, 7,25 (2008). Disponible en: <http://bibliotecadigital.uca.edu.ar/repositorio/revistas/dimensiones-desarrollo-pensamiento-sen.pdf>
- ✓ VV.AA. "Pandemia capitalismo y crisis eco social". (2020) En: <https://tsunun.wordpress.com/2020/06/25/pandemia-capitalismo-y-crisis-ecosocial/>
- ✓ VV.AA." *Posnormales*". Editorial: ASPO (Aislamiento Social Preventivo y Obligatorio) 1.a edición: junio 2020 (pág. 26 de 394)
En: (S. f.). *Elextre mosur.com*. Recuperado 06 de mayo de 2021, de <https://www.elextre mosur.com/files/content/25/25287/posnormales.pdf> (06/05/2021)

36° Congreso Nacional ADENAG

“La resiliencia organizacional: reinventarse en tiempos de cambios”

Universidad Nacional de Río Cuarto (UNRC)

Facultad de Ciencias Económicas Río Cuarto: 26 y 27 de Mayo de 2022

ÁREA N°1: Docencia. Adecuaciones pedagógicas en la enseñanza de la
Administración.

**TRANSFORMACIÓN DE LA ENSEÑANZA COMO CONSECUENCIA
DEL PASO DE LA PRESENCIALIDAD A LA VIRTUALIDAD -
EXPERIENCIA PEDAGÓGICA BASADA EN TEORÍA RETICULAR**

CURCHOD, Miguel Ángel. Autor

CORTABERRÍA, Sofía Carla. Autora y expositora

Facultad de Ciencias Económicas – Universidad Nacional de Córdoba

351-5457946- 351-2110615

miguel.angel.curchod@unc.edu.ar scortaberria@unc.edu.ar

Palabras Clave: EDUCACIÓN EN IO – TEORÍA DE REDES – GESTIÓN DE
PROYECTOS – VIRTUALIDAD

TRANSFORMACIÓN DE LA ENSEÑANZA COMO CONSECUENCIA DEL PASO DE LA PRESENCIALIDAD A LA VIRTUALIDAD - EXPERIENCIA PEDAGÓGICA BASADA EN TEORÍA RETICULAR

CURCHOD, MIGUEL A - CORTABERRIA, SOFÍA C

I. INTRODUCCIÓN

El 20 de marzo del año 2020 el presidente de la República Argentina, Alberto Fernández, anunció medidas restrictivas de circulación y de aislamiento social, preventivo y obligatorio por la crisis sanitaria mundial por COVID-19. Esta comunicación resultó ser un indicador irrefutable de que el escenario de las rutinas cotidianas cambiaría de forma significativa por un lapso no determinado. En ese contexto, los docentes de la cátedra de Métodos Cuantitativos para la Toma de Decisiones comenzamos a pensar la mejor forma de afrontar el problema, recorrer la transición, lograr reconvertir una situación de crisis en una oportunidad y, al mismo tiempo, cumplimentar la práctica docente de la mejor manera posible.

La asignatura mencionada es una materia obligatoria del ciclo de especialización de las carreras de Contador Público y Licenciatura en Administración de la Facultad de Ciencias Económicas de la Universidad Nacional de Córdoba (Argentina). En la materia se estudian temas de Investigación Operativa dirigidos a optimizar, o al menos, mejorar la toma de decisiones empresariales. La última unidad del programa versa sobre Teoría Reticular abordando el tema de Optimización y Planificación con Grafos. Con su contenido se pretende que el alumno conozca e identifique los problemas que pueden ser analizados a través de esta metodología y que detecte, mediante los algoritmos pertinentes, los elementos clave para el gerenciamiento de proyectos.

En definitiva, el objetivo de esta ponencia es narrar el abordaje y tratamiento de la problemática del paso de la presencialidad a la virtualidad en una cátedra masiva de aproximadamente 300 alumnos, con la finalidad de: compartir la experiencia, explicitar el enfoque de formulación y gestión de proyectos complejos, comentar los logros y aprendizajes, explicar las dificultades que se presentaron, cómo se gestionó el cambio y el estrés asociado a la nueva modalidad y, principalmente distinguir los trabajos que se realizaron de manera significativamente diferente en ambos contextos.

A la hora de abordar el problema se plantearon los siguientes supuestos: a) los contenidos a desarrollar son los mismos en ambas modalidades: presencial y virtual; sin embargo, el modo de impartirlos debe ser indiscutiblemente diferente, b) la virtualidad no debe convertir la presencialidad en modalidad a distancia y, c) la estrategia metodológica debe resultar asequible y útil para la totalidad de los alumnos.

La metodología para modelizar el problema fue la que habitualmente se desarrolla en la unidad de Teoría de Redes, es decir: primera fase de planificación, segunda fase de programación y, finalmente, la tercera fase de implementación y control. El proyecto propuesto llegó a su fin exitosamente y acabó, según lo previsto, cuando debía comenzar el dictado del curso. Los resultados alcanzados: cuantitativos y cualitativos fueron medidos expresamente.

II. RECENSIÓN DE LOS HECHOS RELEVANTES Y DE LA EVOLUCIÓN DE LA PROGRAMACIÓN DE PROYECTOS A TRAVÉS DE REDES

Desarrollar un proyecto implica la realización de un número significativo de actividades o tareas que deben ejecutarse en un determinado orden. Elegir la metodología adecuada para que el equipo de trabajo las desarrolle es un hecho trascendental. El rol que juega el método seleccionado es sin duda primordial para alcanzar los objetivos y lograr un producto o servicio de máxima calidad.

El emprendimiento de proyectos, de mayor o menor envergadura, ha sido un hecho indiscutible a lo largo de la historia de la humanidad. Cuantiosos autores ejemplifican esta situación citando la construcción de las pirámides de Egipto o los acueductos de Roma. Estas construcciones difícilmente podrían haberse materializado sin un buen método de planificación y organización.

No obstante; sin perdernos en la noche de los tiempos, el origen de la Teoría de Redes se remonta a 1736 cuando el matemático suizo, Leonhard Euler, resolvió el problema de los siete puentes de Königsber. Desde ese punto de origen se han ido incrementando las aplicaciones y los métodos de resolución para problemas modelizados a través de grafos. En la actualidad, esta herramienta tiene múltiples y muy variadas aplicaciones. Resulta indiscutible que su uso es esencial para la planificación, programación y gestión de proyectos.

Avanzando muy rápidamente en la historia, y ya posicionados en el siglo XX, un hito relevante en la gestión de proyectos fue el diseño de los gráficos de Henry Laurence Gantt difundidos entre los años 1910 y 1915. A pesar de sus limitaciones,

estos diagramas constituyeron un hecho innovador en su época y aún hoy se mantienen en vigencia. Sin embargo; un punto de inflexión aún más importante para el análisis de proyectos es el desarrollo de los algoritmos de ruta crítica. Estas técnicas se basan en el teorema de la optimalidad, enunciado, dentro del enfoque de la programación dinámica, por Richard Bellman en 1953.

Morillo et al. (2014) exponen que terminando la década de 1950 hubo un desarrollo significativo en los modelos y métodos de Investigación Operativa. Esto permitió que se diseñaran importantes metodologías dirigidas a la administración de tiempos para conseguir objetivos a corto y mediano plazo siendo estos mismos autores quienes desarrollan metodologías analíticas y heurísticas para solucionar problemas de programación de tareas con recursos restringidos (del inglés: *Resource Constrained Project Scheduling Problem RSPSSP*).

También, finalizando la década de los 50's, más precisamente a partir de 1957, se desarrollaron simultáneamente, pero por diferentes equipos de investigación, los algoritmos: Método del Camino Crítico (del inglés: *Critical Path Method - C.P.M.*) y la Técnica de Revisión y Evaluación de Proyectos (del inglés: *Program Evaluation and Review Technique - P.E.R.T.*).

Pocos años más tarde, en 1963, se desarrolló el método: Distribución de Recursos y Programación de Proyectos Múltiples (del inglés: *Resource Allocation for Multi-Project Scheduling - R.A.M.P.S.*) el cual introduce el concepto de competencia entre actividades que utilizan los mismos recursos. Desde entonces y hasta la actualidad son numerosas las publicaciones que aplican estas técnicas, principalmente en las áreas de: construcción, medicina y ciencias de la comunicación.

Apartándonos de las aplicaciones habituales de los algoritmos de ruta crítica se pueden encontrar trabajos de investigación en los que se aplican los métodos de ruta crítica con aplicaciones de programación lineal. En general, estos trabajos tienen como objetivo reducir el tiempo programado de realización de los proyectos o minimizar los costos. Así, Parra Peña et al. (2020) se proponen analizar los intervalos de flotamiento y la optimización de los costos.

Otra de las aplicaciones interesantes de los métodos de ruta crítica ha sido la combinación de los modelos tradicionales que trabajan con tiempos estocásticos construyendo modelos híbridos, estimando la duración de los tiempos de realización de las actividades a través de técnicas de simulación (Muñoz y Muñoz, 2009).

Posiblemente, el área de aplicación más reciente de los algoritmos de ruta crítica sea aquella que trabaja con datos imprecisos, vagos o ambiguos. En esta categoría encontramos los métodos tradicionales pero resueltos utilizando lógica difusa. Esta área de la matemática posibilita construir una estructura con la cual es posible manipular datos inciertos para los cuales se define una función de pertenencia que permite reconocer si un elemento pertenece o no a un conjunto. Así, Mazlum y Güneri (2016) plantean un C.P.M. Y P.E.R.T. con números difusos triangulares para mejorar una sucursal de Internet en línea y para planificar el proyecto de una sucursal de Internet en línea y Ravi Shankar et al. (2010) aplican el C.P.M. tradicional con números difusos trapezoidales.

En 1969 se creó el *Project Management Institute*, esta organización, estadounidense, sin fines de lucro, reúne a profesionales dedicados al gerenciamiento de proyectos. Su crecimiento ha sido exponencial, llegando a ser en el año 2011 la más importante en su rubro. El Instituto realiza formaciones y actividades de capacitación y establece normas de buenas prácticas en el tema. Las recomendaciones y aportaciones del *Project Management Institute* han contribuido a impulsar la creación de oficinas específicas en las empresas para el desarrollo de proyectos y han convertido esta actividad en una disciplina autónoma.

Por último, se considera importante destacar que, recientemente, a finales del siglo XX, con la gran transformación digital, han surgido nuevas formas de gestión y organización de equipos de trabajo llamadas metodologías ágiles. Estas tecnologías tienen el objetivo de agregar valor en menos tiempo y se utilizan primordialmente en proyectos de desarrollos de *softwares*. Estas metodologías acotan el horizonte de planificación a un plazo muy corto y, transcurrido ese lapso, se evalúan los resultados alcanzados, a partir de allí, nuevamente se vuelven a planificar pequeñas mejoras para otro período muy reducido y así sucesivamente. Es decir que constituyen un proceso iterativo con evaluaciones y ajustes casi continuos. Ellas se proponen dar respuestas rápidas a las demandas empresariales y, si bien no explicitan las fundamentaciones de la teoría reticular, su funcionamiento intrínseco, en general, responde a los axiomas matemáticos de esta área del conocimiento. Las metodologías ágiles ponen énfasis en la rápida adaptación a los cambios, en las fortalezas del equipo y a la buena relación con el cliente. Posiblemente, la metodología ágil más difundida sea *Scrum*, la cual toma su nombre de las formaciones del deporte de rugby.

III. METODOLOGÍA

Se considera que el objetivo de esta ponencia no es profundizar en las demostraciones y desarrollos matemáticos de la teoría de redes; no obstante, sí se estima pertinente hacer un breve exordio al tema que fundamenta este trabajo. Carignano y Alberto (2019) definen una red o grafo, matemáticamente, como los pares ordenados (X, U) : donde X es un conjunto finito de elementos que se denominan vértices o nodos de la red y U representa una relación binaria entre los elementos del conjunto X . A los pares ordenados que pertenecen a la relación U se los llaman arcos. En forma análoga una red puede definirse por los pares ordenados (X, Γ) : donde X es el conjunto citado anteriormente y Γ es una aplicación del conjunto X en el conjunto de partes de X . En consecuencia, se puede decir que un proyecto está caracterizado por un conjunto de elementos: las actividades y , una relación binaria entre ellas, la relación de precedencia. Entonces, intuitivamente surge la idea que todo proyecto puede ser representado por una red o grafo. La forma de representar las actividades de un proyecto en los nodos de la red y materializar la relación de precedencia a través de los arcos fue planteada por el matemático francés Bernard Roy en el año 1960. Esta técnica de programación basada en redes fue desarrollada en el marco del proyecto de construcción del transatlántico “Francia”. En cuanto a los métodos desarrollados para recabar información relacionada con el tiempo mínimo necesario para la terminación de un proyecto son comúnmente conocidas como técnicas de ruta crítica. En esta ponencia se resolvió el problema aplicando el Método del Camino Crítico graficando la red por el Método de Roy o, también conocido como método de los Potenciales.

IV. APLICACIÓN

Partiendo de la definición de proyectos MPBok® (2013), ... “un proyecto es un esfuerzo temporal que se lleva a cabo para crear un producto, servicio o resultado único”. El desafío del proyecto emprendido por el equipo docente de la cátedra de Métodos Cuantitativos para la Toma de Decisiones fue diseñar una estrategia didáctica que incluyera: el diseño de los materiales de estudio, la programación de las actividades docentes, el desarrollo de los dispositivos de estudio y de evaluación, para prestar un servicio de calidad a un universo de estudiantes numeroso y heterogéneo, en un escenario totalmente diferente, como es el de la virtualidad. Como bien aclara

la definición del MPBok ® (2013) la naturaleza temporal de los proyectos implica que éstos tienen un principio y final definidos. Habitualmente, el comienzo está determinado por la decisión de los integrantes del equipo de gestión a asumir el compromiso de llevarlo a cabo y la finalización cuando se logra el diseño de la estrategia didáctica y se dispone de materiales para ponerlo en práctica. En otras palabras, cuando todo está listo para llevar adelante el semestre en forma virtual.

El objetivo del proyecto fue parte de un cambio organizacional, que en este caso fue producido por un factor externo (pandemia), representando un desafío en cuanto a innovación y la capacidad de adaptación de la cátedra. Para poder gestionar de forma efectiva este cambio, fue clave entender la incertidumbre a la que todo el equipo docente se enfrentaba, la información y comunicación adecuada y la instrumentación, por medio del proyecto diseñado.

4.1. PRIMERA FASE: PLANIFICACIÓN

Para la consumar esta etapa se explicitó el objetivo, se estableció el alcance del proyecto y se construyó un modelo con 3 variables: a) listado de actividades, b) listado de hitos, c) determinación de los tiempos de realización de las actividades.

4.1.1. OBJETIVO DEL PROYECTO

El objetivo del proyecto es preparar el material y los recursos necesarios para desarrollar una estrategia de enseñanza virtual que contribuya a un proceso de enseñanza y aprendizaje eficaz a través de herramientas digitales generando: un entorno de trabajo colaborativo, la comunicación académica-pedagógica, el interés de los alumnos y la facilitación del estudio y aprendizaje. Este objetivo lleva implícito el incremento del esfuerzo de planificación y coordinación y, simultáneamente la disminución de los riesgos de improvisación.

4.1.2. ALCANCE DEL PROYECTO

El alcance del proyecto comprende la realización de todas las actividades necesarias para conseguir el objetivo y excluye todas aquellas actividades que no son relevantes para el desarrollo de una estrategia eficaz y eficiente de enseñanza. Los entregables son validados por todos los miembros del equipo docente y aprobados por consenso. En este caso específico, el dictado de la materia en forma virtual no forma parte del alcance del proyecto.

4.1.3. LISTADO DE ACTIVIDADES E HITOS

Las actividades representan el conjunto de tareas que deben realizarse para cumplimentar el proyecto. Definir las actividades es el proceso de identificar los trabajos específicos que se deben realizar para generar los entregables y alcanzar los objetivos propuestos. Esta fase es fundamental para lograr una asignación equilibrada de la carga de trabajo. La lista de actividades debe ser exhaustiva. La especificación detallada tiene un doble propósito: primero, es esencial para gestionar el cronograma y, segundo es una manera de involucrar a todos los miembros del equipo en lo que se quiere lograr con el desarrollo del proyecto y así disminuir la resistencia al cambio. El conjunto de actividades definido debe conducir a un resultado final observable y medible. Las unidades de calendario, en esta aplicación, fueron definidas en días.

Las actividades tienen atributos como son: el identificador (ID), la duración (o unidades de calendario), la secuencia, el responsable a cargo de la actividad, los recursos aplicados para su realización, el costo asignado y el nivel de esfuerzo que implican (LOE, por su sigla en inglés: *level of effort*). En esta aplicación la definición de las actividades se realizó por la técnica de descomposición, a un nivel lo suficientemente pequeño para estimar, calendarizar y, posteriormente, abordar la segunda fase de control y seguimiento. Para la determinación de los tiempos de realización de las actividades se estimaron tiempos determinísticos acordándolos de consuno entre todos los miembros del equipo docente. Es decir, en este caso la valoración de los tiempos respondió a una estimación discrecional o lógica blanda. Para determinar el orden de precedencia o simultaneidad de las actividades se tuvo en cuenta principalmente la lógica de elaboración de las tareas y la carga de trabajo asignada a cada responsable de la actividad.

Definición de hitos: los hitos son puntos o eventos significativos dentro del proyecto. Se suele explicitar si son obligatorios o voluntarios. Tienen el mismo tratamiento que las actividades, pero su duración es nula. En este caso se fijaron dos hitos como puntos de supervisión para indagar sobre los avances y dificultades del proyecto. En este proyecto, si bien no se fijó una obligatoriedad contractual (escrupulosa), todos los miembros del ED se comprometieron a respetarlos y formalizar los entregables.

El equipo docente (ED) de la división en la que se desarrolló el proyecto que nos ocupa, está conformado, de acuerdo al apartado anterior, por un profesor a cargo (PC)

y cuatro profesoras auxiliares (A1, A2, A3, A4). Es dable destacar que todos los miembros del ED tienen una antigüedad en la docencia mayor a 10 años. Todos poseen título de grado y posgrados en ciencias económicas. Es relevante mencionar que: A1 está altamente calificada en herramientas digitales, A2 es Especialista en Docencia Universitaria, A3 ha sido capacitada en Gestión de Proyectos según los estándares del *Project Management Institute* y A4 cursa un post grado en Educación Superior. Esta conformación del equipo de trabajo hizo posible trabajar aprovechando las fortalezas de cada miembro del equipo.

El listado de actividades e hitos se materializó de la siguiente forma:

Actividad ID	Título	Breve Descripción	Unidades del Calendario	Precedencias	Responsables	Entregables
A	Coordinar con las demás divisiones de la cátedra	La cátedra cuenta con veinte docentes y anualmente se inscriben aproximadamente mil doscientos alumnos. Se realizaron reuniones por <i>Google Meet</i> para intercambiar información, debatir y dialogar sobre el proceso de cambio y recabar opiniones sobre cuál podría ser la forma más eficaz para adaptarse al paso de la modalidad presencial a la virtualidad.	5	Sin precedencias	PC	Informe oral de restricciones relevantes comunicado al resto del equipo docente
B	Determinar la Estructura de Descomposición del Trabajo	Definir el alcance del proyecto, los entregables y las actividades a llevarse a cabo.	3	A	ED	Actas y síntesis de las reuniones.
C	Realizar la planificación de los contenidos de la materia.	Distribuir los contenidos del programa de la asignatura según la cantidad de horas teórico y prácticas que se dispone de acuerdo al calendario académico. Previendo feriados, días no laborables y fechas de parciales	4	B	A1	Planificación en Excel con fechas y contenidos
D	Diseñar un instrumento para realizar un diagnóstico situacional del alumnado	Diseñar una encuesta para realizar un diagnóstico situacional de los alumnos que cursarían la materia. El instrumento debía brindar información relevante sobre las condiciones favorables o limitantes que tienen los alumnos inscriptos en la cátedra para el cursado virtual de la materia. ¹	2	B	A4	Formulario de encuesta configurado.
E	Relevar las herramientas digitales potencialmente útiles.	Breve investigación sobre las herramientas digitales disponibles, de uso libre y de posible utilidad para el dictado de la asignatura	6	B	ED	Recensión escrita entregada respecto de las herramientas investigadas, detallando sus

¹ Ver Anexo 1 para más información sobre el instrumento.

						ventajas e inconvenientes.
F	Diseñar los mapas de posicionamiento virtual (MPV)	Perfilar los mapas de posicionamiento virtual. ²	3	B	A3	Plantilla modelo de MPV configurada
G	Definir de los <i>softwares</i> y aplicaciones a utilizar	Determinación de los <i>softwares</i> y aplicaciones relacionados con los contenidos de la asignatura que se utilizarán durante el dictado de la asignatura: programación lineal, simulación, redes	3	C,D	A1	<i>softwares</i> seleccionados e instructivos de uso confeccionados.
H	Seleccionar de las herramientas digitales a utilizar	De acuerdo al relevamiento realizado en (ID = E), definir qué herramientas se utilizarán	2	E, F	ED	<i>Softwares</i> seleccionados.
Hito 1: primera parte del proyecto realizada.						
I	Diseñar perfiles y políticas de uso en redes sociales	Apertura de las cuentas en <i>Facebook</i> e <i>Instagram</i> . Diseño de las páginas y carga de contenidos.	3	G, H	A3	Perfiles abiertos y políticas validadas.
J	Entrenar al ED sobre las herramientas digitales seleccionadas	El buen uso de las herramientas seleccionadas supone mejorar las competencias del ED, potenciando las habilidades para realizar las tareas convirtiéndolo en un equipo de trabajo de alto rendimiento.	4	G, H	ED	Equipo de trabajo capacitado
K	Confeccionar los MPV	Redactar los MPV completos, con la finalidad de orientar el estudio autónomo de los alumnos.	6	G, H	PC	13 MPV armados.

² Ver Anexo 1 para más información sobre el MVP.

L	Adaptar el material teórico práctico para virtualidad.	Esta actividad consiste en transformar los gráficos, diagramas y explicaciones adicionales que usualmente se realizan en el pizarrón durante la presencialidad en diapositivas de <i>power point</i> como recursos que se puedan utilizar en las reuniones de <i>Google Meet</i> durante la virtualidad.	8	I, J, K	ED	Material teórico práctico totalmente adaptado.
M	Desarrollar ejercicios para teórico	Desarrollar ejercicios como ejemplos de los temas teóricos desarrollados con la finalidad de facilitar la internalización.	5	L	PC	Ejercicios entregados.
N	Desarrollar ejercicios para la práctica	Redacción de ejercicios adicionales (que no están en el material de lectura obligatoria) para ejemplificar los contenidos prácticos.	4	L	A1, A2, A3, A4	Compendio de ejercicios entregados.
O	Grabar el material audiovisual	Grabación de videos explicativos de cada uno de los temas de la materia.	10	L	A1, A2, A3, A4	Videos grabados y controlados.
Hito 2: segunda parte del proyecto realizada.						
P	Corregir y ajustar todo el material elaborado	Lectura del material preparado por los diferentes docentes con el objeto de detectar errores y corregirlos.	10	M, N, O	ED	Recopilación de todo el material producido.
Q	Diseñar la página de la división en la plataforma <i>Moodle</i>	Diseñar la plataforma con siete (7) solapas. Una de orientación donde se encuentran los MPV y las seis (6) restante, una por cada eje temático, divididas en teoría y práctica.	5	M, N, O	A1	Página configurada con claves de acceso para todo el equipo docente.
R	Crear un banco de preguntas	Crear un repositorio de preguntas de diferentes tipos (abiertas, verdadero o falso, calculadas, opción múltiple etc.) clasificadas por ejes temáticos, de tal forma de facilitar los cuestionarios de ejercitación o evaluaciones.	8	M,N,O	ED	Preguntas cargadas en la plataforma <i>Moodle</i>
S	Redactar las autoevaluaciones	Elaborar ejercicios y cuestionarios teóricos y prácticos para autoevaluaciones.	7	M, N, O	ED	Autoevaluaciones cargadas en la plataforma <i>Moodle</i> .

T	Prepararse para comenzar la actividad	Lectura del material elaborado, exposición de fortalezas y debilidades.	3	P, Q, R,S	ED	ED listo para comenzar.
U	Realizar el ensayo de una clase	Reunión de todo el equipo docente en un encuentro por <i>Google Meet</i> y desarrollo de una clase con la intervención de todos y cada uno de los docentes	1	T	ED	clase simulada ensayada.

Figura 1.

Fuente: Elaboración propia.

4.2. SEGUNDA FASE: PROGRAMACIÓN

La programación del proyecto estuvo centrada en la equilibrada asignación de tareas y en la comunicación del equipo docente. Habitualmente, en los proyectos empresariales, el punto de observación central es el presupuestario. En este caso puntual, dada la incertidumbre del cambio, el punto central fue la comunicación entre los miembros del equipo docente y coordinación de todas las tareas.

La secuencia o simultaneidad de las actividades se determinó utilizando el método de diagramación por precedencias, graficando la red por el método francés (método de los potenciales) o (*Activity on node AON*). En este proyecto no hizo falta confeccionar un cronograma alternativo con fechas de entrega flexibles.

4.3. TERCERA FASE: CONTROL

Para el control y seguimiento del proyecto se resolvió la red aplicando el algoritmo del Método del Camino Crítico. La segunda y tercera fase se pueden apreciar en la representación gráfica del proyecto. Cada nodo de la red está representado por los componentes que muestran la Figura 2.

ID	T(ID)
TI (ID)	TF (ID)
TI* (ID)	TF* (ID)

Figura 2.

Fuente: Elaboración propia.

Así: ID = Identificador de la actividad. T(ID) = Unidades de calendario utilizadas para realizar la actividad ID. TI (ID) = Tiempo de inicio más temprano de la actividad ID. TF (ID) = Tiempo de finalización más temprano de la actividad ID. TI* (ID) = Tiempo de inicio más tardío de la actividad ID. TF* (ID) = Tiempo de finalización más tardío de la actividad ID.

En definitiva, la red resultante del proyecto formulado es la que muestra la Figura 3.

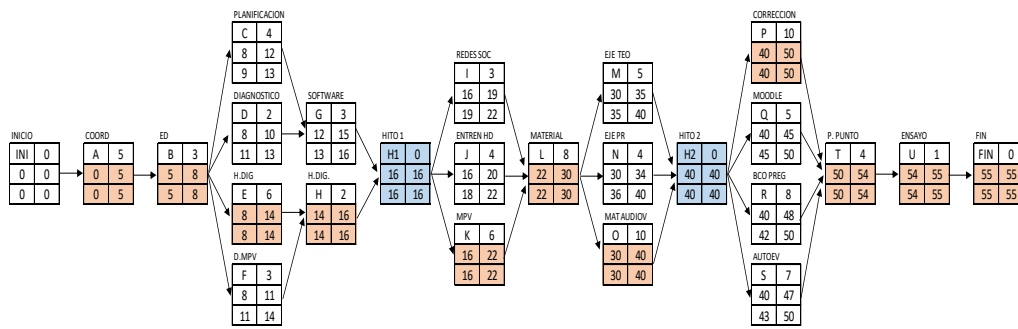


Figura 3.

Fuente: Elaboración propia.

Las actividades críticas son aquellas para las cuales se verifica que: $TI (ID) = TI^* (ID)$ y simultáneamente $TF (ID) = TF^* (ID)$.

Estas actividades tienen la particularidad de no tener holgura en su tiempo de ejecución y cualquier demora que se produzca en la realización de una actividad crítica produce un retraso de igual magnitud en el tiempo de ejecución del proyecto.

El camino crítico (μ^*) está constituido por las actividades: A, B, E, H, K, L, O, P, T, U. Como todas las actividades del proyecto deben estar terminadas para dar por finalizado el proyecto se dice que el camino crítico es un camino de valuación máxima, no obstante; determina el tiempo mínimo de realización del proyecto. En este caso particular se determinó un tiempo mínimo de ejecución de 55 días. Nótese que el método incorpora un nodo inicial y un nodo final que en realidad no representan actividades pero que son aconsejables para facilitar la representación gráfica de la red.

V. CONCLUSIONES

Como se dijo en la introducción de esta ponencia, la actividad de enseñanza de la cátedra de Métodos Cuantitativos para la Toma de Decisiones se desarrolla en un contexto de masividad. Los docentes de la cátedra utilizan la exposición de temas como estrategia principal para impartir sus clases teóricas y prácticas. A partir de la crisis sanitaria por COVID-19 fue necesario reinventarse para desempeñar la actividad docente con competencia y seguir alcanzando los objetivos logrados durante la presencialidad.

El proyecto formulado permitió pensar en profundidad y tener una actitud proactiva hacia la estrategia a aplicar, como así también, disponer de los materiales didácticos necesarios para llevarla a cabo. El emprendimiento del proyecto facilitó el trabajo colaborativo del equipo, logró una mayor cohesión entre los miembros del grupo docente, proporcionó una equilibrada asignación de tareas y, esencialmente, permitió alcanzar muy buenos resultados durante el dictado virtual de la materia.

En cuanto a la aplicación, concretamente, podemos concluir que el proyecto respetó los supuestos planteados en la introducción y que el mismo estuvo constituido por 21 actividades y 2 hitos. El tiempo de realización fue de 55 días corridos (no se consideraron días no laborables o feriados). El tiempo calculado está dado por la suma de los tiempos de realización de las actividades críticas. En este caso particular las actividades críticas coincidieron con aquellas tareas de mayor LOE.

Es importante entender que, la temporalidad a la que alude la definición de proyecto tiene una doble acepción. Por una parte, tiene implicancia respecto del plazo en el que se realizaron las actividades para lograr los objetivos que, como se mencionó precedentemente fue de 55 días. Por otro lado, hace referencia a los efectos duraderos que tienen los proyectos una vez concluidos; en este caso específico, a los resultados obtenidos durante el dictado virtual de la asignatura. En este sentido se puede afirmar que el proyecto tuvo una real utilidad. Durante el semestre virtual no hubo improvisaciones y se relevaron guarismos similares a los de la presencialidad respecto de: deserciones, alumnos sin actuación, alumnos regulares y libres.

Los resultados de la actividad virtual se calcularon a través de parámetros de estadística descriptiva sobre el desempeño alcanzado por los cursantes mediante los mecanismos habituales que utiliza la Facultad. Por medio de un instrumento *ad-hoc*, preparado por la división, se recabó información sobre el grado de satisfacción respecto de la labor desarrollada. El conocimiento de la opinión de los alumnos sobre la experiencia de dictado virtual se profundizó, informalmente, a través de los comentarios emitidos en redes sociales. Las conclusiones finales fueron altamente positivas y se infirieron a partir del análisis de los resultados mencionados.

Para terminar y a modo de reflexión final, la crisis sanitaria nos sorprendió y nos sumergió intempestivamente en la virtualidad. Se sabe que la pandemia por Covid-19 todavía no está superada. El contexto cambia en forma continua. Algunas variables, como el nivel de personas vacunadas, vaticinan mejores escenarios. Otras, en contraposición, como la aparición de nuevas cepas empeoran las futuras

proyecciones. En general, docentes y estudiantes coincidimos en la necesidad de seguir repensando nuevas estrategias para adaptarse lo mejor posible a las variables exógenas que nos impone el entorno. Se intuye que, al modelo presencial, tal como lo conocíamos, no regresaremos al menos en un corto plazo. Por otra parte, el modelo virtual no es sostenible a largo plazo en carreras acreditadas bajo la modalidad presencial. En consecuencia, seguramente, ya sea el momento de comenzar a evaluar cada modalidad, rescatar lo mejor de cada singularidad y empezar a desarrollar y a experimentar otros modelos, superadores, quizás híbridos, probablemente bimodales, que se adecúen mejor al porvenir próximo.

VI. REFERENCIAS

- Carignano, C. E., & Alberto, C. L. (2019). "Apoyo Cuantitativo a las Decisiones". CÓRDOBA: Asociación Cooperadora de la Facultad de Ciencias Económicas. Universidad Nacional de Córdoba.
- Institute, P. M. (2013). "Guía de los FUNDAMENTOS PARA LA DIRECCIÓN DE PROYECTOS" (*Guía del MPBOOK*). Pennsylvania - EEUU: Project Management Institute, Inc.
- Mazlum, M., & Güneri, A. F. (2016). "CPM PERT and Project Management With Fuzzy Logic Technique and Implementation On A Business". *Procedia - Social and Behavioral Science*, 348-357. Recuperado el 25 de 4 de 2021, de https://www.researchgate.net/publication/286541460_CPM_PERT_and_Project_Management_with_Fuzzy_Logic_Technique_and_Implementation_on_a_Business
- Morillo, D., Moreno, L., & Díaz, J. (2014). "Metodologías Analíticas y Heurísticas para la Solución del Problema de Programación de Tareas con Recursos Restringidos (RCPSP): una revisión". *Ingeniería y Ciencia*, 10(19), 247-271. Recuperado el 25 de 6 de 2021, de <http://www.scielo.org.co/pdf/ince/v10n20/v10n20a13.pdf>
- Muñoz, D. F., & Muñoz, D. F. (5 de 12 de 2009). "Planeación y Control de Proyectos con Diferentes Tipos de Precedencias Utilizando Simulación Estocástica". *Información Tecnológica*, 21(4), 25-33. doi:10.1612/inf.tecnol.4338it.09
- Parra Peña, J., Niño Villamizar, Y. A., & Mosquera Palacios, D. J. (6 de 2020). "La Gestión de Proyectos Corporativos y la Programación Lineal. Cálculo de holguras y Optimización del Coste." *Aglala*, 11(1), 64-83. Recuperado el 9 de 7 de 2021, de <http://revistas.curnvirtual.edu.co/index.php/aglala/article/view/1567>

- Ravi Shankar, N., Sireesha, V., Srinivasa Rao, K., & Vani, N. (2010). "Fuzzy Critical Path Method Based on Metric Distance Ranking of Fuzzy Numbers". *Int. Journal of Math. Analysis*, 4(20), 995-1006. Recuperado el 20 de 4 de 2021, de <http://www.m-hikari.com/ijma/ijma-2010/ijma-17-20-2010/ravishankarIJMA17-20-2010.pdf>.
- Robbins Sthepen P y Juge Tomothy A. (2009) "Comportamiento organizacional". Pearson Educación.

VI. ANEXOS

ANEXO 1: INSTRUMENTO DE DIAGNÓSTICO

El instrumento debía brindar información relevante sobre las condiciones favorables o limitantes que tienen los alumnos inscriptos en la cátedra para el cursado virtual de la materia. Se dejó expresa constancia que la información requerida era de carácter confidencial y al sólo efecto de ayudar, si estaba al alcance de los docentes o de la institución, solucionar los problemas que se pudiesen presentar.


El instrumento pretende indagar sobre: lugar de residencia durante el cursado, b) personas con quienes se comparte el aislamiento social obligatorio, c) características de la conexión a internet, d) características del equipo para conectarse y asistir a las clases virtuales, e) condiciones generales para seguir la materia en forma virtual, e) utilización de equipo individual o compartido, f) cantidad de materias que el alumno cursa durante el cuatrimestre g) si trabaja o si tiene alguna otra actividad obligatoria además de estudiar. Pregunta abierta: ¿hay algún aspecto que usted considere que debe mencionar, que puede afectar la cursada y que los docentes o la institución pueden ayudar a solucionar?

ANEXO 2: CONTENIDOS DEL MVP


Éstos son hojas de ruta concisas y breves pero precisas. Delineados con íconos similares a los que se encuentran en las páginas de redes sociales, instructivos de programas digitales o teléfonos celulares. Amigables y con la menor cantidad posible de texto escrito para que el alumno aborde el estudio autónomo de forma sencilla y sin dificultades

En la redacción MPV se consigna: el número del MPV, el período al que corresponde, el ED, la Unidad del programa de la materia, el tema que corresponde al período citado, y el detalle del material obligatorio y optativo, teórico y práctico que el alumno debe abordar durante el lapso consignado para llevar la materia al día. También aclaran el material con que deberán contar para seguir la reunión con los docentes en *Google Meet*.


Ejemplo de MPV:




MAPA DE POSICIONAMIENTO VIRTUAL (MPV)
MÉTODOS CUANTITATIVOS PARA LA TOMA DE DECISIONES
DIVISIÓN: CURCHOD – TURNO NOCHE




MPV N°: 004



Período: 07-09-2020 al 10-09-2020



Equipo Docente: Profesor Asociado Dr. Miguel Angel Curchod, Profesora Asistente MBA Contadora Pública Nadia Lucywo, Profesora Ayud B Especialista Contadora Pública María Teresa López, Profesora Ayudante B Contadora Pública Sofía Cortaberría, Profesora Ayudante B Contadora Pública María Paula Funes Álvarez.




Unidad 2: PROGRAMACIÓN LINEAL

Tema: Introducción a la programación lineal.

Subtema: Método Simplex. Modelo Matemático de Programación Lineal. Resolución de problemas de programación lineal.

Material bibliográfico: Libro "Apoyo Cuantitativo a las Decisiones" (Carignano – Alberto) – PDFs de la reunión por *Google Meet* – Archivo en planilla de cálculo Excel.


NOTA: IMPRIMIR O COPIAR LA APLICACIÓN Y LAS PLANILLAS DE EXCEL PARA TRABAJAR EN LA REUNIÓN DE GOOGLE MEET.




ACTIVIDAD – Lectura detenida de la bibliografía básica. Práctica sobre modelización de problemas de P.L. – Resolución de problemas aplicando el método Simplex.

Después de estudiar el tema usted debería poder responder las siguientes preguntas:

1. ¿Cuándo una solución es posible no básica?
2. ¿Las variables de holgura pueden ser negativas? - ¿Cuándo?
3. ¿Qué indican las variables de holgura?
4. ¿Qué soluciones explora el método Simplex?
5. ¿Cuáles son los criterios de selección que utiliza el método Simplex?
6. ¿Qué sucedería si no se respetan los criterios de selección para la variable que entra a la base?
7. ¿Qué sucedería si no se respeta el criterio de selección de la variable que sale de la base?
8. ¿Las soluciones que se encuentran en puntos extremos siempre son básicas?
9. ¿Cuándo se termina el proceso de cálculo por método Simplex?
10. ¿Todos los problemas de programación lineal tienen solución?



REVISIÓN PRÁCTICA: realización de los ejercicios pertinentes de la Guía de Material de Trabajos Prácticos. El capítulo de la Guía de MTP.



MATERIAL ADICIONAL:

Planilla de cálculo en Excel.

Videos disponibles en Moodle: PL/Libro de materiales en video:

6. Video práctico problema 11 (Modelización y gráfico)
7. Video práctico Problema 18 MTP (modelización)
8. Video práctico Problema 13 (modelización)
9. Video Práctico Problema 26 (modelización)
10. Video Práctico Problema 11 (Simplex)

Recursos para el seguimiento: Lección Problema 22 PL



36° Congreso Nacional de ADENAG

"Profesor Raúl Fernando Ortiz - in memoriam"

Universidad Nacional de Río Cuarto (UNRC)

Facultad de Ciencias Económicas Río Cuarto: 26 y 27 de Mayo de 2022

ÁREA N° 1: Docencia. Adecuaciones pedagógicas en la enseñanza de la Administración.

Experiencias en la construcción de una propuesta pedagógica educativa en la Administración post pandemia.

Flores, Verónica Andrea. Autor y Expositor
Facultad de Ciencias Económicas - UNC.
Teléfono Celular: 3515913156
Correo electrónico: lic.flores.veronica@gmail.com

Huanchicay Silvia, Autor y Expositor.
Facultad de Ciencias Económicas - UNC.
Teléfono Celular: 3515072272
Correo electrónico: silvia.huanchicay@unc.edu.ar

Paredes María Daniela, Autor y Expositor.
Facultad de Ciencias Económicas - UNC.
Teléfono Celular: 351-5130410
Correo electrónico: mba.mdparedes@gmail.com

Salerno, María Liliana, Autor y expositor
Facultad de Ciencias Económicas - UNC.
Teléfono Celular: 3512098563
Correo electrónico: msalerno@unc.edu.ar

PALABRAS CLAVES: MODELOS HÍBRIDOS, ADECUACIÓN, PEDAGOGÍA.

Resumen

El presente artículo comparte la experiencia de enseñanza desarrollada en la Cátedra de Principios de Administración de la Facultad de Ciencias Económicas de la Universidad Nacional de Córdoba (U.N.C.) durante el 2020- 2021, explicando cómo se adaptaron las diferentes herramientas virtuales disponibles para poder dar continuidad al proceso de enseñanza - aprendizaje en contexto de pandemia.

El desafío durante este año 2022 es **avanzar en integrar, en grados crecientes, la virtualidad en las prácticas de enseñanza de manera de ir hacia la construcción de un modelo educativo híbrido**. Los modelos híbridos surgen como parte de un modelo pedagógico que combina la presencialidad con la virtualidad.

I. Introducción

Ante la decisión institucional de implementar un nuevo modelo pedagógico, debemos tomar decisiones pedagógicas y curriculares sobre las que creemos necesario reflexionar para que puedan convertirse en una propuesta de mejora y superación de nuestras prácticas educativas en la enseñanza de la administración . El trabajo colaborativo, la distribución de tareas, la conformación de equipos con las competencias necesarias y la coordinación del trabajo docente .

Por otra parte, se trata de recuperar y habitar la universidad como espacio de encuentro, reunión y debate, donde se pueda pensar y aprender en comunidad. Es el momento para explorar cómo avanzar, poniendo nuevamente el eje de discusión en la calidad de la propuesta educativa y de los aprendizajes logrados, preguntarse ¿cambió la manera de enseñar? ¿Se sigue enseñando administración de la misma manera? ¿Qué papel van a desempeñar las instituciones educativas cuando se puede aprender en todo contexto y momento?

Debemos entonces, repensar nuestras prácticas educativas a la luz de los modelos nuevos sobre cómo enseñar la administración en un escenario cambiante de pospandemia. En las siguientes líneas se analizarán las propuestas y experiencias en los ciclos lectivos 2020-2021 que la Cátedra utilizó y la adecuación 2022 a la normativa vigente.

II. Desarrollo

1. Los retos en la educación universitaria

La educación es la única posibilidad de desafiar lo que nos viene dado, de cuestionar lo naturalizado: «esto siempre ha sido así»

Maggio (2018), señala que la clase universitaria está perdiendo sentido, y se pregunta “¿por qué seguimos enseñando de la misma manera? (..)Por qué insistimos en enseñar el conocimiento acumulado si sabemos que lo más importante es el que seremos capaces de construir?” (2018:19)

La Facultad de Ciencias Económicas -Universidad Nacional de Córdoba- buscó documentar¹ lo que se estaba haciendo, actividad desarrollada desde el área de Formación Docente y Producción Educativa (FyPE), a partir de los relatos de la comunidad sobre trabajos en docencia, investigación, extensión y gestión, realizados en la Facultad durante el año 2020.

Los esfuerzos por sostener la continuidad pedagógica se hicieron, es tiempo de repensar los contextos, los contenidos y los vínculos de las pedagogías universitarias y su relación con el mundo que habitamos.

En un contexto que combinará presencialidad y virtualidad debemos repensar las estrategias; que no tienen porqué ser tan diferentes a lo conocido, ya que hay ciertas

¹ Margaría, O.; Sabulsky, G.; Ferrero, Lía; Cargnelutti, J. (2021). La Fuerza de la virtualidad. Editorial Económicas.

prácticas docentes que pueden resignificarse en este nuevo contexto y convertirse en insumos claves para enriquecer nuestras propuestas educativas.

Se ha visto en estos últimos años como se ha invertido mucho dinero en tecnologías informáticas, en sistemas educativos, licencias para evaluar en entornos controlados, pero ¿se ha podido dar cuenta de alguna mejora en el proceso de enseñanza y el aprendizaje? O tal vez fueron solo soluciones obligadas en un contexto excepcional y vertiginoso que no distinguió culturas, diferencias sociales, posibilidades de acceso, saberes previos ni trayectorias .

El desarrollo de las tecnologías digitales pareció ser el reto para sobrellevarlo, sin embargo; eso se reflejó en el incremento de las herramientas y los artefactos digitales que usamos, y capacitación docente para su uso y lo cierto es que muchas veces no suele ser el problema la falta de artefactos, sino la falta de ideas pedagógicas que les dan sustento .

Por otra parte, si sólo se introducen nuevos recursos y se deja todo el resto de la estructura de funcionamiento igual, poco o nada cambia.

Los escenarios intermitentes de principios de 2022 y la necesidad institucional de volver a la presencialidad presentó un nuevo desafío para las propuestas de enseñanzas, se reglamentó el régimen 70/30.

El reto es repensar hoy en un **contexto** diferente nuestras prácticas en la enseñanza de administración, donde se pueda reflexionar, preguntar ¿qué aprendió, se invirtió tiempo y energía para aprender a usar esos artefactos y herramientas en lugar de desarrollar sus propios saberes? hasta qué punto las planificaciones no reflejaron más y más estrategias mediadas por tecnologías que solo garantizarán la continuidad pedagógica y los resultados inmediatos.

Hay evidencia que muchas de las alfabetizaciones y competencias que ha asimilado el estudiantado durante la pandemia han sido mayoritariamente técnicas o instrumentales (Selwyn, 2020).

Se trata de recuperar y habitar la universidad como espacio de encuentro, reunión y debate, donde se pueda pensar y aprender en comunidad. Es el momento para explorar cómo avanzar, poniendo nuevamente el eje de discusión en la calidad de la propuesta educativa y de los aprendizajes logrados, preguntarse ¿cambió la manera de enseñar? ¿Se sigue enseñando administración de la misma manera? ¿Qué papel van a desempeñar las instituciones educativas cuando se puede aprender en todo contexto y momento?

2.Los modelos híbridos

El concepto de hibridación no es nuevo en el ámbito educativo, está asociado a los avances del blended learning o del aprendizaje mixto, combinado, bimodal en el campo de la enseñanza universitaria y como parte del papel cada vez más protagónico de las tecnologías digitales en la ampliación y diversificación de las oportunidades de enseñar y aprender más allá de las aulas.

La idea de hibridación no se limita, por lo tanto, a la “distribución” de la enseñanza en instancias presenciales y virtuales, o a la asignación de tareas o actividades que tanto docentes como estudiantes deben realizar en el aula o fuera de ella. Partiendo de un enfoque que busca superar los usos instrumentales de las tecnologías, las experiencias educativas híbridas proponen articular y ensamblar en una experiencia unificada lo que sucede en la virtualidad con lo que ocurre en la presencialidad apartándose de una lógica binaria (Maggio, 2021).

Debe ofrecer experiencias relevantes, centradas en las y los alumnos, atentas a la diversidad de situaciones y contextos, y con foco en el desarrollo de capacidades para pensar de manera crítica, interactuar con otros, resolver problemas y fortalecer la autonomía de los y las estudiantes (Arias Ortiz, Brechner, Pérez Alfaro y Vásquez, 2020).

El sistema educativo conocido está fuertemente anclado en la presencialidad, la alternativa de hibridación posible en el corto plazo remite a un modelo de enseñanza

presencial expandida en entornos virtuales, pero a futuro debe proyectarse como un sistema capaz de dialogar con la cultura digital.

Lo tecnológico emergió como escenario de acción, que transformó todas las acciones de la vida cotidiana y de la enseñanza. Se dio una adaptación rápida, aprender a combinar lo sincrónico y asincrónico, generar estrategias específicas de encuentro con los grupos de estudiantes en entornos digitales, organizar los materiales en el aula virtual, prácticamente una conversión en un cuerpo de operarios garantizando el derecho a la educación, pero se perdió el contacto, la escucha, la visión sin estar mediada por las tecnologías digitales.

Se entiende que los docentes de este siglo deben ser digitalmente competentes, sobre todo metodológicamente. Este es un punto clave para entender esta competencia no como el mero dominio instrumental de las tecnologías digitales de aparatos, sino como las habilidades de ámbito didáctico y metodológico relacionadas para la docencia con esta competencia (Domingo-Coscolla et al., 2020).

Es por ello que la competencia digital docente va más allá del uso de las herramientas digitales y dispositivos, se trata de una alfabetización digital básica, acompañada de la capacidad de incorporar la tecnología en la propia práctica de enseñanza para que de esta manera se pueda favorecer el aprendizaje. Conocer herramientas y poseer dispositivos no son garantía de una enseñanza de calidad.

Hoy vuelven a habitar las aulas, en una vuelta a clases que va a ser una experiencia diferente que combinará momentos de presencialidad y virtualidad. En el actual contexto la integración de estrategias mediadas requiere recuperarse y revisarse desde una política de inclusión educativa y garantizando prácticas pedagógicas y formativas de calidad.

Es por ello que es necesario preguntar, ¿esta asignatura exige más tiempo de trabajo presencial porque demandan el análisis de casos, la demostración o el desarrollo de habilidades de trabajo en grupo? ¿Qué contenidos pueden ser abordados de manera

remota o en la virtualidad? ¿Qué prácticas exigen la presencialidad y qué actividades se pueden hacer de manera autónoma y a distancia dentro de una experiencia unificada? Decisiones pedagógicas y curriculares que es necesario reflexionar y poder plasmar en la planificación de la articulación presencial/virtual.

3. Aspectos Institucionales.

Durante la segunda mitad de 2021 se desarrollaron las Jornadas “**Futuribles. Enseñar y aprender en nuevos escenarios**” en la Facultad de Ciencias Económicas UNC. Estas fueron organizadas por el Área de Formación Docente y Producción Educativa (Fype) y de ellas participaron los docentes de las diferentes materias para avanzar hacia un escenario pos pandemia. ¿Cómo sería volver a la normalidad? Haber transitado la pandemia con la virtualidad, permitió el desarrollo de recursos y estrategias muy valiosas que deben mantenerse.

En pos de pensar un modelo pedagógico se realizó una pre jornada virtual y una jornada presencial. Como resultado se identificaron problemas vinculados tanto a la presencialidad como a la virtualidad a modo de diagnóstico.

Se identificaron dinámicas y metodologías hacia el interior de las cátedras, pensando un nuevo modelo híbrido de enseñanza aprendizaje, tales como:

1. Rediseñar el material audiovisual subido al aula virtual o Youtube, buscando producir videos cortos sobre temas puntuales.
2. Diseñar el aula virtual para que funcione como guía y hoja de ruta del cursado.
3. Diseñar actividades de resolución de problemas, análisis de casos y juegos de roles que requieran la implementación de softwares específicos.
4. Utilizar recursos digitales para proponer actividades alternativas/complementarias, con un sentido lúdico y autoevaluativo.
5. Generar actividades y espacios de intercambio y participación entre estudiantes, utilizando herramientas digitales que permitan el trabajo colaborativo, la participación y el intercambio.

6. Incentivar la búsqueda e investigación de información sobre los temas que se están abordando.
7. Implementar y sostener el uso de redes sociales como espacios de interacción entre docentes y estudiantes
8. Realizar el dictado de clases presenciales, con transmisión en vivo por plataformas de Streaming.
9. Desarrollar los exámenes parciales y finales de manera presencial en los gabinetes informáticos de la Facultad, buscando capitalizar lo aprendido sobre el diseño de evaluaciones.
10. Incorporar el uso de herramientas digitales para realizar diagnósticos de las principales dificultades que están teniendo los y las estudiantes.

De igual manera se plantearon horizontes hacia donde avanzar:

- Superar la fragmentación en clases teóricas y prácticas, de tal forma de potenciar la teoría y acercar la realidad profesional a los y las estudiantes.
- Proponer metodologías ágiles tanto en la presencialidad como en la virtualidad, como alternativas que impliquen la construcción de conocimiento de manera autónoma, creativa y crítica.
- Continuar las clases de consultas a través de encuentros sincrónicos y el uso de redes sociales.
- Reconfigurar los roles al interior de las cátedras, de manera tal que cada docente pueda aportar sus conocimientos y habilidades recuperando el aporte individual a la propuesta educativa.
- Avanzar en la articulación curricular y el trabajo colectivo.
- Sostener el apoyo y el acompañamiento institucional.
- Avanzar hacia la enseñanza híbrida junto con una organización institucional que evite el solapamiento entre clases presenciales y virtuales. Definir qué actividades desarrollar en la presencialidad y cuáles en la virtualidad.
- Diferenciar estrategias de combinación virtual-presencial por ciclo (básico y profesional).
- Optimizar el uso de las aulas virtuales como espacio irremplazable.

- Ofrecer actividades (autoevaluaciones) y contenidos diversos (blogs, videos, podcast) en las aulas virtuales. Ofrecer bibliografía en formato digital siempre que sea posible.

Al comenzar el ciclo lectivo 2022, un nuevo año académico, se reciben nuevos estudiantes, se retoman trayectorias y la Universidad Nacional de Córdoba, Facultad de Ciencias económicas se dispone a recibir en sus aulas a las y los estudiantes. Al generar una propuesta la misma debe estar adecuada al plan de estudio aprobado, estos son bajo la modalidad presencial. (Resolución 2641 - E/2017). Lo resuelto como modalidad presencial, habilita a que un 30 % de las actividades se realicen de manera virtual. Es así, que se comienza a gestar la propuesta que luego es aprobada por el Honorable Consejo Directivo como modelo para el año 2022, llamado 70/30.

Según la carga horaria de la materia, la estructura 70% presencial, 30% a distancia (virtual) sería la siguiente:

Cuadro I: Carga horaria de Principios de Administración

Horas Asignadas a la materia	Horas de clases Semanales	Posibilidad de Horas Virtuales
56 horas	4 horas	Hasta 17 horas
70 horas	5 horas	Hasta 21 horas
84 horas	6 horas	Hasta 25 horas

Fuente: Elaboración Propia

En el caso de Principios de Administración, materia bajo análisis en el presente trabajo, cuenta con una asignación de 84 horas, de las cuales 54 horas son teóricas y 30 prácticas.

La propuesta pedagógica entiende por híbrido: Mezcla entre lo antiguo y lo nuevo, lo tradicional y moderno, intenta superar las relaciones de oposición, es decir, niega que

haya una simplificación binaria entre pares de oposición y se reconoce, en cambio, la fusión entre elementos aparentemente dispares ²

El 02 de marzo de 2022, se reglamenta la ordenanza rectoral (OR-2022-1-E-UNC-RC, Referencia: Ex - 2022 - 00052601 - UNC - DGME #SG). Esta resolución asienta sus bases considerando el documento precedente de la Comisión Nacional de Evaluación y Acreditación Universitaria expresa: “Las diversas formas de combinar e hibridar las prácticas áulicas, sobre todo si estas formas de presencialidad remota se relacionan con otras instancias localizadas en la sede institucional, podrían promover acciones para moderar las dificultades en materia de tasa de abandono. Al mismo tiempo, las estrategias que combinan presencialidad remota con instancias presenciales localizadas sugieren que la institución universitaria, en particular, y el sistema universitario, en general, tienen la oportunidad de revisar, ampliar y profundizar sus políticas de inclusión desde una nueva perspectiva en la que coexisten variadas formas de atravesar la experiencia universitaria correlacionadas con distintas presencialidades posibles entre las cuales el/la alumno/a puede alternar en función de su propia dinámica personal ... corresponde a la institución velar por las disposiciones a cumplirse en cada caso para asegurar, al menos en las carreras de grado, la accesibilidad plena de todos los participantes de manera análoga al modo en que lo establece la institución en la opción presencial. Si bien la conectividad no es parte del mandato institucional, teniendo en cuenta el papel central que juega en las estrategias combinadas, sobre todo en las carreras de grado, además de establecer el perfil de sus funciones y servicios, la institución definirá su rol como veedor y, eventualmente, como proveedor de las condiciones indispensables de conectividad. En todos los casos, las condiciones necesarias para el cursado deberán ser conocidas por los ingresantes para su decisión”

La resolución en su artículo N°1 ordena: 1°: Establecer para el año lectivo 2022 que las actividades académicas realizadas en un espacio áulico remoto mediado por tecnología, que permita la interacción docente – estudiante y estudiante – estudiante de forma

² Propuesta Pedagógica 2022 - <https://www.eco.unc.edu.ar/fype-blog/proyectos-institucionales/propuesta-pedagogica-para-la-fce-2022>

simultánea, sean consideradas presenciales. Estas actividades curriculares deberán cumplir con las siguientes condiciones:

- a. Identificación/reconocimiento de participantes.
- b. Interacción sincrónica permanente entre los asistentes.
- c. Utilización de espacios tecnológicos gestionados y regulados institucionalmente.

Las actividades académicas presenciales, podrán clasificarse en físicas, remotas e híbridas de acuerdo a lo descrito en el Anexo I.

Desde la propuesta pedagógica de la Facultad de Ciencias Económicas de la UNC, se entiende que:

1. Lo híbrido es el recorrido que realiza el/la estudiante para aprender.
2. Lo híbrido supone que el/la estudiante realice actividades en ambos espacios (físico y digital) .
3. Lo híbrido recupera lo mejor del aula presencial y del aula virtual.
4. Lo híbrido hace que el aprendizaje sea ubicuo.
5. Lo híbrido suma el aporte de las tecnologías para enseñar de formas diferentes.
6. La actividad del / de la estudiante es híbrida.

4. Adecuación en la Cátedra de Principios de Administración frente a pandemia

La Cátedra **Principios de Administración** de la Facultad de Ciencias Económicas de la UNC, se encuentra dentro la currícula obligatoria de la carrera de Licenciatura en Administración y Contador Público, en el tercer semestre del denominado Ciclo de Formación Básica Común. Su objetivo es establecer una base mínima de conocimiento

en la disciplina del área temática de administración complementando con los conocimientos previos adquiridos en la asignatura de Introducción a la Administración.

Posee una carga horaria total de 84 horas semanales (6 horas semanales), destinadas 54 horas a la teoría y 30 horas a la práctica según programa vigente Ord. HCD 448/07 – Ord. HCD 451/07 y Modificatorias (T.O. R.D. 1168/2015).

La llegada de la pandemia llevó a plantear estrategias que permitieran la continuidad de la enseñanza, si bien el uso de la plataforma Moodle en la cátedra era habitual, este espacio fue potenciado con trabajo colaborativo de los integrantes de la cátedra.

El aula física se reemplazó por aula virtual, nueva protagonista en la enseñanza desde el año 2020. Las clases de orientación se desarrollaron en forma sincrónica a través de Google Meet, esto facilitó que las grabaciones pudieran ser consultadas en el aula posteriormente. La participación de los alumnos tuvo un comportamiento similar a la época pre-pandemia, con mayor presencia de alumnos en las primeras clases.

Las tutorías semanales fueron enriquecidas. Se elaboró material utilizando recursos tecnológicos que contribuyeron a la comprensión de los diferentes temas y aumentar el interés y motivación de los estudiantes por participar en estas propuestas. Como ejemplo de ello se puede mencionar el capítulo 2 referido a La Administración en un entorno global, ampliando y actualizando información.

Se trabajó en base a tres ejes: perspectiva de género, diversidad y violencia laboral al desarrollar la administración de la fuerza laboral diversa. Las actividades incluyeron desde la recopilación de normativas vinculadas a la búsqueda y elaboración de videos. Esto promovió la reflexión sobre los contenidos y la profundización en los temas de mayor interés facilitando el acceso a la información. Los recursos tecnológicos permitieron que, en el desarrollo de las tutorías, las interacciones entre el tutor y los alumnos tanto como entre los alumnos, no dejarán de ser foco central de los encuentros. En tal sentido se puede mencionar: Google Meet, Formularios Google, Jamboard de Google, Cuestionarios de Moodle, Crucigramas, etc.

Para lograr un resultado homogéneo en los diferentes grupos, fue necesario reforzar la coordinación. Por ese motivo se desarrollaron pautas semanales (con contenidos mínimos a desarrollar y fechas importantes), se comunicó un cronograma detallado semanal, se crearon grupos de whatsapp por turnos (mañana, tarde, noche y distancia) para mantener a los tutores informados de las novedades, se plantearon foros estandarizados de debate, de trabajo y para novedades y se compartieron pautas sugeridas para una comunicación eficiente con los estudiantes.

En forma paralela al desarrollo de estos materiales, desde la Facultad se ofrecieron capacitaciones para impulsar la creación de recursos a utilizar en el marco de la virtualidad.

Con relación al proceso evaluativo se tomó una sola evaluación parcial con su recuperatorio, se priorizó la evaluación de proceso formativo que se da en el marco de las tutorías y en el desarrollo de idea de negocio. La FCE puso a disposición para evaluar en la virtualidad un navegador seguro y monitoreado por inteligencia artificial, con reporte diferido (Respondus). Se modificó la modalidad en los exámenes finales, incorporándose una segunda parte oral, también virtual.

La experiencia que se desarrolló durante el año 2020 potenció las bondades del espacio virtual, que a partir de ese momento se convirtió en protagonista. En este sentido se destaca el trabajo colaborativo efectuado no solo entre el equipo docente sino en las propuestas presentadas a los/as estudiantes.

5. De la experiencia en pandemia hacia el contexto híbrido

La aprobación de la Ordenanza Rectoral 1/2022 el 02/03/2022 respecto a las actividades académicas, en fecha tan cercana al inicio del ciclo lectivo 2022, obligó a una readecuación de la propuesta pedagógica no sólo utilizada en la pandemia (período 2020-2021) sino también, en la pre pandemia.

A fin de cumplir la normativa de CONEAU respecto a las carreras presenciales, en la cual el 70% de sus actividades deben ser presenciales, dejando ese margen de hasta menos

del 30% en modalidad virtual. **Para el dictado de clases del primer semestre la FCE ha diseñado la propuesta del 70/30.**

En esta cátedra masiva se procedió a redistribuir las divisiones presenciales, considerando que el turno mañana tiene mayor caudal de estudiantes se destinaron dos divisiones, una por la tarde y otra por la noche con marcado esfuerzo en la coordinación (basado en las jerarquías) y cooperación. En cuanto a la división distancia se eliminó como tal, pero se generó una división de re-cursado con modalidad presencial en el contra semestre. (Ver anexo II)

En relación a los espacios de interacción, se mantiene el **Aula virtual** como ambiente complementario de contenidos, trabajo (con recursos actualizados), debates y consultas y se recupera el **Aula física** en clases teóricas como prácticas.

Clases de orientación teóricas: Semanalmente y por cada turno (mañana, tarde, noche), se desarrollan los contenidos relevantes de cada unidad por parte de las profesoras asociadas titulares y adjuntas en las aulas de la facultad en los horarios y días vigentes informados en el semestre. Igualmente, se transmite vía MeeT para los estudiantes que se vean imposibilitados de asistir. Se optó por no grabar las clases de manera de alentar la concurrencia áulica; de todas maneras, se habilitó el recurso de “repositorio” en el aula virtual donde están disponibles videos de clases teóricas de años anteriores.

Tutorías Prácticas: Son encuentros semanales, con nuevo horario de 1:30 hs., en grupos de 60 estudiantes aproximadamente en la que trabajan fuertemente los contenidos centrales de cada unidad y se aplican en casos reales, principalmente locales, a través de diversas estrategias con actividades presenciales y a veces, asincrónicas. En las mismas se realizan trabajos en equipo como, los casos evaluables y la idea de negocio, así como también algunas actividades individuales. Se fomenta el debate áulico, la exposición oral y argumentativa por parte de los estudiantes y la construcción colaborativa entre docente-estudiantes de la síntesis de la temática.

Al respecto, Camilioni³ afirma que los trabajos en grupo promueven el aprendizaje activo, centrado en el estudiante y crean, en consecuencia, condiciones que alientan el aprendizaje profundo. Se aprenden los contenidos disciplinares relacionados con la tarea en mayor profundidad ya que al interactuar con otros/as es necesario explicitar el contenido, explicar, comunicar, realizar ciertas operaciones metacognitivas, discutirlo si alguien no está de acuerdo, etc. Son muchas las posibilidades que brindan las propuestas de enseñanza diseñadas para el trabajo en grupos en la medida que proponen operaciones cognitivas que se producen en la interacción con otros/as y que difícilmente pueden desarrollarse en actividades realizadas en forma individual. Entre ellas destaca: confrontar ideas en un grupo, establecer relaciones entre los conceptos, a partir de la discusión con sus pares, seguir la ilación de diferentes razonamientos, evaluar, aceptar e intercambiar argumentos y refutar otros, justificar sus propias posiciones y propuestas, sacar conclusiones y ponerlas a prueba ante los demás miembros del grupo.

Clases de consulta: la posibilidad para el docente de realizar dicha clase semanal de manera virtual o presencial.

Evaluaciones : Parciales: se tomarán en instancia presencial en formato papel los días sábados con un formato que incluya diversas estrategias de evaluación que incluyen ensayos, emparejamientos , desarrollos y actividades semiestructuradas. **Finales:** se seguirá combinando examen de formato escrito (eliminadorio) y oral.

III. Conclusiones

Los modelos híbridos parecen haber llegado para quedarse. Queda seguir repensando las maneras de planificar cada encuentro, dialogar como equipo docente sobre los principios pedagógicos que orientan nuestras prácticas, reflexionar sobre las actividades que se llevan adelante en las clases, las estrategias aplicadas, los métodos de evaluación; este reto compete a todos, la institución, los equipos directivos y docentes.

³ Camilioni, A. (2010). La evaluación de trabajos elaborados en grupo. En La evaluación significativa. Buenos Aires: Paidós.

Frente a esta nueva realidad resulta necesario repensar qué estrategias profundizar, cuáles recuperar resignificadas en este nuevo contexto.

Para ello creemos conveniente:

El diseño de la clase a través de estrategias metodológicas activas y participativas que prioricen la resolución de problemas, alternando la práctica, el diálogo y explicación.

Profundizar el trabajo colaborativo, porque es eficaz que los/as estudiantes trabajen juntos, se escuchen y asuman un papel más protagónico en su proceso de aprendizaje. Resignificado a la luz de los contextos combinados que hoy transitamos, adquiere una importancia aún mayor dado que permiten articular escenarios educativos presenciales con instancias remotas, así como también una administración más flexible de los tiempos y espacios y una inclusión genuina de las TIC. Por ejemplo, permite combinar momentos de trabajo presenciales en pequeños grupos de estudiantes con momentos asincrónicos en donde cada equipo trabaja autónomamente a través de aulas virtuales o herramientas digitales.

Enfatizar la necesidad de asegurar el acceso a equipamiento y conectividad de calidad en las aulas.

Acompañar a los docentes en formación no sólo instrumental sino metodológica para que se pueda plasmar en una propuesta que integre la presencialidad y la virtualidad.

IV. Anexos

Anexo I Presencialidad Remota - ORD -2022-0086823-UNC- REC

Actividades académicas presenciales		
Condiciones	Clasificación	
<p>- SINCRONÍA: simultaneidad que permita la interacción docente-estudiante y estudiante - estudiante</p> <p>- Características de los espacios de encuentro sincrónico:</p> <p>a. Permitir la identificación/reconocimiento de participantes.</p> <p>b. Posibilitar la interacción simultánea y permanente entre los asistentes.</p> <p>c. Utilizar espacios gestionados y regulados institucionalmente.</p>	FÍSICA	Se desarrollan en edificios e instalaciones de la Universidad/espacios de práctica por convenio.
	REMOTA	Se desarrollan en espacios virtuales establecidos y gestionados institucionalmente.
	HÍBRIDA	Se desarrollan de manera combinada en: edificios e instalaciones institucionales y espacios virtuales institucionales.

Fuente: Anexo I Presencialidad Remota - ORD -2022-0086823-UNC- REC

Anexo II

Materia	PRINCIPIOS DE ADMINISTRACION						
División	TODAS (ARGENTO - BELTRAN - CASSUTTI - SALERNO)						
Profesor a cargo:	ARGENTO						
Carga horaria total:	84						
			Instrucciones: 1) Descargar este archivo, 2) Completar el cuadro, y 3) Enviar a secretaria@ferma@unc.edu.ar				
Semana de cursado	Unidades / Temas	Actividades presenciales físicas o híbridas (exposición de contenidos, trabajo con lectos, resolución de ejercicios, visita a organizaciones, tutorías, encuentros con invitados especiales, etc.) (1)	Carga horaria presencial (2)	Actividades presenciales remotas (exposición de contenidos, trabajo con lectos, resolución de ejercicios, tutorías, encuentros con invitados especiales, etc.) (3)	Carga horaria remota (2)	Actividades a distancia (trabajos en el aula virtual, videoconferencias por streaming, autoevaluaciones, conferencias de especialistas, contenidos audiovisuales, etc.)	Carga horaria a distancia (2)
1	PRESENTACIÓN DE LA MATERIA Y METODOLOGÍA					Mensaje inicial	
2	1. Proceso Administrativo y aportes de la TA	Presentación de la materia. Exposición dialogada, casos de discusión.	4,00	Tutoría	2,00	Situaciones problemáticas, casos de estudio e Idea de Negocio	2,00
3	2. Administración en entorno global.	Exposición dialogada, casos de discusión. Tutoría	4,00			Situaciones problemáticas, casos de estudio e Idea de Negocio	2,00
4	3. Cambio, cultura e innovación.	Exposición dialogada, casos de discusión y tutoría.	4,00			Situaciones problemáticas, casos de estudio e Idea de Negocio	2,00
5	4. Toma de decisiones	Exposición dialogada, casos de discusión y tutoría.	4,00			Situaciones problemáticas, casos de estudio e Idea de Negocio	2,00
6	5. Planeamiento y generación de valor	Exposición dialogada, casos de discusión y tutoría.	4,00			Situaciones problemáticas, casos de estudio e Idea de Negocio	2,00
7	Integración 1 a 5	Integración. Tutoría	4,00			Situaciones problemáticas, casos de estudio e Idea de Negocio	2,00
8	6. Planeamiento estratégico y su implementación.	Exposición dialogada, casos de discusión y tutoría.	4,00			Situaciones problemáticas, casos de estudio e Idea de Negocio	2,00
9	7. Diseño estructura organizacional.	Exposición dialogada, casos de discusión y tutoría.	4,00			Situaciones problemáticas, casos de estudio e Idea de Negocio	2,00
10	8. Dirección y conducta individual.	Exposición dialogada, casos de discusión y tutoría.	4,00			Situaciones problemáticas, casos de estudio e Idea de Negocio	2,00
11	Semana de mayo	Semana de mayo	4,00			Situaciones problemáticas, casos de estudio e Idea de Negocio	2,00
12	Integración 6 a 9	Integración. Tutoría	4,00			Situaciones problemáticas, casos de estudio e Idea de Negocio	2,00
13	9. Tarea directiva e integración de la persona	Exposición dialogada, casos de discusión.	4,00	Tutoría	2,00	Situaciones problemáticas, casos de estudio e Idea de Negocio	2,00
14	10. Control	Exposición de las Ideas de Negocio	8,00				
		Subtotal horas presenciales físicas o híbridas	56,00	Subtotal horas presenciales remotas	4,00	Subtotal horas a distancia	24,00
		% horas presenciales	66,67%	% horas remotas	4,76%	% horas a distancia	28,57%

(1) Se consideran actividades presenciales físicas o híbridas a los encuentros con estudiantes en aulas físicas con la posibilidad de que algunos estudiantes estén conectados de forma remota a través de una reunión de Google Meet con cuentas UNC

(2) Las instancias evaluativas y los horarios de consulta no se contemplan dentro de la carga horaria de cada materia.

(3) Las actividades presenciales remotas son los encuentros con estudiantes en una reunión sincrónica de Google Meet con cuentas UNC.

Evaluaciones parciales	Modalidad (escrito en papel o en AV, oral, mixto con escrito en papel o en AV)
30-abr	Escrito papel
28-may	Escrito papel
11-jun	Escrito papel
consultas (presencial, Meet, foro de consulta en el	Remotas

V. Bibliografía

- Berrino L., Díaz C., Huanchicay S., Salerno L. *Una experiencia de enseñanza de las Ciencias Administrativas en contexto de pandemia*. ADENAG VIRTUAL – Jornadas # 2. “La resiliencia organizacional: reinventarse en tiempos de cambios” 06 y 07 de octubre de 2021.
- Camilioni, A. (2010). La evaluación de trabajos elaborados en grupo. En *La evaluación significativa*. Buenos Aires: Paidós.
- Coll, C. (2004). Psicología de la educación y prácticas educativas mediadas por las tecnologías de la información y la comunicación - Una mirada constructivista. *Revista Electrónica Sinéctica*, 25, 1–24.
- DOCUMENTO CONEAU (2021): Consideraciones Sobre Las Estrategias De Hibridación En El Marco De La Evaluación Y La Acreditación Universitaria Frente Al Inicio Del Ciclo Lectivo 2022
- Domingo-Coscolla, M., Bosco, A., Carrasco, S. y Sánchez-Valero, J. (2020). Fomentando la competencia digital docente en la universidad: percepción de estudiantes y docentes. *Revista de Investigación Educativa*, 38 (1), 167-782. <http://dx.doi.org/10.6018/rie.340551>
- Follari, R. (2020). Después del aislamiento. El futuro después del COVID-19 (Vol. 1). Buenos Aires: Argentina Unidad – Presidencia de la Nación. Sánchez Mendiola, M. y Martínez Hernández, A. (2020). Transición de los profesores de la UNAM a la educación remota de emergencia durante la pandemia. Informe general de resultados. Coordinación de Universidad Abierta, Innovación Educativa y Educación a Distancia, UNAM. Ciudad de México.
- Maggio, M. (2012) *Enriquecer la Enseñanza. Los ambientes con alta disposición tecnológica como oportunidad*. Buenos Aires: Paidós
- Maggio, M. (2021) *Educación en pandemia*. Buenos Aires: Paidós
- Maggio, M. (2018). *Reinventar la clase en la universidad*. Buenos Aires: Paidós.
- Margaría, O.; Sabulsky, G.; Ferrero, Lía; Cargnelutti, J. (2021). *La Fuerza de la virtualidad*. Editorial Económicas.

- Sangrà, A. (coord.) (2020). Decálogo para la mejora de la docencia online. Propuestas para educar en contextos presenciales discontinuos. Barcelona: Editorial UOC, 216 pp.
- Selwyn, N. (2020). Digital automation: Resisting the digital automation of teaching. Australian TAFE Teacher, 54 (2), 17-19
- Tarasow, F. (2014) La Educación en Línea ya está en edad de merecer. En Schwartz-man, G., Tarasow, F. y Trech, M. (Comps.), De la Educación a Distancia a la Educación en Línea: aportes a un campo en construcción, Rosario: Homo Sapiens Ediciones /FLACSO Argentina, 2014, 170 páginas.

36° CONGRESO NACIONAL DE ADENAG

UNIVERSIDAD NACIONAL DE RÍO CUARTO (UNRC)

Facultad de Ciencias Económicas

26 y 27 de Mayo de 2022

AREA N° 1: Docencia. Adecuaciones pedagógicas en la enseñanza de la
Administración.

**Prácticas Profesionales Supervisadas, una experiencia significativa para
el Licenciado en Administración**

1. LOPEZ, Stella Maris. Autora y Expositora
2. MACH, Verónica Soledad. Autora y Expositora
3. SALVATIERRA, Norma Beatriz. Autora y Expositora

Facultad de Ciencias Económicas | UNLZ

1. Teléfono: 011 – 59483943 slopez@economicas.unlz.edu.ar
2. Teléfono: 011 – 66849330 vmach@economicas.unlz.edu.ar
3. Teléfono: 011- 61681001 salvatierra@economicas.unlz.edu.ar

Palabras Claves: práctica profesional supervisada, experiencia, buenas prácticas,
articulación, alta dirección.

INTRODUCCIÓN

El presente trabajo se orienta a describir una experiencia pedagógica impulsora de estrategias que ayuden a estimular la integración de los conocimientos al final de la carrera.

La formación práctica del Licenciado en Administración de la Facultad de Ciencias Económicas de la UNLZ, se encuentra planteada a lo largo de su carrera, con el objetivo que logre incorporar saberes teóricos y prácticos, que le permita desarrollar competencias profesionales para un adecuado desempeño en relación a las actividades reservadas al título y a los alcances definidos para el perfil de egresado de la carrera.

El diseño prevé criterios de gradualidad de manera tal que el estudiante en la medida que avanza en su formación pueda desarrollar actividades de mayor complejidad vinculadas con su práctica profesional.

Por un lado, existen espacios curriculares que tienen previstas horas teóricas y prácticas, donde el proceso de formación contempla un abordaje comprensivo a través del diseño de actividades integradoras.

La modalidad de formación práctica está descrita en cada uno de los programas de los espacios curriculares, los que son aprobados por el Consejo Académico de la Unidad Académica.

En líneas generales las actividades prácticas consisten en resolución de situaciones problemáticas a través de las cuales los alumnos pueden integrar conocimientos, reflexionar sobre la realidad profesional y tomar decisiones fundadas. En estos casos los docentes utilizan técnicas de problematización, estudio de casos, análisis de incidentes críticos y simulaciones, etc.

Por otro lado, existe un espacio final de integración, denominado Práctica Profesional Supervisada (PPS), donde se promueve que el estudiante enfrente situaciones semejantes a las que podría encontrar en su futuro desempeño profesional, cumplimentando 100 horas reloj.

El total de horas se encuentra desdoblado para que sean cumplidas en los Seminarios de Planeamiento y Evaluación de Proyectos, y el de Dirección General (50 horas en cada uno de los mismos), siguiendo por lo tanto los mismos requisitos de correlatividad que éstos.

La práctica profesional supervisada (PPS) es complementaria a la formación académica y representa una valiosa herramienta para el estudiante, constituyéndose

en una forma de insertarse en el ámbito laboral de manera más real y así enfrentarse a problemáticas y decisiones relacionadas con la carrera que eligieron para formarse. Consideramos que las mismas aportan valor a la formación que recibe el futuro profesional, y a la vez demuestra el nivel de preparación que le brinda la institución. La incorporación de éstas a la nueva currícula, y puesta en vigencia a partir del año 2019, tuvieron como objetivo combinar los conocimientos y aprendizajes recibidos y el desarrollo de actividades de índole laboral.

Las mismas se encuentran orientadas a demostrar la capacidad para el análisis de problemas, formulación de posibles alternativas, propuestas de resoluciones, etc.

Desde la óptica del extensionismo representan una alternativa de inserción de la Universidad en el medio, a través de actividades que integren conocimientos adquiridos y proyectos que ayuden a la sociedad.

Además de los objetivos y expectativas institucionales, su incorporación al plan de estudios se relaciona con el desarrollo directo de objetivos personales por parte de los estudiantes que los lleve a tener contactos con profesionales, formas innovadoras de organizar y relacionar el conocimiento que poseen, construcción de herramientas propias para realizar los trabajos solicitados, que logren fomentar el criterio profesional, estableciendo una visión general de lo que significa la práctica en la profesión.

El espacio creado tiene como eje potenciar las competencias del dispositivo académico, de manera que ayude directamente en el proceso de enseñanza aprendizaje, construya más conocimiento, y conecte a docentes y alumnos de forma más dinámica y diferente.

Además, permite certificar académicamente logros de competencias profesionales durante la formación del estudiante, permitiendo que el espacio académico garantice la integración de actividades teóricas y prácticas, donde la investigación y la extensión se interrelacionan y dejan de verse como compartimentos estancos.

Nuestro propósito es que el alumno tenga la posibilidad de vivenciar la organización, su funcionamiento y realidad tecnológica, trabaje sobre niveles de responsabilidad, relaciones interpersonales, formule, viabilizar y optimice planes y programas y muchos otros temas que representen la posibilidad de mejorar sus capacidades de investigación, indagación crítica, creatividad, producción de textos, escritura académica, capacidad de síntesis, y sobre todo trabajo en equipo.

MARCO TEÓRICO

Durante el año 1974 la Licenciatura en Administración se constituyó en la primera carrera que se dictó en la Facultad de Ciencias Económicas de la UNLZ, la misma contenía un desarrollo con orientación al sector público, incorporando en su currícula asignaturas en ese sentido, y convirtiéndose en el ámbito de grado en la única Universidad Pública con estos contenidos.

En 1984 se aprueba a través de Resolución C.S 020/84 el denominado Plan Normalizador para la carrera Licenciatura en Administración que, con las actualizaciones necesarias, se continuó impartiendo hasta el segundo cuatrimestre del año 2018. En aquella oportunidad, la Unidad Académica consideró fundamental unificar, a través de un régimen de equivalencias, la estructura curricular de los planes de estudio de las carreras Contador Público y Licenciatura en Administración, las que se impartían en forma simultánea, y a través de esta estrategia, facilitar el llamado a concurso de cátedras, el pase de los alumnos de una carrera a la otra, como así también su cursado simultáneo.

La carrera de Licenciatura en Administración se desarrolló desde entonces con solidez y bajo los parámetros establecido dentro del perfil del graduado, orientado a la conformación histórica del individuo, el contexto de su desenvolvimiento y la situación económica social, a fin de que los mismos se vincularan a las demandas concretas de las organizaciones del medio.

En relación a las Prácticas Profesionales Supervisadas, éstas se encuentran en una etapa avanzada, incorporándose a partir del año 2019 cuando se produjo el cambio de Plan de Estudios, los Seminarios que contienen el espacio se encuentran en el Departamento Pedagógico Ciclo Superior, siendo uno de sus objetivos la integración de conocimientos, a través del uso de dispositivos que permitan al alumno desarrollarse en ámbitos profesionales, acompañado por sus docentes tutores.

La Práctica Profesional Supervisada (PPS), promueven que el estudiante enfrente situaciones semejantes a las que podría encontrar en su futuro desempeño profesional, surgiendo como un espacio indispensable en el acercamiento del futuro profesional a la realidad de las empresas, tanto Pymes como grandes organizaciones y/o instituciones dentro del contexto dinámico, competitivo, y colmado de grandes desafíos.

Como aporte al desarrollo y marco teórico de nuestro trabajo, tomamos la investigación realizada por Canale de Decoud (2012), quien efectúa un relevamiento sobre las prácticas profesionales supervisadas en experiencias desarrolladas en universidades argentinas, latinoamericanas y españolas, que puede sintetizarse en los siguientes ítems:

- incorpora prácticas, en empresas u otras organizaciones, de menor extensión en distintas asignaturas que, en conjunto, permitan arribar a la duración total requerida; acreditando como PPS la realización de pasantías en organizaciones públicas o privadas, siempre que las actividades desarrolladas por el estudiante resulten propias de la actividad profesional;
- reconoce como PPS la experiencia laboral en tanto el tipo de funciones desempeñadas por el estudiante impliquen su participación en tareas afines a la actividad profesional, y
- acredita la participación de los estudiantes en proyectos de investigación aplicada y en proyectos de extensión en tanto que los mismos efectúen actividades vinculadas con la profesión.

Todas estas prácticas, motivan la presentación de propuestas abarcativas de los distintos ámbitos de la actividad de nuestra casa de estudios relacionadas con la docencia, investigación y extensión con la finalidad de hacer más efectivos el uso de los recursos materiales e inmateriales, los canales normativos, estructuras y características propias.

Existen, además, antecedentes a las prácticas profesionales supervisadas en los sistemas de pasantías, correspondiente a la Ley 26.427 del año 2008 donde se destacan algunos puntos de su artículo 3 que detalla en sus objetivos.

“...c. Incorporen saberes, habilidades y actitudes vinculados a situaciones reales del mundo del trabajo;

d. Adquieran conocimientos que contribuyan a mejorar sus posibilidades de inserción en el ámbito laboral;

e. Aumenten el conocimiento y manejo de tecnologías vigentes...”

En la Ley Federal de Educación N° 24.195 del año 1993 en su artículo 22 expresa:

“...Son funciones de las universidades:

a) Formar y capacitar técnicos y profesionales, conforme a los requerimientos nacionales y regionales, atendiendo las vocaciones personales y recurriendo a los

adelantos mundiales de las ciencias, las artes y las técnicas que resulten de interés para el país.

b) Desarrollar el conocimiento en el más alto nivel con sentido crítico, creativo e interdisciplinario, estimulando la permanente búsqueda de la verdad...”

En tanto la Ley de Educación Superior N° 24.521 del año 1995, destaca en su artículo 4 lo siguiente:

“...a) Formar científicos, profesionales y técnicos, que se caractericen por la solidez de su formación y por su compromiso con la sociedad de la que forman parte;

b) Preparar para el ejercicio de la docencia en todos los niveles y modalidades del sistema educativo;

c) Promover el desarrollo de la investigación y las creaciones artísticas, contribuyendo al desarrollo científico, tecnológico y cultural de la Nación;

d) Garantizar crecientes niveles de calidad y excelencia en todas las opciones institucionales del sistema;

e) Profundizar los procesos de democratización en la Educación Superior, contribuir a la distribución equitativa del conocimiento y asegurar la igualdad de oportunidades;

g) Promover una adecuada diversificación de los estudios de nivel superior, que atienda tanto las expectativas y demandas de la población como a los requerimientos del sistema cultural y de la estructura productiva

h) Propender a un aprovechamiento integral de los recursos humanos y materiales asignados

i) Incrementar y diversificar las oportunidades de actualización, perfeccionamiento y reconversión para los integrantes del sistema y para sus egresados;

j) Promover mecanismos asociativos para la resolución de los problemas nacionales, regionales, continentales y mundiales...”

Estos antecedentes hacen foco en actividades formativas profesionales; de donde surgen las prácticas profesionales supervisadas, como un espacio indispensable para el acercamiento del futuro profesional en administración a la realidad de las empresas.

Del análisis efectuado a experiencias similares en otras casas de altos estudios y la información obtenida de sus páginas Web, se trabajó a través de principios aplicables a la perspectiva comparada y su dimensión relacional, lo que significó reconocer que los modelos educativos se estructuran sobre una matriz particular de condiciones sociales, culturales, económicas y políticas, que no son las únicas posibles y que cada institución desarrolla lo que corresponde a su realidad.

La perspectiva comparada nos posibilita complementar la dimensión de lo que significa la PPS en las distintas unidades académicas de nivel superior elegidas.

A continuación, se expone parte del trabajo realizado sobre otras experiencias institucionales, en relación a la conceptualización de las prácticas profesionales supervisadas.

Universidad Nacional de Córdoba (UNC) FCE	Universidad Nacional del Centro de la Provincia de Buenos Aires (UNICEN) FCE	Universidad Nacional de Rosario (UNR) FAPyD
<p>Las Prácticas Profesionales Supervisadas (PPS) constituyen actividades de capacitación y entrenamiento en técnicas, instrumentos y herramientas, en distintos contextos y áreas de ejercicio profesional, de acuerdo a las definiciones establecidas en el plan de estudios de la carrera de Contador Público y a la legislación que regula el ejercicio profesional.</p>	<p>Las prácticas profesionales supervisadas son un espacio curricular de las distintas carreras de grado. Son experiencias donde deberás enfrentar situaciones similares a las que podrías encontrar en tu futuro desempeño profesional. Se trata de un espacio en donde integrarás a través de prácticas y vivencias personales, las cuales se realizarán preferentemente en organizaciones externas a la Universidad, los conocimientos incorporados a lo largo de tu carrera de grado.</p>	<p>Se entiende por Práctica Profesional Supervisada (PPS) a las actividades estudiantiles desarrolladas en ámbitos laborales. Son complementarias a la formación académica y pueden realizarse tanto en organismos públicos como en empresas privadas. Las PPS forman parte de las actividades curriculares obligatorias del plan de estudio de la carrera y otorgan créditos académicos</p>

Cuadro 1. Cuadro comparativo sobre la conceptualización de las PPS en Universidades de gestión estatal. Elaboración propia

A continuación, se transcribe la definición de la práctica profesional supervisada y su aplicación en nuestra unidad académica, la que se desprende del Reglamento de Prácticas Profesionales Supervisadas (PPS) Anexo I, Capítulo I – Disposiciones Generales, “...Art.2- La Práctica Profesional Supervisada está compuesta por una serie de actividades que contribuyen a la formación y capacitación profesional. Los objetivos y características de estas prácticas apuntan a la vinculación académica con lo laboral y profesional, a través de la integración de los conocimientos teórico-

prácticos, garantizando al alumno una correcta inserción en el ámbito y a las reglas de funcionamiento profesional...”

MÉTODOS

El proceso de Adecuación Curricular atravesado, se articuló en torno a la actividad de las Comisiones Ejecutiva y Consultiva, creadas por Res. CAE 444/06 de la Facultad de Ciencias Económicas, las que actuaron bajo la coordinación de la Secretaría Académica, orientando su acción bajo la premisa *“El Programa de Reforma Curricular debe estar sustentado en necesidades reales y actuales, las cuales se orientarán a un perfil de graduado comprometido con su sociedad y preparado para afrontar los desafíos profesionales que se le presenten”*.

A partir de la vigencia del nuevo plan de estudios, la materia Dirección General se transforma en un Seminario Profesional donde son incluidas las PPS, orientadas a demostrar la capacidad para el análisis de problemas, formulación de posibles alternativas, propuestas de resoluciones, etc., teniendo como eje potenciar las competencias del dispositivo académico, de manera que ayude directamente en el proceso de enseñanza aprendizaje.

El **Seminario de Dirección General**, representa dentro de la formación de los Licenciados en Administración un aporte fundamental para su perfil profesional, ya que pone énfasis en el desarrollo y análisis de las problemáticas (problemas/buenas prácticas/desafíos) que constituyen temas centrales de las organizaciones modernas considerando el entorno dinámico y global, como así también la vinculación de las organizaciones con el medio en el cual actúa priorizando la sostenibilidad basada en la Triple Línea de Resultados (planeta – personas - beneficios económicos).

Además, tiene como propósito proveer al estudiante de habilidades de naturaleza directiva para asesorar y/o dirigir organizaciones, desde un punto de vista estratégico. Busca aplicar una visión integradora de todos los temas dictados en asignaturas anteriores, cuyo objetivo primordial es que el futuro profesional logre adquirir y aplicar una visión sistémica de las organizaciones. Para poder realizar el Seminario Profesional, el estudiante deberá contar con los saberes aprendidos y aprobados de materias correlativas sumamente importantes, a saber: Administración de Recursos Humanos, Marketing, Administración de la Producción y Administración Financiera, las cuales forman parte del Departamento Pedagógico de Administración Ciclo Superior.

La organización de contenidos, se encuentra planificada para que el estudiante consiga una visión generalista de la Alta Dirección. A continuación, se detallan las unidades temáticas del programa de la asignatura:

- Unidad 1: La Dirección General. El saber directivo Superior y las habilidades críticas del Director General. La Agenda Directiva y la Sustentabilidad.
- Unidad 2: Empresa y Sociedad. La Dirección General frente a los desafíos del siglo XXI.
- Unidad 3: Política de Empresa y de Negocio.
- Unidad 4: Dirección Estratégica.
- Unidad 5: Gobierno de las Organizaciones.
- Unidad 6: Ejecución de la Estrategia.
- Unidad 7: Innovación
- Unidad 8: Liderazgo Directivo. La Alta Dirección.
- Unidad 9: Habilidades Directivas: Pensamiento Sistémico – El trabajo en equipo – Negociación – Coaching – Comunicación – Eficacia y Eficiencia Directiva.
- Unidad 10: La Dirección General en situaciones y Contextos especiales.
- Unidad 11: La Dirección de Emprendimientos.
- Unidad 12: La Dirección de Empresas Familiares.

Metodologías de aprendizaje

Respecto a las metodologías de aprendizaje aplicadas dentro del Seminario de Dirección General el cual incluye las PPS, están inspiradas en simular experiencias en Formación Directiva, donde se aplican distintas técnicas y herramientas:

Modelos de Conducta de Papeles – Roles: donde se potencia habilidades interpersonales. (actividad aplicada “Entendiendo a la Dirección General”)

Estudio de Casos: Desarrollo de Habilidades Directivas. (actividad aplicada “Analizando como CEO”)

Simulación a Gran Escala: Habilidades Interpersonales, cognitivas y toma de decisiones. (actividad aplicada “Estrategizando como CEO”)

Magnitudes de Retos: Superación de situaciones anormales (actividad aplicada “Liderando el Cambio”)

Calidad de Retroalimentación: Utilizada para analizar experiencias y aprender de ellas. (Actividad “Workshop Decidiendo como CEO” – Plenarias de cada Reunión Directiva)

Entrevistas: Habilidades Interpersonales, cognitivas y toma de decisiones (actividad aplicada “Entrevistando al N°1” – Identificando Brechas de Gestión).

La Cátedra del Seminario de Dirección General, dentro de su cronograma destina espacios para enriquecer la experiencia en formación directiva, invitando a grandes referentes que colaboran o colaboraron en organizaciones multinacionales, internacionales, Pymes reconocidas, en diversos rubros y donde su rol está estrechamente relacionado con ser el Número Uno de la organización u ocupar un lugar en el C-Level denominado Ciclo de Management | Invitados.

A todos, los une el mismo fin: "compartir sus experiencias y conocimientos de una manera desinteresada con los estudiantes del Seminario de Dirección General FCE-UNLZ", con el objetivo que sea de gran aporte para la formación profesional y personal de cada uno de los participantes.

EXPERIENCIA SIGNIFICATIVA PARA EL LICENCIADO EN ADMINISTRACIÓN

Según el Reglamento General, la **Práctica Profesional Supervisada**, tiene como propósito la vinculación académica con lo laboral y profesional, mediante la aplicación de conocimientos, destrezas y habilidades adquiridas durante su formación académica, en situaciones reales que permiten una aproximación a su futuro desempeño profesional.

La misma se encuentra definida bajo los lineamientos establecidos por la unidad académica para su funcionamiento.

El objetivo General es dotar a los futuros graduados, de experiencia en el campo profesional como complemento de la formación académica.

Las condiciones de acceso que deben cumplir los alumnos es la aprobación de las materias correlativas necesarias para poder cursar el Seminario de Actuación Profesional.

En relación a la metodología de cursada, se desarrolla en el tramo final de la carrera, una vez que el estudiante cumple con la aprobación de las materias correlativas necesarias para cursar dichos seminarios de actuación profesional.

El estudiante realizará un recorrido intensivo e integral por los ámbitos de la práctica, acompañado por un docente que organizará, supervisará y presentará un informe final del desempeño del estudiante.

Con el objeto de guiar y acompañar al alumno en las prácticas profesionales de campo programadas y todas las actividades fuera del aula, se realizará de forma simultánea durante el cuatrimestre en que el estudiante curse el Seminario.

Objetivos esperados del estudiante

- Aplicar conocimientos, habilidades y destrezas que tiendan a consolidar su desempeño en el programa curricular de la Carrera.
- Favorecer el comportamiento ético que requiere un profesional.
- Tener un contacto efectivo con la realidad profesional en la que se desempeñará posteriormente, contemplando diferentes escenarios de práctica.
- Integrar los conocimientos y habilidades adquiridos en las diferentes materias básicas, complementarias y específicas.

Todas las actividades programadas para su dictado serán de realización obligatoria.

Responsabilidades del Estudiante

- Presentar en tiempo y forma las actividades exigidas en el Plan de Trabajo.
- Informar a los Docentes Tutores los inconvenientes que encuentre en el proceso para la realización de las actividades.
- Consultar todas las inquietudes que surjan durante el proceso con el Docente Coordinador.
- Cumplir los objetivos generales y específicos fijados en cada área de práctica.

Con respecto al docente

La PPS estará a cargo de profesores, quienes se desempeñarán de la siguiente manera:

- Profesores Adjuntos, en el rol de Coordinador General.
- Profesores, en el rol de Docentes Tutores.

Responsabilidades del Docente Coordinador Docente General

- Dictar los lineamientos generales de la PPS.
- Elaborar el plan de trabajo programado para su cumplimiento.
- Supervisar el desempeño de los docentes tutores.
- Ofrecer a los estudiantes un espacio de consulta.

- Confeccionar el informe final con la correspondiente calificación.

Responsabilidades del Docente Tutor

- Coordinar, acompañar y hacer cumplir el plan de trabajo elaborado por el Docente Coordinador.
- Acreditar ante el Docente Coordinador la presentación de las actividades del Plan de Trabajo.
- Efectuar un seguimiento continuo sobre las competencias/habilidades aplicadas por los estudiantes en cada actividad.
- Confeccionar informes de seguimiento de cada estudiante, necesarios para la elaboración del informe final a cargo del Docente Coordinador.

Las actividades planificadas para las Prácticas Profesionales Supervisadas, estarán organizadas y estructuradas de manera tal que permitan su adecuado seguimiento y evaluación por parte del Docente Tutor. Para ello, se establecen fechas de pre entregas y entrega final la cual se acompaña con una exposición donde el estudiante comparte los hallazgos de cada actividad.

Todas las actividades requieren, además, de una presentación escrita y una visual, y el acompañamiento de un Resumen Ejecutivo con los tópicos más relevantes.

A continuación, se desarrolla brevemente el contenido de la actividad programada para el cumplimiento del espacio académico:

1. Práctica Profesional: La Alta Dirección en la Práctica. Consultor. (Práctica y Reflexión Individual)

La práctica tiene como propósito que el estudiante en su rol de consultor diagnostique las problemáticas actuales, buenas prácticas o aspectos críticos que el Director General afronta en su rol (que se viven en la Alta Dirección) y recomiende acciones a seguir.

Para el relevamiento de datos primarios, el estudiante prepara un cuestionario con preguntas abiertas, el cual debe estar aprobado por su tutor docente, y mediante una entrevista en primera persona recopila datos oportunos para la temática a analizar.

2. Práctica Profesional: La Alta Dirección en la Práctica. Equipo de Consultor (Práctica y Reflexión Grupal).

Una vez realizada la Actividad anterior, cada estudiante, se reunirá en equipo junto a colegas con quienes compartirá sus experiencias de la actividad, para luego identificar las grandes problemáticas de la Alta Dirección.

En este proceso, asume el rol de consultor y comparte con su equipo la experiencia buscando identificar las buenas prácticas, problemáticas y desafíos a afrontar de la Alta Dirección.

3. Práctica Profesional Organizacional. Diagnóstico y Reflexión respecto a las Problemáticas Organizacionales.

En esta actividad, deberá realizar el análisis (diagnóstico) de la problemática organizacional. Para ello, es necesario que elija una organización, realice un análisis de situación para luego convertirlo en diagnóstico aplicando todos los conocimientos adquiridos en la Carrera. Y finaliza con recomendaciones respecto a lo diagnosticado.

4. Práctica Profesional Emprendedora | Empresarial.

Cada estudiante, deberá realizar el Plan de Negocios de su proyecto como empresario, en el rubro que él considere. Para ello, es necesario que potencie su capacidad emprendedora (considerando en un futuro la transformación a empresario) mediante la generación de un plan de negocios, que contenga toda la información necesaria para que sea aprobada desde la óptica de un inversor.

Se deberán aplicar todos los conocimientos y herramientas que puedan dar respuestas a la generación del Plan de Negocios y su implementación.

5. Práctica Profesional: Plan de Desarrollo Profesional Personal. Diagnóstico y Reflexión Personal - Profesional.

Cada estudiante, deberá realizar su estrategia de Desarrollo Profesional, aplicando los conocimientos adquiridos durante toda la carrera en él mismo. Esta actividad busca el autoconocimiento y autodesarrollo personal, siendo sobre su misma persona donde aplicaría dicho plan.

RESULTADOS

La implementación de la PPS se desarrolló a partir del 1er cuatrimestre 2019; las actividades que la componen se fueron ajustando a las necesidades y mejoras que el

docente coordinador junto con los tutores docentes consideraron pertinentes, buscando generar el mayor valor agregado al futuro profesional.

Un aspecto a considerar es que desde finales del 2019 el mundo comenzó a enfrentarse a una nueva y difícil situación sanitaria: La pandemia COVID-19, lo cual obligó a adaptar la Práctica Profesional Supervisada a este nuevo contexto, sin descuidar la exigencia ni calidad de las actividades de los estudiantes.

Respecto a los resultados obtenidos:

1. Práctica Profesional: La Alta Dirección en la Práctica. Consultor. (Práctica y Reflexión Individual)

El estudiante, a partir de esta actividad logró integrar y realzar los conocimientos vistos a lo largo de la Carrera, haciendo foco en cuestiones de gran impacto que no deberían perder de vista las personas que cumplen funciones en la Alta Dirección de cualquier organización. Tuvo la oportunidad de diseñar y presentar una serie de recomendaciones de carácter esencial para poder abordar tanto los desafíos, como los problemas que fueron identificados a partir de la entrevista realizada, con el propósito de sugerir medidas de mejora que beneficiarán a la organización en la cual desempeñan sus funciones.

Rompió sus temores y bloqueos mentales, al tener que contactar por los canales que consideró pertinentes, a las personas que se desempeñaban en la Alta Dirección (en su mayoría enviaron mensaje a través de LinkedIn), donde tuvo que esperar que éstos les respondan y luego concretar la entrevista. Aprendió a mostrarse ante personas con tanta experiencia y en organizaciones en las que tal vez le gustaría desempeñarse el día de mañana, ya que para preparar la entrevista tuvo que investigar previamente acerca del entrevistado, su trayectoria profesional y de la organización en la cual se desempeñaba.

Además, reafirmó la importancia de la agilidad y velocidad de respuesta del día a día, producto de los contextos dinámicos y cambiantes, pero sin dejar de lado la planificación estratégica a largo plazo y su ejecución para alcanzar la sustentabilidad de las organizaciones.

Logró comprender la interrelación sistémica en la cual el Director General de una organización debe dar respuesta y hacer frente a las demandas del macro entorno,

como así también a las exigencias del micro entorno apoyándose en el pilar primordial de cualquier organización: sus colaboradores.

2. Práctica Profesional: La Alta Dirección en la Práctica. Equipo de Consultor (Práctica y Reflexión Grupal).

A partir de las entrevistas realizadas a nivel individual y compartiendo los hallazgos en espacios de debates con sus colegas (equipo consultor) logró alcanzar un asertivo relevamiento y análisis de las problemáticas y desafíos que los Directores Generales referentes de diversas organizaciones deben sortear de forma cotidiana. Sin lugar a duda desenvolverse en la Alta Dirección de las organizaciones denota considerables desafíos, donde la labor del número uno es indispensable que se realice a través de un enfoque sistémico, respondiendo de manera estratégica a las partes interesadas. Contar con la oportunidad de analizar casos reales resultó sumamente enriquecedor, ya que trabajó de manera colaborativa complementándose con sus compañeros, con el fin de arribar a la identificación de los desafíos de mayor representatividad a los que se deben enfrentar los directivos al momento de ejercer su rol o función.

Además, identificó la importancia de contar con habilidades, conocimientos y capacidades apropiadas para sobrellevar situaciones extraordinarias o crisis de diversas índoles que provocan inquietudes o incertidumbre sobre el desarrollo del modelo de negocio y con él, la sostenibilidad de la organización.

Desarrolló una visión sistémica enfocada en reconocer las variables internas como externas que inciden en el ejercicio de la función de Director General en cada organización. Esto permitió que el estudiante contextualice las problemáticas destacadas, comprendiendo cómo afectan en mayor o menor medida a las organizaciones, dependiendo no sólo el tipo de estructura o actividad comercial, sino también de la diversidad de los entrevistados.

3. Práctica Profesional Organizacional. Diagnóstico y Reflexión respecto a las Problemáticas Organizacionales.

El estudiante logró realizar un análisis exhaustivo de toda la organización: macro y micro entorno, capacidades estratégicas, expectativas de las partes interesadas, cultura organizacional, unidades estratégicas de negocio, estrategias corporativas e internacionales, métodos y direcciones de desarrollo, estructuras, gestión de activos

claves, gestión del cambio estratégico, como así también cuestiones relacionadas con liderazgo, negociación, comunicación, creatividad e innovación.

Le permitió adquirir conocimientos del sector/industria y cómo la organización reacciona frente a la coyuntura actual o cómo podría reaccionar en un futuro a partir de los recursos, capacidades, fortalezas y oportunidades.

Comprendió la importancia significativa de la estructura organizacional y su correcta delimitación, pudiendo ser fuente de grandes conflictos o problemas si no se realiza a conciencia, ya que es el sustento para cualquier posible crecimiento futuro.

El estudiante tuvo como valor agregado conocer y profundizar sobre la organización en la que trabaja actualmente.

Sobre dicho análisis, consiguió establecer un diagnóstico y proponer recomendaciones, en pos de la sustentabilidad de la organización analizada pudiendo aplicar no sólo los conocimientos adquiridos en el Seminario de Dirección General, sino también, aplicar herramientas de otras materias como Marketing, Administración de la producción, Administración Financiera, Administración Estratégica, Administración de Recursos Humanos, Coyuntura Económica, Sistemas de Información y Costos, logrando así consolidar todo el aprendizaje de manera integral y adquiriendo un enfoque sistémico de la organización.

Esta práctica, se realizó a través de un informe (alternativa de mejoras o soluciones), donde debía dejar expresado consideraciones a partir de su criterio y juicio profesional. Usaron todas las herramientas que consideró necesarias, como así también se realizaron entrevistas con quienes tomaban decisiones para enriquecer la actividad propuesta, tomando en consideración la problemática analizada.

Una alternativa a la elección de la organización para análisis, fue escoger una problemática (la cual debía estar aprobada por el Tutor Docente), y mediante el acceso a varias empresas/organizaciones (tres o cuatro) y la realización de entrevistas, analizar en primera persona las consideraciones a las que arribaba; previamente debía realizar un análisis y diagnóstico del mismo.

Fue indispensable el contacto real del estudiante con las organizaciones, y muy importante mencionar que se respetaría la confidencialidad de los datos e información obtenida.

4. Práctica Profesional Emprendedora | Empresarial.

El estudiante logró ponerse en el rol de emprendedor y desarrollar un plan de negocios, aplicando diversas herramientas aprendidas a lo largo de la carrera, como así también analizar la factibilidad, aceptabilidad y viabilidad del proyecto.

Logró comprender que el proyecto que desarrolló tenía potencialidad de éxito realizando las acciones precisas, llevando a cabo una gestión clara y concisa, tomando como guía fuertes estrategias y un análisis constante del macro entorno, como base para la toma de decisiones, fortaleciendo día a día las ventajas competitivas que se poseen. Tomó conciencia de lo complejo que es poder llevar adelante un emprendimiento por los costos elevados en algunos conceptos y la escasa financiación como consecuencia de ser un emprendedor nuevo en un mercado determinado y lo complicado que es confiar plenamente en un futuro emprendedor.

Le permitió evidenciar otra orientación de la carrera, que tal vez no es la que suelen aplicar en su vida profesional ya que no sólo se forma para desempeñarse en la Alta Dirección o puestos directivos, sino que también existe la posibilidad que sea empresario que da vida a nuevos negocios, encontrando en esta actividad ese espíritu emprendedor.

5. Práctica Profesional: Plan de Desarrollo Profesional Personal. Diagnóstico y Reflexión Personal - Profesional.

El estudiante tomó conciencia que para lograr un desarrollo profesional exitoso no hay otro momento para comenzar a prepararse que el presente. Le permitió visualizar que las acciones que comience hoy tendrán sus frutos o impacto en el futuro, por lo que resulta crítico que tenga en claro dónde quiere estar en el corto, mediano y largo plazo para planificar sus acciones desde hoy estableciéndose metas desafiantes para su vida profesional, sin dejar de lado su vida personal y familiar.

En la elaboración de su plan de desarrollo profesional resultó importante aplicar un autoanálisis y la proyección en el corto, mediano y largo plazo tanto a modo profesional como personal. Es algo habitual, en parte de forma natural, enfocarse en la vorágine de la rutina a resolver inconvenientes del día, realizar actividades de forma mecanizada, cumpliendo ciertas normas y horarios, pero no es habitual darse el espacio para reflexionar respecto a un futuro deseado. En ese sentido, adoptó un mayor valor la actividad ya que le permitió realizar el ejercicio, determinar los medios

para lograr un fin predeterminado y entendiendo que los medios pueden ser volátiles, cambiantes y modificados pero el fin siempre debe ser el mismo, y es el que pretende alcanzar.

Aplicó diversas herramientas, como por ejemplo FODA personal, utilizando una mirada crítica hacia uno mismo detectando aquellos aspectos negativos, que en muchas ocasiones debido a los sesgos y modelos mentales propios no se contemplan o se niegan su existencia. Realizó un análisis introspectivo y a partir del mismo, identificó qué aspectos debe mejorar para poder sortear las amenazas o mismo tomar las oportunidades en pos de lograr cumplir con su plan de desarrollo profesional.

Le permitió trazar las direcciones estratégicas para el desarrollo de su carrera profesional y personal. Fue un ejercicio que luego de realizarlo llevó al estudiante a reflexionar respecto de la importancia y hasta cierto punto considerarlo necesario.

Para ello, tuvo que identificar su situación actual y determinar su situación deseada en un horizonte temporal a 10 años, pensando que acciones tomaría para llegar a lograrlo. Considerando vital la aplicación de los conocimientos adquiridos en la carrera.

El estudiante realizó un ejercicio de reflexión personal, donde pudo trazar objetivos profesionales y personales, a corto mediano y largo plazo; realizar FODA personal actual y proyectado, identificó áreas de mejora, elaboró un Plan de Acción, revisó Herramientas de Empleabilidad para tomar conciencia del perfil público: CV - Uso de Redes. (Linkedin – Facebook – Instagram).

Además, debía reunirse con otros integrantes y tomar el rol de consultor desarrollando prácticas profesionales entre ellos para elaborar su plan; es decir efectuar una confrontación de ideas y coaching interno. Podía aplicar listening (escucha activa) y asesoramiento a pares con el objetivo de cooperar con el Plan de Desarrollo Profesional Personal.

CONCLUSIONES

El valor agregado de estas actividades, se orienta a que el estudiante pueda identificar antes de graduarse, en qué área profesional quisiera desarrollar su carrera y sobre qué le gustaría especializarse para lograr destacarse.

Tomando en consideración el mercado hiper competitivo a nivel profesional, la experiencia les permitió diseñar estrategias con sus respectivos planes de acción, donde la capacitación es un baluarte de su vida profesional y si bien en ocasiones

puede tornarse ambicioso, determinó claramente que capacidades y habilidades requiere para lograr lo propuesto.

Las herramientas adquiridas durante el Seminario de Dirección General le permitieron proyectarse con mayor claridad, entendiendo que es fundamental para esta construcción una combinación de habilidades técnicas y blandas que le servirán para alcanzar posiciones dentro del C-LEVEL de una organización.

Cada una de las actividades que componen las prácticas profesionales supervisadas tienen un propósito, una razón de ser bien definida, y fundamentada en el valor agregado que se espera que tenga el graduado de Económicas Lomas.

Es tan así, que en la Práctica Profesional donde simula un rol de consultor de un Número Uno, concluye que la enseñanza obtenida fue, que en el puesto laboral alcanzado no debe olvidarse de los principios y valores personales y profesionales, el Equipo Consultor concluyó que no existe una única solución perfecta, siendo crucial el análisis del contexto aplicando de forma eficiente los recursos y capacidades propios de cada organización.

Además, en la práctica referida al diagnóstico organizacional le permite identificar de manera intensiva y desde un rol de consultor, como analizar una organización, algo que anteriormente desconocía o no había reflexionado respecto a ello; experimentando un proceso de aprendizaje de gran valor agregado para el estudiante, el cual lo nutrirá de capacitaciones constantes con el fin de gestionar eficientemente una organización.

En cuanto a la Práctica Profesional Emprendedora, el estudiante simuló el desarrollo de un plan de negocios, otorgándole una amplitud de conocimientos, oportunidades y curiosidad para seguir perfeccionándolo, seguir buscando información, encontrar variantes, nuevas propuestas de valor, y porque no, llevarlo a la realidad en algún futuro no muy lejano.

Y la última, referida al Plan de Desarrollo Profesional y Personal, permitió que reflexionará respecto a: “tener un norte, un objetivo y expectativas sobre un plan de desarrollo profesional, no aseguran alcanzarlos, pero sin dudas facilitará el seguimiento y control de los objetivos propuestos”.

La articulación lograda entre el espacio áulico y la práctica profesional supervisada le otorgan al futuro licenciado en Administración de Económicas Lomas una experiencia inigualable, potenciando todas sus competencias y capacidades, desarrollando

habilidades directivas necesarias para gestionar en base a las buenas prácticas y lograr alcanzar puestos en la Alta Dirección.

Sin dudas, la innovación educativa, considerando las turbulencias del entorno que requieren la rápida adaptación a nuevos contextos es el mayor desafío que tenemos como formadores de futuros profesionales.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- JOHNSON GERRY, SCHOLLES KEVAN, WHITTINGTON RICHARD; "DIRECCIÓN ESTRATÉGICA", 7ª ED, PEARSON EDUCACION, PRENTICE HALL, ESPAÑA, 2006.
- YUKL GARY; "LIDERAZGO EN LAS ORGANIZACIONES", 6ª ED, PEARSON EDUCACION, PRENTICE HALL, ESPAÑA, 2008.
- SENGE PETER; "LA QUINTA DISCIPLINA", 2ª ED, EDITORIAL GRANICA, BUENOS AIRES, 1992.
- SANDRA CANALE DE DECOUD; "LAS PRÁCTICAS PROFESIONALES SUPERVISADAS EN LA SOCIEDAD DEL CONOCIMIENTO. EXPERIENCIAS DESDE LA CONTABILIDAD DE GESTIÓN", REVISTA DEL INSTITUTO INTERNACIONAL DE COSTOS, 28-47, 2012.
- LEY 24.195 DE 1993. INSTITUYE LAS NORMAS REFERENTES A LA ORGANIZACIÓN Y UNIDAD DEL SISTEMA NACIONAL DE EDUCACIÓN. BO 05 DE MAYO DE 1993. D.O. NO. 27632.
- LEY 24.521 DE 1995. LEY DE EDUCACIÓN SUPERIOR UNIVERSITARIA Y NO UNIVERSITARIA. BO 10 / LEY 26.427 DE 2008. SISTEMA DE PASANTÍA EDUCATIVAS EN EL MARCO DEL SISTEMA EDUCATIVO NACIONAL. BO: 22 DICIEMBRE DE 2008. NO. 3155708/95 NO. 28204.
- RESOLUCIÓN CONSEJO SUPERIOR Nº095/18 Y RESOLUCIÓN CONSEJO ACADÉMICO Nº170/18. APROBACIÓN DEL PLAN DE ESTUDIOS CARRERA LICENCIATURA EN ADMINISTRACIÓN.
- RESOLUCIÓN 171 DE 2018 [CONSEJO ACADÉMICO]. REGLAMENTO GENERAL DE PRÁCTICAS PROFESIONALES SUPERVISADAS (PPS). 31 DE OCTUBRE DE 2018.
- RESOLUCIÓN 02 DE 2020 [CONSEJO ACADÉMICO]. REGLAMENTO ESPECÍFICO DE PRÁCTICAS PROFESIONALES SUPERVISADAS (PPS). 11 DE MARZO DE 2020.

<https://www.eco.unc.edu.ar/app-recordar-ad?view=article&id=5996:practicas-profesionales-supervisadas-pps&catid=96> 26/03/2022

<https://www.econ.unicen.edu.ar/alumnos/pps.html> 26/03/2022

<https://fapyd.unr.edu.ar/arquitectura/practica-profesional-supervisada/> 26/03/2022

**36° CONGRESO NACIONAL DE ADENAG
UNIVERSIDAD NACIONAL DE RIO CUARTO (UNRC)**

Facultad de Ciencias Económicas

Rio Cuarto 26 y 27 de Mayo de 2022

“La resiliencia organizacional: reinventarse en tiempos de cambios”

Área Temática 1: Eje Docencia.

Adecuaciones pedagógicas en la enseñanza de la administración.

**INNOVACION EDUCATIVA: DE LA BIMODALIDAD AL AULA MIXTA
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS UNLZ**

- 1. MACEIRAS, Fabiana Andrea. Autor y Expositor**
- 2. HEIMER Angélica Valeria. Autor y Expositor**
- 3. GONZALEZ Marta Alejandra. Autor y Expositor**

**FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS
UNIVERSIDAD NACIONAL DE LOMAS DE ZAMORA**

- 1. fmaceiras@economicas.unlz.edu.ar - (011) 1526541536**
- 2. aheimer@economicas.unlz.edu.ar – (011) 1568816326**
- 3. mgonzalez@economicas.unlz.edu.ar – (011) 1558180717**

**Palabras claves: educación bimodalidad y mixta, fortalecimiento de la enseñanza,
innovación, universidad, administración.**

INNOVACION EDUCATIVA: DE LA BIMODALIDAD AL AULA MIXTA

FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS UNLZ

MACEIRAS Fabiana Andrea - HEIMER Angélica – GONZALEZ Marta

INTRODUCCIÓN

La aplicación de la tecnología en todos los aspectos de nuestra vida se mantiene en constante crecimiento, lo que involucra una innovación constante de recursos y herramientas que tienen como propósito principal mejorar o facilitar cierta actividad, llegando al grado de revolucionar por completo algunas de ellas.

La preparación del recurso humano es un tema de gran interés en cualquier sociedad, por lo que el uso de tecnología en el proceso de enseñanza–aprendizaje representa un reto diario, reto que cada día es mejor aceptado en la educación superior.

La Facultad de Ciencias Económicas de la Universidad Nacional de Lomas de Zamora (FCE – UNLZ) entendió que la pandemia de Covid-19 era una oportunidad para analizar y repensar la educación y la formación docente en función de nuevos escenarios educativos y su impacto en nuevos saberes y diversas formas de enseñar y aprender en escenarios bimodales y mixtos.

Para ello durante el periodo abril 2020 hasta julio 2021 se dictaron clases sincrónicas en línea (etapa virtual debida al Aislamiento Social Preventivo y Obligatorio) y en el segundo cuatrimestre del año 2021 pasó a la etapa bimodal.

Desde ese momento se trabajaron estrategias para el crecimiento, la innovación y la inclusión digital, educativa y social de la comunidad de Económicas Lomas.

La modalidad educativa denominada “presencial” ya no podrá serlo sin que se convierta en bimodal o educación mixta. Así se visualizan tres modalidades: la bimodal, la mixta y la presencial. La bimodalidad implica indefectiblemente garantizar la accesibilidad a los

escenarios y experiencias digitales (tanto en lo que hace a dispositivos, a la conectividad y, a la formación y acompañamiento)”,

Problema – objetivo – justificación

Si algo ha quedado patente con el transcurso de la pandemia del coronavirus, es que debemos cambiar la realidad tal como la conocíamos hasta ahora. En materia de educación, la transformación digital se ha visto más necesaria que nunca y la tecnología ha pasado a ser la gran protagonista.

Este cambio de paradigma en la enseñanza hace que la educación bimodal nazca como una solución intermedia que permitiría que el alumnado volviese a asistir a los centros educativos, mientras que, ya sea por un reparto de turnos o por la aparición de posibles síntomas de la covid-19, aquellos estudiantes que deban quedarse en casa puedan continuar con la formación como si estuvieran presentes físicamente

Ahora, con la experiencia aprendida y tras un par de jornadas educativas superadas, se ha creado un cambio en el paradigma educativo que, al igual que ha ocurrido en otros sectores del ámbito digital, han llegado para quedarse.

Así nace precisamente este nuevo concepto que tratamos hoy: la enseñanza bimodal y mixta. Un nuevo modelo formativo que revolucionará el panorama educativo tal y como lo conocemos hoy en día.

Se buscó sistematizar el conocimiento obtenido acerca de esta experiencia, como base para reflexionar acerca de las buenas prácticas y lecciones aprendidas durante el proceso, no obstante detectamos la siguiente problemática:

- Las expectativas de los participantes no siempre coinciden con los deseos y la estrategia de propiciar aprendizaje crecientemente autónomo y colaborativo. Es importante contrastar esto temprano en el proceso y predicar con el ejemplo, sin caer en la trampa de reforzar comportamientos no deseados. El diseño de las actividades virtuales y presenciales debe ser coherente con estas intenciones.

- El aula virtual debe ser más que un simple repositorio o sitio de intercambio de documentos digitales, conviene que sea un espacio de interacción de todo tipo: social, pragmático tecnológico.
- Cuidar que las actividades virtuales y presenciales sean complementarias y enriquecedoras, unas deben construir sobre las otras y todas deben propiciar pedagogía activa.
- Necesidad que en la presencialidad se retomen de forma explícita los hallazgos de lo virtual. (Por ejemplo, en la sesión presencial conviene traer a colación las dudas más importantes surgidas en la interacción virtual, así como los errores conceptuales y los buenos aportes, para ponerlos en discusión).

Además debemos contemplar que la modalidad mixta / híbrida de aprendizaje, en la que se combinan ambientes de aprendizaje en aulas presenciales y virtuales (en inglés, blended learning) es parte de la estrategia institucional que desde el 2022 es dinamizada desde la institución debido a las condiciones sociales favorables (aumento de la tasa de personas vacunadas, descenso de contagios y decesos, etc.).

Justificación

Considerando que los factores que constituyen la base del éxito de una estrategia educativa como la que nos proponemos indican que:

- Es necesario tener presente la relación entre educación, pedagogía y didáctica. Si bien la didáctica puede manejarse como un saber autónomo, con objetivos y metodologías propios, como todo saber necesita un horizonte; al perderlo, el saber por el saber se convierte en un fin. El horizonte de la didáctica debe ser la pedagogía, así como el horizonte de la pedagogía es una concepción determinada del hombre, de su crecer en sociedad.
- El diseño educativo de los cursos en esta modalidad debe propiciar alineamiento

curricular con el programa al que pertenecen y cuidar que el aprendizaje sea significativo, contextualizado, donde se pueda aprender con otros y aprender haciendo.

- El acompañamiento al profesor que crea cursos en esta modalidad se construye sobre su reflexión pedagógica y aprovecha buenas prácticas y oportunidades que surgen del análisis de retos y oportunidades.

- Es muy importante empezar el programa híbrido con una sesión presencial, para desarrollar sentido de comunidad y de pertenencia, al tiempo que, para conocer la plataforma, los espacios dentro de la misma, estar seguros de tener acceso a ella con usuarios y claves adecuadas.

- La calidad de los instructivos con suficientes detalles, lenguaje claro, entregados de manera oportuna y apoyados por diferentes formatos (video, texto, ilustraciones) hace diferencia a la hora de ofrecer un curso en modalidad híbrida.

- Es importante cuidar que haya consistencia entre uno y otro curso, en lo que se refiere a aplicación de principios de diseño tecno-pedagógico. Esto no significa que cada profesor pierda su identidad (propio estilo) docente, sino que se preserve lo esencial de cara a propiciar autonomía y colaboración, así como a sacar provecho de la flexibilidad que permiten los medios digitales.

- La evaluación de los aprendizajes es muy importante dentro del diseño pedagógico de los cursos, cuidando que haya un balance de instancias formativas y sumativas en los distintos entornos de aprendizaje (presencial y virtual), algunas de ellas bajo control del estudiante (auto-evaluación), otras por parte de los grupos (coevaluación) y otras por parte de los facilitadores (heteroevaluación), en todos los casos con claridad de criterios y procedimientos.

Marco teórico

Fundamentación y antecedentes

Una modalidad educativa es la forma bajo la cual se ofrece cursar una materia o experiencia educativa, incluye los medios, los tiempos y los procedimientos bajo los cuales se llevará a cabo el proceso de enseñanza aprendizaje.

Conceptualizaciones relevantes del proyecto. Duart (s. f.) define la virtualidad como:

La educación en la virtualidad, es decir, desde la no-presencia en entornos virtuales de aprendizaje, no se sitúa necesariamente en ninguna orientación educativa concreta. Al igual que en la presencialidad existe la convivencia entre orientaciones y didácticas diversas, siempre que estas actúen de forma coherente con las finalidades educativas y con los fines de la educación, de la misma forma sucede en la virtualidad. El aprendizaje en ambientes virtuales es el resultado de un proceso, tal y como valoraríamos desde la perspectiva humanista, en el que el alumno construye su aprendizaje. También puede ser el producto realizado a partir de la práctica, como puede ser el caso del trabajo a partir de simuladores. Y evidentemente la acción resultante de un trabajo de análisis crítico. (párr. 11)

Es decir, que la diferencia más relevante entre la presencialidad y la virtualidad se ubica en la optimización del medio de comunicación que se utiliza y el potencial educativo que se deriva de él.

Ahora bien, según las necesidades educativas, se pueden plantear procesos educativos bimodales, también denominados mixtos, semipresenciales o híbridos, que combinan un porcentaje de virtualidad y de presencialidad. Tomando ese referente teórico, los cursos C2; C9 y C11 de la cátedra de Organización y Estructuras de la FCE UNLZ asumieron el compromiso de formar estrategias pedagógicas atendiendo las demandas de la nueva realidad de las aulas en la etapa de transición de finalización de la pandemia covid-19 hacia una “nueva normalidad post pandemia”. De esta forma, se ejecutaron cursos que combinaron un porcentaje de presencialidad y de virtualidad en la misma relación de 50%. El traslado del estudiantado y personal académico hacia las

aulas físicas de la FCE UNLZ fue necesario solamente para las sesiones presenciales del curso y para la otra mitad de sesiones, denominadas sesiones virtuales, los actores del proceso educativo se comunican, socializan, interactúan y construyen conocimiento a partir del uso de recursos y actividades disponibles en el aula virtual institucional y otras herramientas tecnológicas.

La presencialidad de la educación tradicional y la virtualidad que posibilita la educación a distancia no son incompatibles ni excluyentes, sino que pueden considerarse como dos extremos de un mismo continuo que permite diferentes grados de combinación posible. Dicho principio corresponde al modelo de educación bimodal adoptado por algunas universidades, consistente en la compatibilización de los dos modos para adaptarse, de forma flexible, a las nuevas necesidades del proceso educativo.

La educación bimodal adopta las ventajas ofrecidas por las TIC's al superar las barreras del espacio y tiempo para complementar las limitaciones de la presencialidad. De esta forma, permite el acceso a los procesos formativos desde cualquier punto del territorio en cualquier momento, potenciando una propuesta educativa de calidad. Requiere, en cambio, de un mínimo de preparación en el uso de las TIC's y de la disponibilidad del equipo necesario.

La incorporación de las TIC's se manifiesta en la creación y el desarrollo de espacios virtuales de enseñanza y aprendizaje (EVEA) complementarios o incluso alternativos a los procesos tradicionales ofreciendo nuevas oportunidades a personas con obligaciones familiares, laborales o de otra índole y con interés en formarse a lo largo de la vida. Estos nuevos colectivos pueden incorporarse a las universidades accediendo a sus recursos en línea y contactando con los profesores en el momento que requieran. El uso de los EVEA permite el desarrollo de comunidades virtuales que interactúan construyendo conocimiento compartido mediante el aprendizaje cooperativo.

El salto a la virtualidad permite enriquecer el modelo de enseñanza tradicional también al facilitar la distribución equitativa de las actividades características del proceso.

Justamente, debido a sus características, la tecnología posibilita la existencia de diferentes grados de utilización en el desarrollo de acciones educativas.

Si bien la incorporación de las nuevas herramientas de la comunicación y la información aportan ciertas ventajas al proceso educativo, la institución y sus diferentes agentes deben tener también en cuenta las dificultades y nuevas necesidades que puedan surgir. La implantación de las TIC's requiere de un mínimo de preparación para su uso y de la disponibilidad del equipo necesario obligando a las instituciones a realizar nuevas inversiones en equipos y redes de comunicación.

Respecto a los cambios que la tecnología promueve en cuanto al enfoque educativo se refiere, se requieren acciones de apoyo a la docencia mediante procesos de formación del profesorado, no solamente en el uso y manejo de la tecnología, sino también en lo referente a los procesos pedagógicos de enseñanza y aprendizaje, para poder superar la aparición de posibles resistencias y sacar el máximo provecho de las posibilidades que las TIC's ofrecen. Éstas comportan también cambios organizativos que repercuten en la administración, puesto que no puede flexibilizarse la enseñanza universitaria de forma aislada.

Dicha experiencia plantea el propósito de ampliar la cobertura educativa y democratizar el acceso a los conocimientos y a la formación universitaria, propone otra línea de enriquecimiento que aprovecha las propiedades de lo virtual para potenciar el intercambio entre docentes y estudiantes. La estrategia se basa en reconocer la riqueza que nos ofrecen las tecnologías para potenciar el acceso y gestión de la información, la comunicación entre actores y la apropiación del conocimiento, en los procesos de enseñanza, aprendizaje y gestión.

Ofrecer una propuesta bimodal implica comenzar un largo y variado camino hacia la innovación, redistribución de recursos, estrategias y habilidades en el aula, aprovechando la potencialidad de las tecnologías de la información y reflexionando sobre nuestras prácticas de enseñanza.

El presente trabajo tiene como objetivo general la descripción y relato de la experiencia de educación bimodal llevada a cabo en la FCE – UNLZ a fin de transferir y poner en común las diferentes experiencias de los participantes de la misma. Se pretende caracterizar los componentes que integran el desarrollo de la experiencia e identificar los factores clave en el diseño de la misma

En la actualidad el impacto de las tecnologías favorece la creación y el enriquecimiento de las propuestas en la modalidad virtual y la bimodalidad, en tanto permite abordar de manera ágil numerosos tratamientos de temas, así como generar nuevas formas de encuentros entre docentes y alumnos y de alumnos entre sí. Las Tecnologías de Información y Comunicación (TIC) resuelven el tema de la interactividad, permiten la construcción de una comunidad de aprendizaje, el acceso a centros de investigación, a documentos digitales, etc.; herramientas que potencian el proyecto académico

Es en la propuesta pedagógica, en la manera de concebir la enseñanza, en los materiales didácticos, en la generación de desafíos cognitivos a los estudiantes; en la intercomunicación; etc.; que entendemos se visualizan hoy las diferencias en la variedad de propuestas y ofertas en la bimodalidad. En este plano los últimos hallazgos dan cuenta de la potencia de centrarse en la actividad mediada como punto de articulación de la propuesta de enseñanza; de los procesos de aprendizaje y del tratamiento disciplinar en un entorno virtual (Litwin, 2000).

En el proceso de aprendizaje, se asume prioritario en el desempeño de un rol activo del alumno, a fin de llevar a cabo un aprendizaje socialmente significativo, a partir de conceptos y prácticas, que permitan aportar a la construcción social del conocimiento. La función de los docentes es la del acompañamiento en este proceso. A la vez, el cuerpo docente se encuentra sostenido por el apoyo de un equipo técnico pedagógico, que asesora y supervisa su práctica.

El diseño de esta oferta se integra su estructura, la organización de los materiales, la diagramación de la secuencia, el acompañamiento tutorial y el diseño de materiales

digitales se efectúan en base a una reflexión pedagógica acerca del contexto en el que se enmarca y a la población a la que se apunta.

Se busca la calidad del modelo y no se basa en el soporte tecnológico sobre el cual se desarrolla la propuesta, sino a los contenidos que allí se despliegan y a las actividades entendidas como generadoras de aprendizaje. Es decir, se considera que la tecnología, por más moderna que sea, no garantiza la calidad de una propuesta educativa. Por este motivo, se hace foco en la propuesta pedagógica, en concordancia con el fuerte sentido político que se le asigna a la oferta como búsqueda de la democratización de la distribución educativa a través de esta modalidad. De este modo, el soporte tecnológico utilizado y sus herramientas, están siendo adecuados al desarrollo de los contenidos y a la concepción del aprendizaje que subyace a la propuesta.

La bimodalidad significa un desafío que posee ciertas ventajas como externalidades dado que los estudiantes tendrán una experiencia como estudiantes presenciales, una experiencia como estudiantes virtuales, pero también tendrán la posibilidad de manipular instrumentos de la era digital que le serán de gran utilidad en su desarrollo como profesional. La bimodalidad combina instancias virtuales y presenciales, extiende las posibilidades de estudio y da la posibilidad de recuperar a aquellos estudiantes que abandonaron sus estudios.

El sentido que adquiere la Educación Virtual es el de un proceso de enseñanza cuya particularidad es su modalidad de mediación, distinguiendo entonces el autodidactismo de la autonomía del estudiante. No se trata de un alumno que seleccione contenidos sin una propuesta pedagógica y didáctica sino, por el contrario, de un alumno que a través de la modalidad virtual pueda organizar en forma autónoma sus estudios, siempre contenido en el marco de un programa con una clara propuesta didáctica, con contenidos especialmente diseñados y seleccionados, así como acompañado por docentes profesionales que proporcionan un apoyo que le permite avanzar intelectualmente más allá de lo que podría haber avanzado por sí solo.

Se busca estimular al alumno como estudiante autónomo, utilizando recursos para favorecer la comprensión y la construcción del conocimiento. Además, son diseñados conjuntamente con las actividades de aprendizaje, que contribuyen al mismo propósito.

Se promueve desde las lecturas, materiales audiovisuales y actividades la construcción de aprendizajes genuinos basados en la elaboración de saberes, a partir de la colaboración entre pares y con los docentes.

Mención especial merecen las propuestas de enseñanza que aprovechando todo el potencial de las nuevas tecnologías en general, y del entorno virtual en particular, se organizan para ofrecer nuevas posibilidades, vinculando el trabajo en la plataforma virtual con los encuentros presenciales. Los docentes tienen la posibilidad de este modo, de interactuar a partir de los recursos tecnológicos en las instancias presenciales, trabajando a modo de clase invertida y pudiendo aprovechar los encuentros presenciales para un trabajo más práctico.

METODOS

En los últimos tiempos estuvimos inmersos en muchos cambios que hizo necesario que los docentes nos replanteáramos nuestras metodologías didácticas, tuvimos que reinventarnos como educadores a fin de mantener el objetivo del proceso enseñanza aprendizaje que nos propusimos. Pero pensar en ese rol docente implica pensar en los profesionales que deseamos que sean nuestros alumnos y en función de ello es que nos pusimos a trabajar contrarreloj para que ese proceso no se vea afectado.

Lo cierto es que los cambios en el contexto fueron tan abruptos e inesperados que no nos permitieron contar con la planificación y el tiempo deseado pero eso no impidió que con todas las limitaciones del caso se pueda arribar a la meta deseada, y hoy las pruebas lo evidencian.

Dictamos la materia Organización y Estructuras, materia de segundo año de las carreras de Contador Público y Licenciatura en Administración de la facultad de Ciencias Económicas de la Universidad de Lomas de Zamora. Por su ubicación en el plan de estudios, su importancia radica en que es la última materia de administración

pura con la que cuentan los estudiantes de la carrera de Contador Público y en el caso de alumnos de la Licenciatura en Administración, es la que les brinda los conocimientos para las futuras materias específicas que tendrán a lo largo de la carrera, sobre todo en el ciclo superior.

Como la mayoría de las universidades pasamos de una modalidad 100% presencial, a una 100% virtual con dictado de clases sincrónicas, en nuestro caso en un lapso de quince días, para luego continuar con la modalidad Bimodal, la cual se dio de manera optativa tanto para docentes como para los alumnos. Así los alumnos que voluntariamente se inscribían, podían asistir a la facultad en la cantidad en que el aforo del aula y el protocolo lo permitía, y el resto del alumnado simultáneamente recibía la clase de manera virtual en forma sincrónica desde su casa.

Finalmente este año continuamos con una modalidad mixta, en donde se dicta una clase presencial y una virtual. El traslado a la bimodalidad nos permitió aprovechar las ventajas de la modalidad presencial y virtual, adquiridas en el último tiempo, ya que se pudieron optimizar las bondades que nos brindan ambas formas de trabajo. Con la bimodalidad pudimos reemplazar y retomar distintas dinámicas que fuimos utilizando y/o desechando según la modalidad nos permitía. Incluso basándonos en la aplicación didáctica de los distintos temas, es que realizamos modificación en la secuenciación de las distintas unidades del programa y cambios de horarios en el dictado de las clases.

La materia se dicta, según la organización del plan de estudios vigente, dos veces por semana: uno de los días con una clase (“larga”) de tres horas y la siguiente clase de una hora y media. Con el consentimiento de las autoridades y luego con el de los estudiantes, durante la virtualidad y la bimodalidad las clases se redistribuyeron en dos encuentros semanales de dos horas cada uno. Ya que por la manera en que dictamos nuestras clases, en donde no hay una división taxativa entre teoría y práctica, consideramos que es ser de mayor utilidad para los estudiantes en el aprovechamiento de los distintos temas.

Esta metodología, volvió a modificarse nuevamente este año con el dictado de la materia en modalidad mixta, dejando la cursada con una “clase larga presencial” y la

“clase corta” sincrónica virtual (como estaba establecido originalmente durante el periodo precedente a la pandemia de Covid-19).

Asimismo con la bimodalidad, los alumnos tenían la opción de que si a pesar de estar inscriptos para asistir, de presentarse inclemencias climáticas, ser contacto estrecho, dar positivo o algún otro motivo les impedía concurrir a su clase presencial, la misma no se perdía ya que se tomaba virtualmente de manera sincrónica.

Si bien es cierto, que en todo el trayecto fue fundamental el acompañamiento de la institución, brindándonos capacitaciones y distintas herramientas para favorecer estas transiciones; fue en el pase a la bimodalidad en donde su rol fue sumamente importante, ya que además de todo lo mencionado, se tuvieron que adecuar las aulas con equipamiento tecnológico para poder afrontar las clases virtuales sincrónicas, es así que las aulas se equiparon con computadoras de escritorio, cableado para la distribución de señal para internet, proyectores, cámaras, micrófonos aéreos y luces entre otros, para que la comunicación fluya de manera óptima al momento del dictado de las clases.

Dado que uno de nuestros objetivos es que los alumnos logren consolidar los conocimientos adquiridos, realizamos distintos casos de análisis en organizaciones reales u organizaciones creadas a fin de realizar la aplicación de algún tema de interés, y así que utilizamos distintas herramientas como talleres, análisis de casos, debates y proceso de mejora entre otras. Herramientas que en la presencialidad se desarrollaban de una manera y con mucha cercanía física, por lo cual tuvieron que ser readecuadas y/o reemplazadas por otras que nos permitan cambiar la didáctica pero no perder de vista el objetivo.

De esta manera, mientras estuvimos en la virtualidad comenzamos a utilizar herramientas como los formularios interactivos, actividades por Google - Classroom y por la plataforma de videoconferencias Zoom / Google Meet y/o Microsoft Teams, que se resolvían en sub salas para mantener el espíritu del trabajo en equipos y el recursos de la utilización de videos que plasmaban en forma concisa los distintos temas vistos, haciendo de soporte a la bibliografía obligatoria y recomendada.

Como trabajo integrador de todos los temas del programa, deben realizar un trabajo de investigación, el cual abarca transversalmente todos los temas del programa, diagramado por bloques de conocimiento (acompañados por las docentes en rol de “couch”/tutor/facilitador), lo cual, si bien el trabajo final es uno solo, el trabajo por bloques, le permite al docente y a los alumnos tener un seguimiento de cómo se van interpretando y aprendiendo los temas, y al ser en grupos, es nuestro objetivo que se realice en forma sinérgica, donde cada uno de los integrantes del equipo pueda realizar sus aportes no sólo de lo visto clase a clase sino también relacionándolo con conocimientos que traen de otras materias e incluso con la experiencia personal que traen en su relación con distintas organizaciones en su vida cotidiana.

Con ciertos ajustes, esta práctica se trasladó a la virtualidad. Además de las entregas de los bloques parciales y del trabajo final, cada equipo debe realizar la exposición de su trabajo con la producción de un material para defender su ponencia final con poster, para esto se les brindan los lineamientos como ser la medida del poster (90 x 120 cm), el tiempo de exposición y el requisito de que todos los integrantes tienen que exponer, pero dejando libre cualquier tipo de decisión que ellos deseen tomar en cuanto a la presentación en sí misma, apelando a la creatividad que los alumnos puedan desarrollar.

Ante la imposibilidad de realizar los trabajos prácticos en la forma tradicional y dado que la modalidad en principio limitaba nuestra forma de trabajar, optamos por utilizar material para la construcción de casos de análisis, el reporte anual de la Memoria y Balance Anual de dos empresas líderes en mercado, para continuar con la metodología adaptada de casos de aplicación (con información de empresas reales).

En vez de trabajar todos los temas en distintas empresas, el trabajo sería colaborativo, es decir, se utilizaba una sola empresa por comisión pero los distintos equipos debían completar la totalidad de los temas para que sus compañeros obtengan el análisis completo de la empresa en cuestión, para esto se distribuyeron los temas de la siguiente manera:

- Equipo 1: Visión - Misión – Objetivos – Valores. Sustentabilidad y Responsabilidad Social Empresaria.

- Equipo 2: Descripción y análisis de la estructura organizacional (tipos de agrupamientos, parámetros de diseño y factores contingentes)
 - Equipo 3: Análisis de las áreas funcionales de la organización
 - Equipo 4: Gobierno Corporativo (descripción, análisis y funcionamiento)
 - Equipo 5: Análisis del negocio – FODA
 - Equipo 6: Estrategia (detallar y analizar estrategias actuales menos las competitivas)
 - Equipo 7: Entorno- Análisis PESTEL.
 - Equipo 8: Análisis de las cinco fuerzas competitivas de PORTER. Estrategia competitiva.
 - Conclusiones Generales: espacio destinado a las docentes

Este trabajo colaborativo era el que finalmente se exponía con la utilización de un PPT, el cual estaba armado también en forma colaborativa, mediante la utilización de las herramientas en línea de Google.

De esta manera, buscamos que los estudiantes puedan verbalizar sus ideas y realizar el cierre del trabajo cuatrimestral, no sólo manifestando los puntos requeridos por los docentes, sino también contándonos expectativas cumplidas, limitaciones y obstáculos que se les presentaron en la realización del mismo, como así también siendo facilitadoras del dialogo y la construcción de vínculos entre ellos para tratar de lograr interacción en el grupo, comunicación y “acercamiento”.

En la presencialidad, algunos grupos optaban por venir identificados, realizan folletería, cartelitos individualizadores con las marcas y nombres o incluso pines o broches que indicaban a que grupo pertenecían.

En cuanto a la elaboración de los poster también suelen sorprendernos gratamente, ya que además de la estética utilizada, suelen innovar en cuanto a los distintos materiales que utilizan en la elaboración de los mismos; papeles, géneros, policarbonatos y cartones, materiales reciclados, entre otros. Es en estas incursiones en donde nos

demuestran la motivación y el compromiso que cada grupo manifiesta, ya que como se mencionó, ninguna de estas acciones tiene carácter de obligatorio.

Cuando la cursada se trasladó a la modalidad virtual, mantuvimos el trabajo de análisis de la empresa, pero entre las modificaciones introducidas, se reemplazó el poster por un Microsoft PowerPoint colaborativo disponible en el conjunto de herramientas dispuestas por Google para trabajo en línea, en donde según determinadas pautas en cuanto a cantidad de páginas y diseño, cada grupo iba adicionando el material de su empresa para que el día de la exposición final se pueda proyectar el material donde todos los equipos trabajaron en forma conjunta, además de socializarla con el resto del curso al finalizar el mismo.

Dada la modalidad, la presentación de los trabajos se realizó por la plataforma para video-chats de Zoom, algunos de los grupos utilizaron los recursos tecnológicos disponibles para innovar, por ejemplo, uno de los equipos creó un fondo de pantalla con la marca de su empresa, el cual utilizaron todos los integrantes al momento de realizar su disertación.

La forma de evaluar también fue cambiando acorde cambiaba la modalidad. Del parcial presencial con preguntas a desarrollar y un caso a analizar; pasamos al parcial mediante formulario virtual, donde no solo se utilizaron las preguntas de opción múltiple y verdadero/falso sino que también se les dio un caso de análisis y un parcial domiciliario que completaba la nota final. Para la instancia de los recuperatorios, se pasaba por el mismo proceso evaluativo pero luego de un pequeño formulario, el cual debía estar aprobado para pasar a la siguiente instancia, se accedía a la instancia oral en donde el alumno era evaluado por uno de los docentes para cerrar su nota final.

RESULTADOS

Luego de transcurridos los cuatrimestres mencionados, pudimos evidenciar satisfactoriamente que los alumnos lograron una mejor comprensión de los distintos temas abordados, los casos de análisis de empresa les permitieron realizar la aplicación práctica de los temas de las distintas unidades del programa. Trabajar en grupo, les

brindo la posibilidad de trabajar en forma sinérgica, en donde cada uno se enriquece con el aporte de sus compañeros, sumando su propia experiencia, investigación y análisis; tener que arribar a un consenso, les dio la posibilidad de debatir, ya que los distintos trabajos les permiten analizar los mismos temas en distintas empresas, o utilizar una sola empresa para ver todos los temas.

La exposición oral de los trabajos, mejora la comunicación y la forma en que se expresan, ya que consideramos que la expresión oral es muy importante no solo en el trayecto de las materias del ciclo superior, sino también a lo largo de su vida profesional. Pudimos evidenciar también que es otra la motivación que tienen al momento de aprender, algunos de los alumnos, nos enviaron notas periodísticas y/o noticias que salen sobre las empresas que tuvieron que analizar, aún finalizada la cursada.

Lo más gratificante lo constituyo el hecho de que manifestaron haber podido generar una conexión con su grupo, las docentes y el resto de los grupos, haber descubierto una forma distinta de estudiar que los motivaba (ya que no era la típica “bajada de PDF” para leer), consolidaron los temas vistos y agradecieron las intervenciones docentes toda vez que eran solicitadas por ellos.

Es en la propuesta pedagógica, en la manera de concebir la enseñanza, en los materiales didácticos, en la generación de desafíos cognitivos a los estudiantes; en la intercomunicación; etc.; que entendemos se visualizan hoy las diferencias en la variedad de propuestas y ofertas en la modalidad. En este plano los últimos hallazgos dan cuenta de la potencia de centrarse en la actividad mediada como punto de articulación de la propuesta de enseñanza; de los procesos de aprendizaje y del tratamiento disciplinar en un entorno virtual (Litwin, 2000).

La incorporación de las tecnologías de la información a partir de una experiencia de educación bimodal favorece y contribuye a mejorar las prácticas de enseñanza y a realizar un trabajo reflexivo sobre las mismas.

CONCLUSIONES

El propósito del presente trabajo fue reflejar el impacto que ocasionó la pandemia COVID-19 en la educación del nivel superior en el dictado de la materia Organización y Estructuras comisiones dos, nueve y once de dicha Cátedra de la FCE-UNLZ. Específicamente en el rol activo que los docentes debimos asumir para implementar un plan de adecuaciones pedagógicas ante los desafíos que nos proponía los nuevos escenarios de manera rápida para que nuestros estudiantes tuvieran la posibilidad de proseguir con sus estudios de grado.

Por parte de la institución educativa hubo una decisión política de gestión de reprogramar el inicio del ciclo académico correspondiente a Marzo del 2020, postergándolo por dos semanas, lapso en el cual se procedió a reorganizar y poner a disposición los recursos y capacitaciones necesarias para adaptar, en ese entonces, la modalidad de cursada presencial a modalidad virtual.

Este es un proceso de mejora continua ya que desde el inicio de la pandemia a la fecha hemos atravesado tres períodos de transición:

1° Modalidad Presencial a Modalidad Virtual (1° cuatrimestre 2020 a 1° cuatrimestre 2021 inclusive)

2° Modalidad Virtual a Modalidad Bimodal (2° cuatrimestre 2021)

3° Modalidad Bimodal a Modalidad Mixta (actualidad)

Las integrantes del equipo docente debimos repensar las cuestiones del eje pedagógico - didáctico, readecuar los recursos que faciliten el proceso de enseñanza-aprendizaje y elaborar diversas estrategias creativas que permitan implementar nuevas metodologías de estudio. Pero además, y mucho mas importante, profundizar los lazos en el vínculo docentes-estudiantes ante un contexto que marcó trascendentalmente a cada una de las partes.

Esto implicó una mayor carga de tareas en cuanto a coordinación, seguimiento y control del desarrollo de las mismas y una cuestión relevante que fue habilitar nuevos canales de comunicación para acompañar y brindar contención al alumnado.

Los resultados obtenidos del trabajo de los estudiantes, tanto en modalidad virtual - bimodal y ahora mixta, fueron altamente positivos dado que asumieron una responsabilidad ante las metodologías propuestas por el cuerpo docente. Comprendieron que la aplicación de las mismas representa la asimilación y puesta en práctica de los contenidos curriculares de la materia e incorporación de nuevas habilidades que promueven la formación de futuros profesionales idóneos.

Los trabajos grupales integradores de investigación se desarrollaron bajo requisitos formales para su presentación y pautas fundadas en el respeto mutuo, trabajo en equipo y estrategias participativas en el proceso de toma de decisiones en su rol de asesores externos de las organizaciones que les fueron asignadas.

El trabajo de investigación, en la modalidad virtual, constó de un trabajo colaborativo en grupo mediante una única presentación en Microsoft PowerPoint donde se les solicitó el análisis organizacional (mediante el uso de su memoria y balance, como por ejemplo Cencosud y Molinos) de una empresa en particular.

A cada grupo se le indicó un tema en específico a desarrollar con fecha de entrega y exposición grupal. Los grupos tuvieron libertad para ser creativos en sus exposiciones (utilizaron distintos recursos que fueron representativos de sus informes: fondos de pantallas, vestimenta, accesorios, etc.).

El trabajo de investigación, en la modalidad bimodal y modalidad mixta, constó de un trabajo integrador por Bloques de Conocimiento (método de enseñanza denominado ABC – Aprendizaje por Bloques de Conocimiento) donde a cada grupo se le asignó una empresa distinta debiendo aplicar todos los contenidos mínimos del programa de la materia con fechas de entrega para cada uno de los bloques de acuerdo al grado de avance del dictado de los temas. Con una fecha de entrega final y de exposición grupal. El soporte utilizado para la exposición grupal en la modalidad bimodal fue una plantilla de PowerPoint con distintas secciones diseñada por las docentes y el soporte a utilizar

en la modalidad mixta será un póster donde los equipos deberán plasmar los aspectos más importantes de sus producciones.

Esto fue posible ya que los objetivos fijados están en concordancia con el perfil de docentes de administración que implementan metodologías y aplican prácticas innovadoras para la enseñanza de la disciplina. Docentes con sentido de pertenencia para con la institución, compromiso con la Educación Pública y responsabilidad social que contribuye al bienestar común.

A modo de síntesis, podemos mencionar que la bimodalidad nos interpela y nos plantea nuevas maneras de enseñar y aprender, nuevas estrategias y modos de relacionarnos con nuestros estudiantes. Destacamos una de las principales características del modelo híbrido es que para que el modelo tenga sentido y sea significativo, la propuesta de enseñanza deberá combinar herramientas y recursos didácticos de la modalidad presencial y a distancia; logrando que éstas se complementen entre sí como un todo integrado. Es fundamental conocer a nuestros estudiantes y adaptarnos a sus necesidades.

REFERENCIAS BIBLIOGRAFICAS

Duart, J. M. (s. f.). Aprender sin distancias.

Recuperado de http://www.uoc.edu/web/esp/articles/josep_maria_duart.html

Litwin, E. (1996). “El campo de la didáctica: la búsqueda de una nueva agenda”. En Camilloni, A. y otras. Corrientes didácticas contemporáneas, Buenos Aires, Paidós.

Litwin, E. en Camilloni, A - Celman, S. - Litwin, E. y Palou de Maté, M. La evaluación de los aprendizajes en el debate didáctico contemporáneo. Editorial Paidós. Buenos Aires, 1998.

Litwin, E. [comp.] (2000). La educación a distancia: temas para el debate en una nueva agenda educativa. Buenos Aires: Amorrortu.

Maceiras, F. y Salvatierra, N. Informes de la Facultad de Ciencias Económicas – UNLZ “Introducción a la Docencia Universitaria” Modulo I – Informe de Evaluación Final, cohortes: 2013, 2017 y 2019.

Morin, E. Educar en la era planetaria: el pensamiento complejo como método de aprendizaje en el error y la incertidumbre humana. Valladolid, Universidad de Valladolid, 2002.

Pérez Lindo, A. El curriculum universitario frente a los cambios en los sistemas de ideas y creencias. Ponencia presentada en el Primer Encuentro Nacional “La universidad como objeto de Investigación”. Buenos Aires, 1995. (Mimmo).

Sevilla, H. Educar en la era digital-Docencia, tecnología y aprendizaje. Guadalajara, Jalisco, Mexico. 2017

Zabala, A. y Arnau, L. *Cómo aprender y enseñar competencias*. Barcelona: Graó. 2007

36° Congreso Nacional de ADENAG
Universidad Nacional de Río Cuarto (UNRC)

Facultad de Ciencias Económicas
Río Cuarto: 26 y 27 de Mayo de 2022

**Área N° 1: Docencia. Adecuaciones pedagógicas en la enseñanza de la
Administración**

Resiliencia en el aula universitaria. El desafío de la pospandemia

Autor: NOUSSAN LETTRY, Ramiro. Autor y Expositor

Facultad de Ciencias Económicas – Universidad Nacional de Cuyo

Teléfono: 261 4709554

Correo electrónico: ramiro.noussanlettry@fce.uncu.edu.ar

**Palabras claves: resiliencia – universidad – pospandemia – adaptación al
cambio**

Resiliencia en el aula universitaria. El desafío de la pospandemia

NOUSSAN LETTRY, Ramiro

Introducción

El presente trabajo se centra en un análisis comparativo en cuanto a la gestión de una cátedra de administración general, antes y después de la pandemia Covid-19, que implicó en el plano educativo universitario una altísima adaptación al cambio, ya que impactó en todos los actores del proceso de enseñanza-aprendizaje, y muy especialmente en estudiantes y docentes, sobre quienes se enfocará el estudio, que abarca el análisis de las cohortes 2018 a 2021 inclusive.

Específicamente, luego de un apartado en el cual se realizan algunas apreciaciones conceptuales con respecto a los entornos de la educación a distancia, se pasa a profundizar en algunos aspectos en relación a la capacidad de resiliencia, tanto organizacional como de los actores involucrados.

En este contexto, Lozano-Díaz et al (2020) expresan que “la situación de pandemia generada por el COVID-19 es, sin duda alguna, el evento más extremo al que ha tenido que enfrentarse la sociedad en lo que va de siglo. Tanto por su extensión, que ha afectado a cientos de millones de personas, como por su duración de meses y su previsible continuidad y consecuencias.”

“De este modo, el espacio de lo virtual pasa a convertirse en el nuevo entorno educativo donde el estudiantado debe poner en funcionamiento todas sus estrategias cognitivas, afectivas y motivacionales para autorregular su aprendizaje del modo más exitoso posible” (Lozano-Díaz, 2020, citando a De la Fuente y Lozano-Díaz, 2010).

Se trata de una investigación aplicada al campo de la docencia en administración en una situación de hostilidad ambiental extrema.

“En términos de Mintzberg (2012), cuando el autor hace referencia al entorno de una organización define al mismo como hostil en base a diversos factores, entre los cuales cabe mencionar las relaciones de la organización con diversos grupos externos, así

como por la disponibilidad de recursos con los que cuenta. En este punto el autor hace mención a la impredecibilidad del trabajo así como a la velocidad de reacción, dado que ante un entorno hostil, es exigible una reacción rápida por no decir inmediata por parte de la organización. Entre otras respuestas, ante una hostilidad extrema, la estructura organizacional tiende a una centralización provisoria de su estructura, puesta de manifiesto en los mecanismos de coordinación involucrados.” (Noussan Lettry, 2020)

La investigación, por tanto, muestra una situación en un ambiente de extrema hostilidad que implicó cambios y desafíos para todos los actores participantes, con distinta capacidad de adaptación al cambio, así como de resiliencia, tanto organizacional como individual.

El objetivo principal de la investigación se relaciona con expresar de qué manera sería congruente plantear escenarios futuros en un contexto de educación superior que cambió y que ya no podrá volver a su situación anterior.

Los objetivos derivados son los siguientes:

- Comparar la evolución de las cursadas desde el año 2018 a 2021 inclusive en la asignatura Administración II, en cuanto a la evolución de los inscriptos y su condición al final del cursado.
- Conocer valoraciones personales de los estudiantes con respecto a su propio desempeño en situación de cursado virtual, teniendo en cuenta diversas variables.
- Inferir el impacto del cursado de la asignatura en aspectos tales como el acercamiento a la realidad de las organizaciones y la actuación del Licenciado en Administración.
- Indagar acerca del desempeño de la cátedra desde la óptica del estudiante en situación de cursado virtual.
- Conocer acerca de la modalidad de enseñanza-aprendizaje preferida por los estudiantes y sus razones asociadas.

Marco teórico

El aprendizaje en entornos virtuales ha evolucionado a través del tiempo, a la vez que “el concepto de educación a distancia está resultando hoy un paraguas bajo el cual se

cobijan gran cantidad de expresiones y modalidades de enseñanza y de aprendizaje: enseñanza a distancia, educación flexible, aprendizaje abierto, aprendizaje flexible, educación distribuida, enseñanza *on line*". (Mena et al, 2005, citado por Noussan Lettry, 2020).

Es así que la "educación a distancia implica diversas miradas, teniendo en cuenta factores tales como la tecnología, su significado conceptual, social, los posibles caminos de apertura que implique y su relación con la presencialidad, entre otros que se puede mencionar". (Noussan Lettry, 2020).

Autores como Díaz Durán y Svetlichich (2015), citados por Noussan Lettry (2020), rescatan algunas características de la educación a distancia, tales como:

- Separación física docente-estudiante
- La presencialidad es sustituida por materiales de auto instrucción
- Importancia del soporte por medios tecnológicos
- Respaldo de una organización y rol de la tutoría académica
- Aprendizaje flexible, independiente y colaborativo

Es así como el Instituto Internacional para la Educación Superior en América Latina y el Caribe (IESALC) (Silvio, 2003), citado por Durán y Svetlichich (2015), expresa: "las tecnologías digitales han tenido un impacto en todas las áreas institucionales de la sociedad y la educación superior... La educación a distancia tradicional y la educación presencial, la educación no virtual y la virtual, pueden ahora articularse en un nuevo ambiente de intensa interacción entre los actores que intervienen en el proceso de enseñanza y aprendizaje y los otros procesos de las instituciones y los sistemas de educación superior".

En el cuadro siguiente es posible apreciar las relaciones existentes entre estas categorías.

Cuadro N° 1: Relación entre la educación presencial y a distancia y la virtual y no-virtual

Relación entre la Educación Presencial y a Distancia y la Virtual y No-Virtual		
	EDUCACIÓN PRESENCIAL	EDUCACIÓN A DISTANCIA
EDUCACIÓN NO VIRTUAL	Presencia de todos los actores al mismo tiempo en el mismo lugar. Paradigma educativo presencial tradicional	Actores en distintos lugares y tiempo, pero soportes educativos y métodos de entrega basados en medios tradicionales no-digitales ni computarizados (papel, CD, películas, etc). Paradigma tradicional educativo moderno de educación asincrónica
EDUCACIÓN VIRTUAL	Actos educativos que se realizan mediante computadora, pero todos los actores se encuentran en el mismo lugar y al mismo tiempo. Paradigma educativo moderno de comunicación sincrónica	Los actores interactúan a través de representaciones de los elementos del proceso de enseñanza y aprendizaje, pero se encuentran en lugares y momentos de tiempo distintos. Paradigma educativo moderno de comunicación asincrónica

Fuente: Díaz Durán y Svetlichich, 2015

El otro aspecto a considerar, desde el punto de vista teórico es el de resiliencia, tal como se expresara en la introducción del presente trabajo, que se relaciona con el nuevo entorno educativo virtual en el cual, tanto docentes como estudiantes han debido actuar.

Véliz Montero (2014) expresa que “La resiliencia distingue dos componentes: la resistencia frente a la destrucción, es decir, la capacidad de proteger la propia integridad, bajo presión y, por otra parte, más allá de la resistencia, la capacidad de formar un comportamiento vital positivo pese a las circunstancias difíciles” (Vanistendael, 1994, citado por Véliz Montero, 2014).

En este sentido, la resiliencia puede referirse a alguna “dimensión transformadora, como la mitigación de una crisis, la adaptación al nuevo contexto y la transformación efectiva de la realidad para el presente y el futuro” (Véliz Montero, 2014). El autor, citando a Simpson (2010) expresa que “adaptación resiliente o activa no es resignación, no es entrega: implica un hacer, una acción sobre la realidad. Aunque no la pudo modificar, el sujeto ya no es el mismo: halló nuevas herramientas para encontrar nuevas soluciones o también nuevos problemas”.

En resumen, “ser adaptativo es tener una mirada a mediano y largo plazo, desafiándose en modo agudo para así acceder al poder del cambio” (Véliz Montero, 2014)

Por último, algunos aspectos que hacen de la resiliencia un concepto poderoso y transformador en la vida de las personas, son los que Véliz Montero (2014), entre otros, enumera a continuación:

- ✓ Surge de la física: del metal que frente a un impacto vuelve a su origen.
- ✓ Se desarrolla en escenarios adversos
- ✓ Todos podemos expresar resiliencia.
- ✓ Se basa en la autoestima, la autoconfianza, debe ser cultivada.
- ✓ Se verifica en la interacción con el entorno, con el otro.
- ✓ Usa factores protectores que fortalecen los procesos de cambio.
- ✓ Convoa a la flexibilidad y a la adaptación en procesos complejos.
- ✓ Busca resignificar el concepto “crisis”.

Métodos

En términos metodológicos, se trata de una investigación educativa aplicada, centrada en el análisis de caso (Yin, 2014), en la cual, luego de un análisis del contexto y de situación, por medio de encuestas a los estudiantes que finalizaron exitosamente el cursado correspondiente a las cohortes 2020 y 2021 de la asignatura, se intenta conocer los diversos aspectos puestos de manifiesto en los objetivos planteados.

Se analizan los datos de carácter estadístico de la cátedra con respecto a la situación final de cursado de los estudiantes, desde las cohortes 2018 hasta 2021 inclusive, con el objeto de tomar en cuenta las dos cohortes de cursado virtual por la pandemia covid-19 y las dos cohortes anteriores.

Por otra parte, se aplica una encuesta a los estudiantes de la cohorte 2022, que actualmente cursan la asignatura, con el fin de conocer algunos aspectos atinentes a los objetivos de la investigación.

Resultados

A continuación se muestran los resultados de la investigación, partiendo de un análisis contextual con respecto a la descripción de la asignatura y la metodología de enseñanza-aprendizaje que se aplica.

Se trata de una asignatura del área de Administración General de tercer año de la carrera de Licenciatura en Administración. Durante los años 2018, 2019 y 2020 se ha realizado el cursado en el plan anterior, de un total de 4 años de duración. El cursado del año 2021 se realizó enmarcado en el plan nuevo, que consta con 5 años de duración.

La asignatura es troncal en la formación del futuro Licenciado en Administración; se implementa un proceso de enseñanza aprendizaje de carácter altamente participativo, en un marco de desarrollo de competencias. Los instrumentos pedagógicos empleados se basan en clases en las cuales no se aborda de modo dissociado teoría y práctica, sino todo lo contrario: se tiene especialmente en cuenta los conocimientos previos de los estudiantes, así como la realización de todas las relaciones necesarias para una correcta integración de los temas. Se plantean diversas actividades prácticas y de integración, aplicando diversas técnicas para el trabajo en equipo a realizar por parte de los estudiantes, pero así también de los docentes a cargo de la asignatura, con la aplicación de un proceso armónico de enseñanza aprendizaje. Se prevé realizar también actividades de integración final como pauta de evaluación al final del dictado de la asignatura.

Un aspecto a tener en cuenta es propender al desarrollo de la capacidad de expresión oral y escrita, de modo de lograr que el estudiante pueda desenvolverse con fluidez y pericia ante un auditorio.

La aplicación de los conocimientos se realizará por medio de la resolución de las diversas prácticas de aprendizaje, privilegiando por tanto la discusión constructiva, la reflexión, análisis crítico, integración y vinculación entre los integrantes de cada equipo de trabajo y con los demás partícipes en el proceso de enseñanza aprendizaje.

En el caso del desarrollo de las actividades prácticas de aprendizaje, se plantean situaciones lo más acordes a la realidad profesional, de modo que el estudiante pueda realizar la transferencia de los conocimientos a situaciones reales, con el objetivo de lograr un aprendizaje verdaderamente significativo no sólo para el estudiante, sino a la vez, para el docente en su labor de mediador pedagógico.

Durante el cursado se organizan encuentros con académicos, expertos, referentes o empresarios sobre temas de actualidad vinculados al desarrollo de la asignatura. Se organiza un Club de Lectura para que los estudiantes puedan palpar otro tipo de

material como revistas o libros de management que traten los últimos temas de actualidad en la materia.

Se contempla la exigencia de dos evaluaciones parciales con su instancia recuperatoria, en las fechas que se establezcan en la programación académica. La evaluación, por medio de las diversas prácticas de aprendizaje, es de carácter continuo, por lo cual el estudiante deberá asistir al menos al 70 % de la totalidad de las clases, debiendo aprobar las actividades prácticas obligatorias. Según el régimen académico vigente existe la instancia de una evaluación integradora que se realiza en la primer fecha prevista para el examen final de la asignatura. Por medio de esta evaluación el estudiante puede alcanzar la condición de “regular”.

En síntesis, para adquirir la condición de estudiante regular se deberá aprobar ambas evaluaciones parciales con un mínimo de 60 %, o su recuperatorio respectivo, o quien apruebe la evaluación integradora, según lo establecido en las disposiciones pertinentes. Por otra parte, deberá contar con la asistencia al 70 % de las clases, debiendo haber aprobado también las actividades prácticas.

Análisis de cursadas

Para realizar el análisis se tomaron los últimos cuatro años, del 2018 al 2021 inclusive. Los dos primeros corresponden al cursado de la asignatura tal como se venía realizando en condiciones de presencialidad. Los últimos dos, a un cursado totalmente virtual. Es importante aclarar que la información que se suministra a continuación, más allá de los registros que lleva de modo permanente la cátedra de modo tal de monitorear el seguimiento de sus estudiantes durante el cursado, corresponden a las actas de final de cursado según el sistema Siu – Guaraní.

En la Tabla N° 1 puede observarse el total de inscriptos a la asignatura durante los años analizados en conjunto con la condición que alcanzaron al final del cursado.

Tabla N 1: Evolución de Inscriptos y su condición al final del cursado: años 2018 a 2021

AÑO	2018	2019	2020	2021
Condición				
Regular / Aprobado	69	77	50	89
Libre / Reprobado	17	11	34	66
Libre * / Ausente	10	9	33	46
Total inscriptos	96	97	117	201
Fuente: elaboración propia				

Por otra parte, en la Tabla N° 2 se muestran los resultados teniendo en cuenta el factor de corrección dado por quienes lograron la regularidad con la evaluación de carácter integrador. Esta evaluación consiste en un examen que se lleva a cabo en la primer mesa de examen final siguiente al cursado de la asignatura, mediante el cual el estudiante, en caso de aprobar, puede adquirir la calidad de “regular”. En estos cuatro años se ajustan los datos del 2018 por 6 estudiantes y en el año 2020, por un estudiante.

Tabla N 2: Evolución de Inscriptos y su condición al final del cursado: años 2018 a 2021 teniendo en cuenta el examen integrador

AÑO	2018	2019	2020	2021
Condición				
Regular / Aprobado	75	77	51	89
Libre / Reprobado	11	11	33	66
Libre * / Ausente	10	9	33	46
Total inscriptos	96	97	117	201
Fuente: elaboración propia				

Un primer análisis que corresponde realizar se relaciona con la evolución, año a año, de los inscriptos a la asignatura. Es posible detectar un valor casi sin variación entre 2018 y 2019, con un aumento significativo en 2019 y totalmente muy significativo en el año 2021. Este valor se relaciona con ciertas medidas tomadas por la institución a raíz de la pandemia Covid-19 en cuanto a flexibilizar las condiciones por las cuales los estudiantes podían acceder a cursar las asignaturas. En la Tabla N° 3 puede

observarse el número de inscriptos de cada año con respecto al año anterior en la penúltima columna, y luego, en relación al año 2018, tomado como año base.

Tabla N 3: Evolución de Inscriptos años 2018 a 2021			
AÑO	Total Inscriptos	En relación al año anterior	En relación al año 2018
2018	96		
2019	97	1,04 %	1,04 %
2020	117	20,62 %	21,88 %
2021	201	71,79 %	109,38 %
Fuente: elaboración propia			

A continuación se realiza un análisis en cuanto al número de estudiantes que alcanzaron la regularidad tomando como total de estudiantes sólo a aquéllos que se presentaron a rendir alguna evaluación de proceso. Desde el punto de vista de validez estadística es importante esta última aclaración, puesto que de otro modo el análisis y la consecuente interpretación se vería afectada por estudiantes inscriptos en la asignatura que no rindieron ningún parcial, habiendo cursado tal vez sólo unas pocas clases e incluso por aquéllos que no cursaron pero se inscribieron en la asignatura.

Esta información se muestra en las Tablas N° 4 y N° 5, esta última con el valor corregido en cuanto a estudiantes regulares que han alcanzado tal condición por medio de la evaluación integradora.

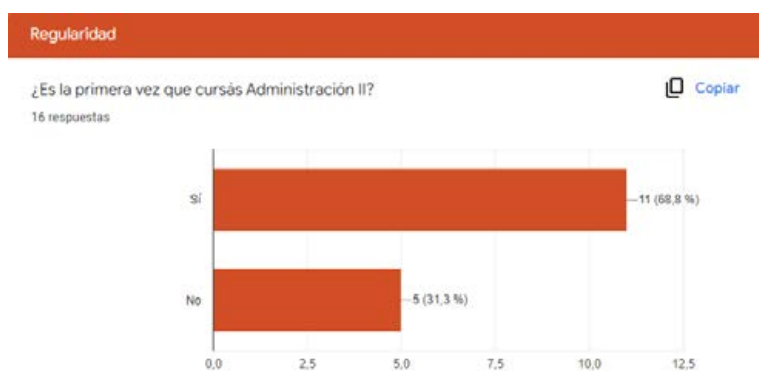
Puede observarse que el porcentaje de regularidad alcanzada durante los años 2018 y 2019 es muy alto, llegando a un 87 % con los valores ajustados (Tabla N° 5). Sin embargo, es posible observar una disminución importante en los años 2020 y 2021 dado que el porcentaje de regularidad apenas roza el 60 %.

Entendemos que existe una muticausalidad de factores puestos de manifiesto en todo el contexto de pandemia y que ha influido en esta circunstancia, tales como problemas de conectividad, equipamiento, enfermedad, situaciones familiares y personales particulares, el hecho de contar con la posibilidad de cursar más materias de las que era posible. Algunos estudiantes manifestaron que dado que se podía cursar de modo virtual, entonces también esto les permitió comenzar a trabajar, pero seguramente no se evaluó el impacto de todas las variables y sus consecuencias.

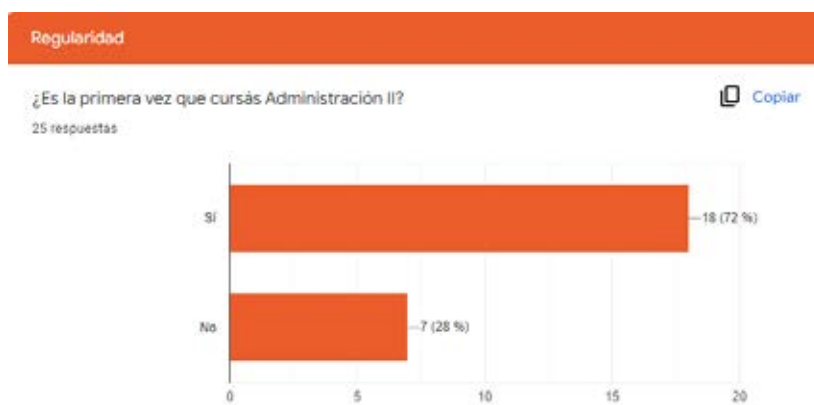
Al final del cursado del año 2020 y 2021 se realizó desde la cátedra una encuesta dirigida a los estudiantes que habían quedado en condición de regular en la asignatura a fin de conocer algunas cuestiones referidas a su tránsito en cuanto al cursado en esta circunstancia tan particular. Un aspecto que llamó la atención fue la baja tasa de respuesta: 16 estudiantes del 2020 y 25 del 2021 completaron la encuesta, lo que representa el 31 % y el 28 % respectivamente.

De los estudiantes que respondieron la encuesta en ambos años manifestó que ya habían cursado con anterioridad la asignatura un 31 % en 2020 y un 28 % en 2021.

Cuadro N° 1: Primer cursado de la asignatura - cohorte 2020



Cuadro N° 2: Primer cursado de la asignatura – cohorte 2021



En relación a las causas que consideran que influyeron en tener que recursar la asignatura, argumentaron razones tales como que en realidad ya la habían regularizado con anterioridad pero que se había vencido la regularidad para rendir el examen final, mucha carga horaria con otras materias o porque no se dedicó el suficiente tiempo en el estudio o por algún problema familiar de salud. Una estudiante manifestó: “Siento que fue porque no sabía estudiar la materia, Porque soy muy insegura y

tímida para participar en clase, entonces no me dejaba ayudar con las dudas que me iban generando”.

Seguidamente se consultó acerca del desempeño que consideraba el estudiante que había manifestado durante el cursado de la asignatura.

Algunas de las respuestas se muestran en el Cuadro N° 3.

Cuadro N° 3: Valoración personal del desempeño durante el cursado de la asignatura
Traté de participar en algunas clases ,sobre todo en las clases practicas, hicimos los trabajos en equipo y con la retroalimentación de nuestra profesora de practica me sirvio mucho para corregir los errores en cada actividad .Además personalmente me sentí mas cómoda en mi equipo y mi desempeño allí fue mejor que en anteriores equipos y por lo tanto pude aportar bastante en cada actividad, por que se respetaba las opiniones de cada uno de nosotros .Traté de no faltar a ninguna clase, aunque a veces estaba en el trabajo pero trataba de escuchar la clase y así me sentía más conectada con la materia .Resalto en comparación con otras cátedras que habían algunas clases que los profesores se tomaban 5 minutos de su tiempo para ayudarnos a reflexionar, aconsejarnos como desarrollar nuestras competencias como persona. Personalmente todo me ha servido.
Si bien regularicé la materia, creo que podría haber tenido un mejor desempeño si hubiese cursado menos materias junto con la materia.
Si bien creo que mi desempeño fue aceptable por el hecho de que conseguí regularizar la materia, creo que podría haber sido mejor si le hubiera dedicado aun mas tiempo.
Muy buena porque estuve en la mayoría de las clases y considero al bueno poder participar en alguna de ellas.
Basándome en mi experiencia cursando de manera presencial, la modalidad virtual me permitió ordenar mis tiempos de estudio de manera tal que pude darle mayor atención a la materia, lo que me permitió incorporar mejor los conocimientos, que después se reflejo en mi desempeño a la hora de rendir y entender los contenidos.

De la lectura de la selección de las valoraciones del cuadro anterior, es posible conocer diversos grados de desempeño estudiantil.

Seguidamente se consultó a los estudiantes acerca de su participación en las clases en virtualidad, ya que es una condición importantísima para lograr buenos resultados, tanto en presencialidad, pero a nuestro criterio aún más en condiciones de virtualidad. De la encuesta del Año 2020 puede observarse en el Cuadro N° 4 que un 75 % de los estudiantes consideraron que no habían participado activamente, aumentando al 80 % en el año 2021.

Cuadro N° 4: Participación activa en las clases en condiciones de virtualidad – Año 2020.



Cuadro N° 5: Participación activa en las clases en condiciones de virtualidad – Año 2021.



Algunos comentarios pueden observarse en el Cuadro N° 6 que se adjunta a continuación:

Cuadro N° 6: Razones invocadas por los estudiantes en cuanto a su participación en las clases virtuales

- A veces por miedo a equivocarme, otras veces por no estar en sintonía con los temas que se estaban dando
- Siempre que podía trate de prender cámara y/o micrófono para poder participar en clases como la cátedra lo había propuesto.
- Tal vez no participé de manera tan regular, pero aun así fue un avance para mí, la cátedra me dio un empujón para prender cámara y micrófono y participar en clases, incluida las clases de otras materias también.
- Dentro de lo que podía participar ya que en casa no vivo sola tengo 2 niños y abrir micrófono y cámara no siempre fue posible agregando un contexto de conectividad y velocidad fluctuante.
- En las clases prácticas por comisiones participé bastante, principalmente porque fueron temas que me gustaron mucho y además en clima de la clase incitaba a participar. Pero en las clases "normales" no participé mucho, no sabría decir el porque.
- Por timidez o miedo a equivocarme. Es algo en lo que tengo que cambiar. Creo que fue solo una o dos veces en donde me anime a participar, y es algo de lo que me arrepiento ahora porque las clases eran muy interesante y los días donde venían visita también.
- Desde el principio del curso el equipo de cátedra nos dejó en claro la importancia de la participación, pero en lo personal me resulta difícil. A veces me pasaba que quería participar, pero no me encontraba en un entorno en el cual pudiera desarrollarme con micrófono y cámara encendida.
- Porque al hablar prendí cámara y micrófono, pude sacarme las dudas y aportar cuando fue necesario.

Este aspecto fue especialmente notado por el cuerpo docente, ya que en variadas ocasiones, cuando se intentaba hacer participar a los estudiantes, en realidad, no se encontraban en la clase sincrónica, por ejemplo, o bien si se encontraban, en muchas ocasiones alegaban que no contaban con micrófono o cámara para poder participar según las pautas que la cátedra había especificado, con el fin de lograr un vínculo con sus estudiantes.

Otro aspecto a tener en cuenta es la asistencia a los horarios de consulta de la cátedra. Si bien no suele ser demasiado masiva la asistencia, salvo en fechas cercanas a los parciales o exámenes finales, llamó la atención que durante la pandemia covid-19, en la cual además los horarios de consulta se realizaron en formato virtual, esta asistencia fue aún menor. Al procesar la pregunta en la encuesta realizada, el 94 % (año 2020) y el 96 % (2021) respondieron que no asistieron a los horarios de consulta.

En otro apartado de la encuesta se consultó acerca de si el cursado de la asignatura había sido de utilidad para conocer con mayor profundidad el actuar del profesional en administración, así

como si los casos desarrollados y las temáticas abordadas en la asignatura permitieron un mayor acercamiento a la realidad de las organizaciones.

En estos aspectos la respuesta fue muy positiva, tal como puede apreciarse en los Cuadros N° 7 y 8 (año 2020) y N° 9 y 10 (año 2021). En cuanto a conocer más en profundidad la actuación del Licenciado en Administración se obtuvo una respuesta positiva del 87.5 % en el año 2020 y del 84 % en el 2021.

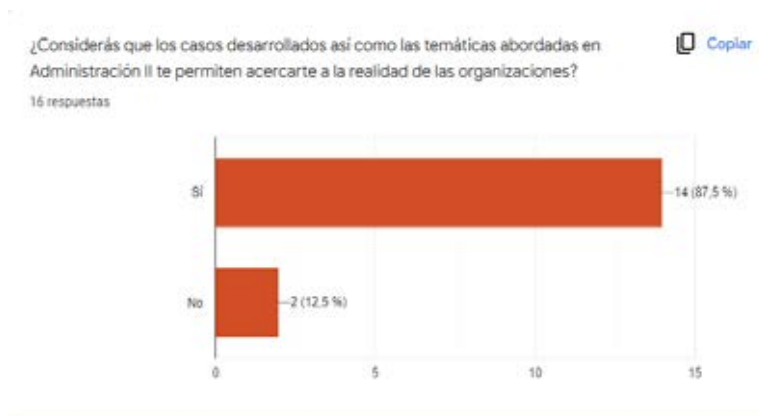
En relación a lograr un acercamiento a la realidad de las organizaciones, se obtuvo una respuesta positiva en un 87.5 % en el 2020 y del 100 % en el 2021.

Sin duda, la pandemia también implicó algunas oportunidades que la cátedra logró capitalizar: todos los años e invita a referentes, empresarios, gerentes de diversas organizaciones. Es una tarea ardua la coordinación de estas actividades. Sin embargo, la virtualidad logró acercar a referentes de un modo mucho más ágil, incluso a especialistas cuya residencia se encuentra en otra provincia.

Cuadro N° 7: Conocimiento en mayor profundidad de la actuación del Licenciado en Administración por medio del cursado de la asignatura – Año 2020.



Cuadro N° 8: Acercamiento a la realidad de las organizaciones por medio de los casos y temáticas abordadas en la asignatura – Año 2020.



Cuadro N° 9: Conocimiento en mayor profundidad de la actuación del Licenciado en Administración por medio del cursado de la asignatura – Año 2021

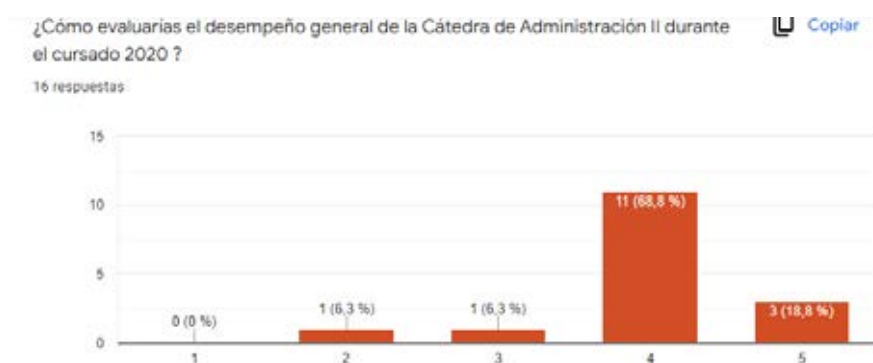


Cuadro N° 10: Acercamiento a la realidad de las organizaciones por medio de los casos y temáticas abordadas en la asignatura – Año 2021.



Seguidamente, se solicitó a los estudiantes que evaluaran el desempeño de la cátedra, con una escala de Likert de 1 a 5, siendo 1 la menor puntuación y 5 la mayor, tal como puede observarse en el Cuadro N° 11, que muestra en el año 2020 un 18.8 % con puntuación 5 y un 68.8 % con una puntuación de 4, lo que totaliza un 87.6 % en una puntuación de 4 o 5.

Cuadro N° 11: Desempeño general de la cátedra durante el año 2020



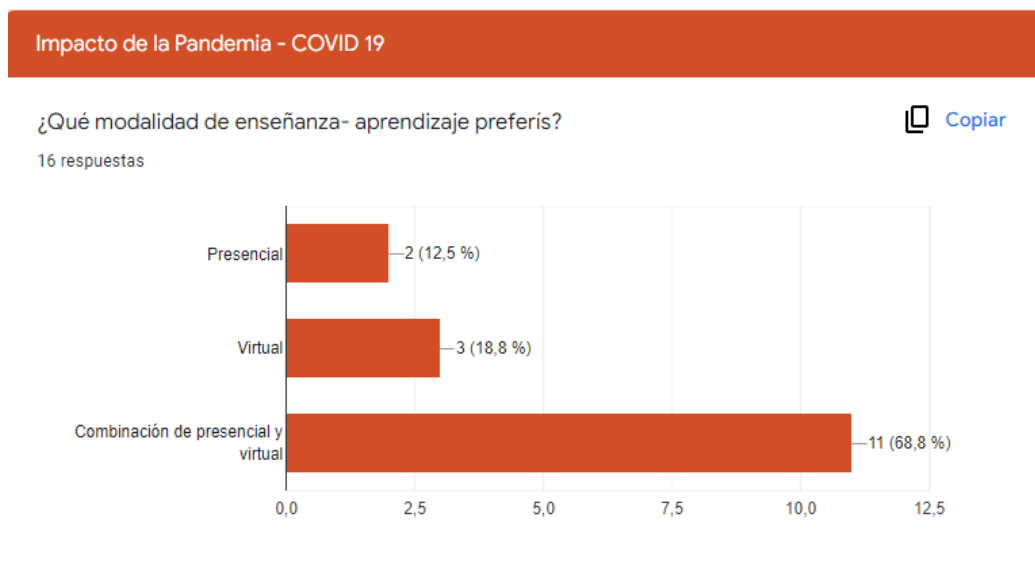
En el año 2021 el 56 % evaluó con un 4 el desempeño general de la cátedra y el 40 % con un 5, totalizando un 96 % (Cuadro N° 12).

Cuadro N° 12: Desempeño general de la cátedra durante el año 2021

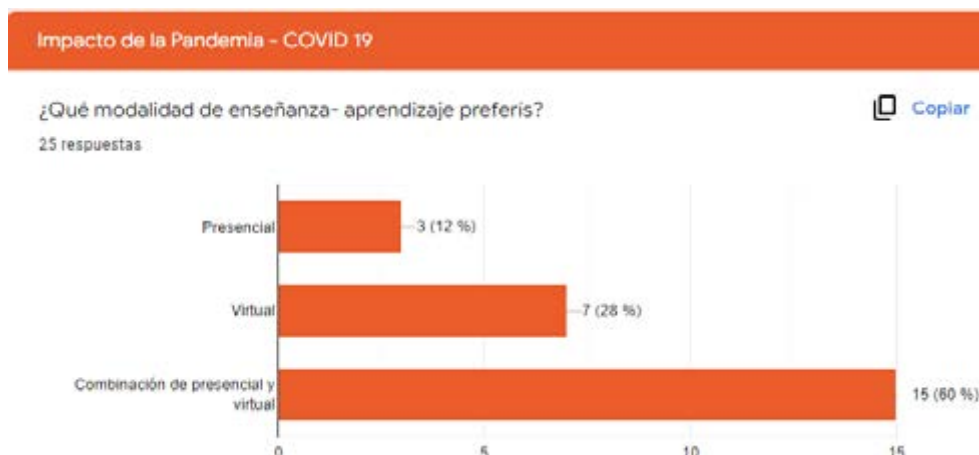


Por último, la consigna fue conocer acerca de la modalidad de enseñanza-aprendizaje que los estudiantes consideran mejor, siendo las opciones presencial, virtual, o bien una combinación entre presencial y virtual. Tanto en la encuesta del 2020 como en la del 2021 los estudiantes optaron por la combinación de ambas, con un 68,80 % y un 60 % respectivamente, tal como puede visualizarse en los Cuadros N° 13 y N° 14.

Cuadro N° 13: Modalidad de enseñanza-aprendizaje preferida por los estudiantes – Cohorte 2020



Cuadro N° 14: Modalidad de enseñanza-aprendizaje preferida por los estudiantes – Cohorte 2021



Algunos de los comentarios que avalan la elección se muestran a continuación en el Cuadro N° 15:

Cuadro N° 15: Razones invocadas por los estudiantes en cuanto a la modalidad de enseñanza-aprendizaje

Todo virtual ya es demasiado pero a su vez me ha permitido tener más tiempo de estudio y libre ya que no tengo que trasladarme hasta las instalaciones.

Pienso que por temas de tiempo, son mejores las clases virtuales, ya que no hay q trasladarse a la facultad. Pero las clases prácticas como instancias de exámenes (parciales o finales) es mejor que sean de manera presencial, ya que serían mas dinámicas.

Porque uno se ahorra tiempo (mucho) en trasladarse hasta la facultad, además lo que me gusta es que las clases al quedar grabadas, si algún día tuviste un inconveniente y no pudiste asistir a la clase sincrónica, luego puedes verla y no te pierdes de las explicaciones. Y otra cosa que también está muy buena es que las puedes ver todas las veces que quieras y en el momento que puedas/quieras.

La parte virtual permite que la clase grabada se puede ver en el horario que uno tenga disponible y la presencialidad obliga a tener el seguimiento continuo de la materia, es mucho mejor estar cursando en la facultad porque se posee un espacio adecuado para tal fin, no creo que todos tengas un espacio en sus casas con las mismas comodidades.

Muchas veces el cursado presencial era muy agotador, y los estudiantes no siempre comíamos o descansábamos bien, además que en las últimas clases del día casi no prestábamos atención por el cansancio, además de que muchas hacía mucho calor o frío, y en las aulas habían muchos alumnos. Esto en lo personal, ha mejorado mucho con la virtualidad. Únicamente hay algunos aspectos de varias materias que es necesario ser visto en la presencialidad, por lo que considero que una combinación adecuada de clases presenciales y virtuales serían muy provechosas para los alumnos y creo que también para los profesores.

Creo que debería existir una preferencia por las clases presenciales, ya que colaboran con que los estudiantes cursen y participen en las clases, además de hacerlas más humanas y que se genere una mayor empatía entre los profesores y los estudiantes. Sin embargo, existen contadas situaciones en las cuales una clase virtual es más eficiente.

Me sentía mucho mas motivado para estudiar durante el cursado presencial, además en una materia como administración, creo le podríamos haber sacado mucho mas provecho de manera presencial. Tal vez la combinación presencial y virtual sea lo que afrontemos próximamente, y una buena alternativa.

Porque hay cosas de la presencialidad que son necesarias, como el contacto con los profesores, compañeros, interactuar frente a frente. Y otras de la virtualidad como las clases grabadas, el uso de la plataforma, que sirvieron de gran ayuda.

Cuadro N° 15: Razones invocadas por los estudiantes en cuanto a la modalidad de enseñanza-aprendizaje - continuación

Porque si las clases se pudieran grabar, como se hace en el cursado virtual, la gente que no asistió ese día por algún motivo, no se perdería del contenido dado ese día. Y también estaría muy bueno volver a interactuar con la Facu, los profesores, los estudiantes como uno siempre se acostumbró.

Me gusta que las clases estén grabadas, eso permite repasar y comprender mejor el tema; creo que las clases de comisiones podrían hacerse presenciales ya que somos poquitos y son más dinámicas.

Personalmente siento que puedo aprovechar mas las horas de manera virtual, pero hay ciertas cosas que se requieren la parte presencial como temas claves en la materia.

Las clases virtuales me fueron de gran utilidad para obtener los conocimientos teóricos pero las prácticas considero que deberían ser presenciales.

Porque puedo administrar los tiempos de estudio y repetir las clases cuantas veces quiera para fijar conceptos.

Porque la virtualidad tiene sus ventajas pero se hace muy agotador.

Me pareció que virtualmente fue muy útil ya que la comodidad de estar en casa con todo el material necesario ayudaba mucho mientras se dictaban las clases.

En la modalidad virtual surgen ventajas que sólo podrán ser aprovechadas si el entorno es apto para aplicarla, de lo contrario perjudicará a quienes no estén preparados para este tipo de modalidad.

Creo que la virtualidad tiene sus aspectos buenos y malos, al igual que la presencialidad. Considerando los aspectos buenos sería una buena opción combinarlos.

Me permite ordenar mis tiempos de estudio de forma mas optima y trabajar.

En lo personal disfrutaba mucho el asistir a la facultad presencialmente. No me gusta del todo el aprender a través de la computadora. Pasar tantas horas solo sentado delante de la computadora no me parece sano. Además personalmente disfruto mucho el poder leer un libro en físico y siempre utilizaba la Biblioteca de la facultad. En esta situación tuve que leer todo por computadora porque económicamente me era imposible imprimir todo el material y eso me ha generado incluso un incremento en los problemas de vista.

Este análisis en cuanto a la modalidad de cursado derivó en plantear tanto ventajas como desventajas en cuanto a la modalidad virtual de cursado de la asignatura, en la encuesta realizada al finalizar el cursado. Algunas de las ventajas esgrimidas por los estudiantes, pueden apreciarse en el Cuadro N° 16. En el Cuadro N° 17 pueden apreciarse las desventajas.

Cuadro N° 16: Ventajas de la modalidad virtual de cursado de la asignatura

Las juntadas de estudio por meet son más fáciles de coordinar que presencial, menos tiempo de traslado, más tiempo en familia ya que anteriormente yo era la única con estudios por la tarde por lo que no compartía en todo el día.

Para mi poder volver a ver las clases para visualizar algunos puntos que no me quedaban claros en la clase asincrónica porque muchas veces me dispersaba.

En mi opinión, una de las ventajas es el tiempo, de no perder casi 1 hora de viaje hasta la facultad y 1 hora de vuelta. Y más cuando realizas varias actividades.

Las ventajas fueron de que al subir las clases asincrónica se podía ocupar las clases sincrónicas para traer visitas por ejemplo o profundizar más los temas. También el hecho de que las clases estén grabadas me ha ayudado un montón a volver a verlas para reforzar algún contenido o entender aquello que quedó entre cortado cuando se perdía la conexión de la clase en vivo.

El poder estar en clase desde cualquier lugar.

Creo que la mayor ventaja es la accesibilidad, ya que, habiendo clases grabadas, se facilita a muchas personas el poder cursar las materias sin la necesidad de, por ejemplo, perder horas de trabajo por asistir a las clases.

Poder manejar el tiempo y volver a ver clases donde me surgían dudas.

Cuadro N° 17: Desventajas de la modalidad virtual de cursado de la asignatura

Los problemas de conectividad, de dispositivos, de dejar de lado los que no tienen recursos para cursar o rendir, los (pocos) problemas que tuvo econet.

El rendir virtual.

La Impersonalidad del cursado por ahí dificulta la comunicación y el wifi a veces juega en contra.

No había recreos en el cursado, debía estudiar todo el día frente a la pantalla y cursar.

Me hubiese gustado participar más en clase y creo que eso estando en la facultad es más fácil ya que la clase no es grabada, entre otras cosas.

El trabajo en equipo, nunca había tenido problema con los equipo pero algunos alumnos al ver que el cursado es virtual se dejan estar.

Es complicado separar mis actividades en mi casa y estar en clase.

Que como estudiante, uno no se encuentra siempre en un ambiente "tranquilo" para intervenir en la clase activando cámara y micrófono.

Pérdida del contacto entre profesor y alumno frente a frente, motivo importantísimo a la hora de adquirir conocimientos, en la virtualidad la relación existente era en cierta medida anónima y no generaba compromiso verdadero más que para que "no me vaya mal" sin pensar en el verdadero aprendizaje, esto no es una crítica ni algo que se le asimile, lo que sucede es que en la virtualidad los alumnos deben cambiar su paradigma para adaptarse; cosa que en ocasiones, resulta más complejo de lo que parece.

La falta de socialización que se da en la presencialidad.

La desventaja más grande se relaciona con la ventaja, ya que, al haber tanta facilidad para el cursado, muchas veces las personas eligen ver las clases grabadas y pierden la posibilidad de resolver dudas en el momento o bien se olvidan de cursar y luego tienen muchísimas clases para ver en unos días.

Conseguir las herramientas necesarias para poder cursar virtualmente. (Wifi, computadora, cámara, micrófono)
Mayor distanciamiento entre profesores-alumnos y alumnos-alumnos. Cursar en horarios que no correspondían debido a la colocación de clases asincrónicas complementarias.

Y después de la pandemia... ¿qué hacemos?

Desde el cursado del año 2016 la cátedra realiza una Ficha del Estudiante que contiene elementos no sólo de carácter académico y de identificación personal, sino también de cuestiones relativas a su propia identidad como personas, que van más allá de ser sólo un estudiante de la asignatura. Hay preguntas que responden a su realidad laboral y otras en cuanto a sus gustos, práctica de deportes, entre otros aspectos.

Dado que en este año 2022 se retomó la presencialidad total en el cursado de las distintas asignaturas de la carrera de Licenciatura en Administración, se procedió a incluir algunas preguntas relativas en cuanto al cursado en tiempos de pandemia.

Los estudiantes inscriptos en la asignatura, según el primer listado brindado por el sistema, ascendía a 140 estudiantes: sin embargo no todos ellos se presentaron al cursado, que es presencial y con asistencia en un 70 %. En la clase de presentación, se les indica que deben llenar la Ficha del Estudiante antes aludida, que contiene

preguntas de distinto tipo, tal como se explicitó anteriormente. Es significativo hacer mención que sólo 89 estudiantes completaron la Ficha, lo cual representa poco menos del 64 %, cuestión que muestra que hay un número importante de estudiantes, que si bien se han inscripto para cursar la asignatura, no lo están haciendo de modo efectivo. Cabe aclarar que el hecho de llenar la Ficha del Estudiante no sólo se anuncia en la clase, sino que también se explicita en el aula virtual de la cátedra.

En base a todo lo anterior, y luego de dos cursados llevados a cabo en condiciones de total virtualidad en la asignatura: 1° cuatrimestre año 2020 y 2020, se incluyó una pregunta relativa a ¿Qué concepto tienes de la Educación a Distancia?

La idea desde la cátedra era que los estudiantes, de alguna manera, “definieran” este concepto. Algunos expresaron que se trata de “aprender más que nada a través de herramientas virtuales como videos, imágenes”, “una persona que aprende desde su casa”, “educación por medio de plataformas virtuales con apoyo por medio de diversos espacios multimedia”, “es la educación que se da a través de algún medio, por lo general, electrónico sin tener contacto 100% directo con el docente”, “clases virtuales a través de una reunión de meet, utilización de herramientas informáticas”.

Sin embargo, en la mayoría de las respuestas, el concepto fue más bien “calificado” como buena, muy buena, mala, o haciendo hincapié en los estudiantes que se encuentran lejos de la facultad.

Algunos comentarios que se considera valiosos de rescatar pueden apreciarse en el Cuadro N° 18. Algunos estudiantes hacen mención a la importancia de crear vínculos con el otro, ya sean compañeros de estudio o profesores, así como a la necesidad de contar con hábitos de estudio, independencia y autogestión, nivel de esfuerzo, menor logro de nivel de aprendizaje en comparación con la presencialidad y la necesidad de ser complementaria a ésta.

Cuadro N 18: ¿Qué concepto tienes de la Educación a Distancia?

Considero que puede ser muy fructífera, pero el esfuerzo que hay que hacer como estudiante es mayor.

Me parece igual de efectivo que la educación presencial si uno le dedica el tiempo e importancia necesaria.

Me encanta, es un cursado más al ritmo de cada uno y más independiente. Me es más cómodo por mis horarios y tiempos.

Bueno si tenés hábito de estudio.

Prefiero que nos den el contenido en clases y que lo asincrónico no sea obligatorio, sino una herramienta mas para ayudar en el aprendizaje.

Considero que no todos/as tenemos la misma realidad por lo que cursar a distancia puede resultar un método simplificador para cursar materias, claro que contando con las herramientas necesarias. La pandemia nos enseñó entre muchas cosas a buscar alternativas e implementar nuevas metodologías en este caso para el aprendizaje.

Es práctica y cómoda, pero siento que no se logra el mismo nivel de aprendizaje que con la presencialidad.

Ahorro de tiempo, comodidad, falta de relaciones sociales, puede llegar a ser muy desorganizado, complejidad para el dictado de ciertas materias principalmente las prácticas.

Tiene sus puntos positivos como la autogestión del estudiante y también los negativos que es el no poder estar con compañeros y profesores y crear vínculos educativos.

La considero buena para una universidad destinada a tal fin, que por circunstancias económicas de horario o distancia del alumnado ofrecen este tipo de cursado. Para una universidad con la infraestructura, presupuesto y prestigio de la UNC, la consideré un inconveniente justificado y temporario por el contexto político. Afortunadamente volvimos a la presencialidad.

Necesaria debido a los tiempos que vivimos hoy en día, pero si o si debe ser complementaria con la educación presencial.

El principal inconveniente de tener clases virtuales todas las semanas, es que se pierde el contacto con los demás compañeros y es mucho más difícil generar amistades.

Conclusiones

Es indudable que la pandemia Covid-19 afectó a todos los actores e instituciones que participan en el contexto educativo, debiendo convertirnos todos, estudiantes y docentes, en aprendices del contexto de educación virtual.

Dado que toda amenaza puede convertirse a la vez en una oportunidad, si se trabaja adecuadamente sobre las variables internas, esto es, debilidades y fortalezas, es posible pensar en escenarios futuros que impliquen un agregado de valor a la enseñanza en la universidad.

Es importante tener en cuenta que la virtualidad en la educación superior ha llegado para quedarse, debiendo rescatar lo mejor de ella de modo tal de realizar una combinación lo más inteligente posible con la educación presencial. Será necesario que todos los actores involucrados actúen de un modo resiliente a nivel personal, pero también organizacional.

Para dar respuesta al objetivo principal de la investigación, en cuanto a de qué manera sería posible plantear escenarios futuros en un contexto de educación superior que cambió y que no volverá a ser el mismo, es necesario en primer lugar una respuesta institucional que signifique una construcción conjunta de todos los actores con la guía de la gestión institucional, en un marco de generación de políticas educativas, económicas y de infraestructura que tengan relación a los desafíos a enfrentar.

Será importante tener en cuenta que hoy en día queda más que nunca en evidencia, ante esta circunstancia atípica por la que todos los actores debieron transitar, y en especial docentes y estudiantes, contar con un acompañamiento empático de las direcciones de carreras o departamentos y de la secretaría académica respectiva, en cuanto a la definición de ciertos lineamientos a seguir, definir políticas, especificar marcos de calidad educativa, capacitaciones dirigidas a docentes, estudiantes y personal de apoyo académico.

En síntesis, debería actuarse de modo prospectivo, que implica avizorar posibles situaciones que podrían presentarse en un futuro cercano, trabajando de modo proactivo y no sólo reactivo.

Sería necesario iniciar un camino hacia un modelo de educación híbrido que deberá ser definido por la institución, intentando recuperar todo lo aprendido durante los años 2020 y 2021, integrando la presencialidad con la virtualidad de un modo armónico, previendo diversos escenarios posibles, y en un marco signado por la mejora continua de la organización en su conjunto.

Referencias bibliográficas

- CONEAU (2021). Consideraciones sobre las estrategias de hibridación en el marco de la evaluación y la acreditación universitaria frente al inicio del ciclo lectivo 2022, año 2021.
- DÍAZ DURÁN, M. (2020). *Desafíos y oportunidades en tiempos de Covid 19*. Instituto Argentino de Docentes de Auditoría (I.A.D.A.). Uruguay – Exposición.
- DÍAZ DURÁN, M. (2016). *¿Es compatible la Educación a Distancia con la Pedagogía Ignaciana?* Journal of Technology Management & Innovation, Vol 11, (Nº 1), pp 36-47.
- DÍAZ DURÁN, M., SVETLICHICH, M. (2015). *Nuevas herramientas tecnológicas en la Educación Superior*. XXXI Conferencia Interamericana de Contabilidad, Punta Cana, República Dominicana.

- ESTRADA ARAOZ, E., GALLEGOS RAMOS, N., MAMANI UCHASARA, H. (2020). *Actitud de los estudiantes universitarios frente a la educación virtual en tiempos de pandemia COVID-19*, en Revista Brasileira de Educacao do Campo.
- LOZANO-DÍAZ, A., FERNÁNDEZ-PRADOS, J.S., FIGUEREDO CANOSA, V y MARTINEZ MARTINEZ, A.M. (2020). *Impactos del confinamiento por el COVID-19 entre universitarios. Satisfacción Vital. Resiliencia y Capital Social Online*. International Journal of sociology of Education, Special Issue: COVID-19 Crisis and Socioeducative Inequalities and Strategies to Overcome them.
- MENA, M., RODRÍGUEZ, L., DIEZ, M. (2005). *El diseño de proyectos de educación a distancia. Páginas en construcción*. Buenos Aires: La Crujía.
- MINTZBERG, H. (2012). *La estructuración de las organizaciones*. Barcelona: Ariel.
- NOUSSAN LETTRY, R. (2021). *Adaptabilidad y gestión del cambio organizacional ante las oportunidades y amenazas en el contexto de la educación virtual impuesta por la pandemia*, en V Congreso de Ciencias Económicas, IX Congreso de Administración y VI Encuentro Internacional de Administración del Centro de la República, Universidad Nacional de Villa María.
- ORDORIKA, Imanol. (2020). *Pandemia y educación superior*, en Revista de Educación Superior, vol 49.
- VÉLIZ MONTERO, F. (2014). *Resiliencia organizacional. El desafío de cuidar a las personas, mejorando la calidad de vida de las empresas del siglo XXI*. Barcelona. Gedisa.
- YIN, R. (2014). *Case Study Research. Design and Methods*. SAGE.

36° Congreso Nacional de ADENAG
Universidad Nacional de Río Cuarto (UNRC)
Facultad de Ciencias Económicas
Río Cuarto: 26 y 27 de mayo de 2022
“La resiliencia organizacional: reinventarse en tiempos de cambios”

ÁREA N° 1: Docencia. Adecuaciones pedagógicas en la enseñanza de la
Administración.

ANÁLISIS DE LA DISCIPLINA ADMINISTRACIÓN GENERAL EN CARRERAS DE GRADO VINCULADAS AL TURISMO DE UNIVERSIDADES ARGENTINAS

RIVERO, María Andrea. Autora y expositora.
Departamento de Ciencias de la Administración, Universidad Nacional del Sur
Tel. 0291-4595132 Int. 2517
andrea.rivero@uns.edu.ar

SCHMIDT, María Alicia. Autora y expositora.
Departamento de Ciencias de la Administración, Universidad Nacional del Sur
Tel. 0291-4595132 Int. 2511/2514
alicia.schmidt@uns.edu.ar

Palabras clave: universidades argentinas; turismo, carrera de grado; plan de estudio;
Administración General.

1. INTRODUCCIÓN

En Argentina, el desarrollo del sector turístico se manifiesta como una actividad económica relevante, en donde las organizaciones que lo integran han impulsado y traccionado gran parte de las operaciones generadas por el tejido productivo del país.

La Comisión Económica para América Latina y el Caribe (CEPAL, 2020) ha determinado que el impacto que tiene el turismo en las economías de la región es cuantificable a través de la contribución total de viajes y turismo al Producto Bruto Interno (PBI) y al empleo como variables macroeconómicas. Como informa la CEPAL, para la Argentina se registra un aporte al PBI del 9% y al empleo del 8% (2020).

Siguiendo con las métricas expuestas y dado el contexto de emergencia sanitaria por COVID-19, la CEPAL estimó para la Argentina pérdidas que ascienden a US\$ 6.429 millones (0,7% del PBI) por el derrumbe en la recepción de turistas que ingresan al territorio (CEPAL, 2020). Esta situación trae como consecuencia una significativa retracción en el sector turístico, el cual ha desempleado a 63 mil trabajadores, lo que representa 0,5% de la población ocupada (CEPAL, 2020).

En otro aspecto, la Cámara Argentina de Turismo (CAT, 2008) reconoce diferentes modalidades en el desarrollo de las actividades turísticas, a saber, el ecoturismo, el turismo rural, el agroturismo y el turismo verde. Asimismo, en las dos últimas décadas se incorporan el turismo deportivo y de aventura, el turismo gastronómico, el enoturismo, y el turismo literario y científico, los cuales se encuentran fuertemente afianzados tanto en el contexto nacional como en la esfera internacional. Continuando con lo expresado por la CAT (2008), la actividad económica vinculada al turismo posee ciertas particularidades o características relevantes, que se explican seguidamente:

- Tasa de crecimiento superior a la tasa de crecimiento del PBI. Las actividades turísticas no pertenecen a la órbita de los bienes de primera necesidad, sino que se trata de productos de orden superior.
- Transversalidad. El turismo genera un efecto un multiplicador tanto en actividades vinculadas directamente, como el servicio de hotelería, restaurantes y agencias, como en aquellas que se vinculan de forma indirecta, como transporte, comercio, industria, construcción y servicios financieros, entre otras.

- Demanda estacional. Esto ocurre debido a la existencia de periodos de tiempo destinados a los ciclos lectivos y laborales, en los cuales el acceso al esparcimiento se encuentra limitado.
- Recursos preexistentes a costo cero. Recursos naturales que generan una renta libre para quien los explota.

Asimismo, se sabe que las organizaciones se encuentran inmersas en contextos altamente competitivos, dinámicos y de alta incertidumbre, y aquellas que integran el sector turístico no son la excepción, con lo cual necesitan estar gestionadas por profesionales calificados e instruidos. Por todo ello, la formación universitaria de grado vinculada al turismo es fundamental.

Dentro de los planes de estudio de las carreras universitarias de grado referidas a turismo, el área o el campo del conocimiento en **Administración** es una pieza elemental para la preparación de todo futuro profesional, específicamente la **Administración General**, para entender lo que ocurre dentro y fuera de la organización y actuar rápidamente.

En Gazzera et al. (2010), las incumbencias del profesional con orientación en administración turística son las de “organizar, coordinar y administrar organizaciones prestadoras de servicios turísticos” (p. 7). Como expresan los autores, se deben brindar las teorías y las herramientas que son utilizadas en la administración, para conducir y orientar el funcionamiento de las organizaciones turísticas (Gazzera et al., 2010).

Por lo expuesto hasta aquí, el objetivo del presente trabajo es analizar el abordaje de la disciplina **Administración General** en el plan de estudio de las carreras de grado vinculadas al turismo dictadas en universidades argentinas.

Esta investigación servirá como un insumo para tomar decisiones en cuanto al abordaje de la Administración General en las carreras de turismo, detectando oportunidades de mejora en los programas de las asignaturas.

Finalmente, el presente documento se estructura de la siguiente manera: en la segunda sección se expone el marco teórico sobre el que se basa este trabajo, mencionando aquellos antecedentes sobre la inclusión de la formación de grado universitario para la disciplina de turismo; luego se indica la metodología de investigación adoptada. Seguidamente se exhiben los resultados obtenidos en esta pesquisa y, en último término, se presentan las conclusiones a las cuales se ha arribado.

2. MARCO TEÓRICO

Los antecedentes de la incorporación de carreras vinculadas al turismo, como formación universitaria de grado en instituciones argentinas, tienen sus orígenes en la década de 1960, iniciando este proceso de inclusión con algunas ideas y acciones seminales. Como exponen Gualdoni y Atucha (2009), la Universidad de Mar del Plata incorpora en 1969 los estudios turísticos a nivel de grado universitario.

De acuerdo a la revisión histórica elaborada en Wallingre (2011), en 1965 la Universidad del Comahue (UNComa) crea la Escuela Superior de Turismo y la carrera de Técnico en Turismo; dicha escuela es la que dio origen a la Facultad de Turismo. Asimismo, UNComa fue la primera institución universitaria en otorgar la jerarquía de Facultad y en establecer la carrera de Licenciatura en Turismo. Las universidades privadas de Morón (1964), del Salvador (1966) y J. F. Kennedy (1968) siguieron el mismo camino. En otro aspecto, existen universidades de mayor trayectoria las cuales no poseen carreras de grado en esta disciplina, con lo cual agregan dicha formación a la currícula de los posgrados, tal es el caso de la Universidad de Buenos Aires.

Luego, durante el siglo XXI, se suscitó un crecimiento exponencial de universidades que agregan al turismo en su oferta de carreras de grado. Como destaca Wallingre (2011), durante el transcurso de esta construcción del conocimiento en turismo, se desarrolló un acercamiento entre las universidades, las empresas y los gobiernos, para definir los contenidos curriculares de los planes de estudio.

La evolución de la enseñanza de grado universitario en la disciplina de turismo tiene una sincronía temporal con los acontecimientos sociales, políticos, económicos y tecnológicos existentes en el contexto histórico de las últimas décadas.

Como se observa en Wallingre (2007), la inclusión de la currícula de turismo como área de formación profesional tiene surgimiento durante la etapa de turismo industrial maduro y posindustrial, que se extiende desde mediados hasta fines del siglo pasado. Gualdoni y Atucha (2009) explican que las grandes innovaciones tecnológicas ocurridas durante el transcurso del siglo XX, permitieron mejorar significativamente la prestación de todo tipo de servicios, originando la industria de los viajes. El reconocimiento de esta área dentro de la órbita universitaria se fue reforzando a partir de la exigencia imperante en las vastas disciplinas del conocimiento de contar con bases sólidas que exijan un tratamiento científico. Con ello se da

comienzo a un proceso de construcción de un “corpus científico del turismo” (Gualdoni y Atucha, 2009).

Es dable aclarar que en la década del 90 hubo relevantes cambios acaecidos en el país, en donde la desregulación y la privatización de las empresas del Estado profundizaron el reemplazo de una concepción estadocéntrica hacia una concepción mercadocéntrica (Niding, 2004). Como expone la autora, con esta nueva visión, las universidades deben reconocer a los actores del tejido productivo privado como sus más importantes interlocutores.

La etapa final de evolución del turismo en Argentina, denominada postturismo (Wallingre, 2007), se caracteriza por una apertura total del comercio hacia los mercados internacionales, sin protección de la industria nacional, originando una serie de ajustes en lo económico-financiero, culminando en una elevada tasa de desempleo y ralentizando el volumen de operaciones del sector turístico. A partir de allí, esta industria ha sufrido, como todos los sectores productivos, un comportamiento sinusoidal en el desarrollo de sus actividades, acoplándose a los bruscos cambios del entorno.

Existe un vínculo de interdependencia universidad-medio (Niding, 2004). Como declara la autora, los intereses que surjan de tal relación son los que determinan el tipo de formación profesional que se pretende del graduado. Con ello se establecen los fundamentos para confeccionar el diseño curricular, reuniendo aquellos saberes que demanda el contexto.

En consecuencia de lo expresado, el sistema educativo debe prestar especial atención al contexto y dar una rápida respuesta a estos vertiginosos acontecimientos del medio en que operan las organizaciones turísticas. Es primordial que los planes de estudio posean un grado de flexibilidad que permita adaptarlos a las necesidades reinantes. Ante ello toma relevancia la inclusión de la disciplina Administración General al “*corpus científico del turismo*”.

3. DISEÑO METODOLÓGICO

Se realiza una investigación con alcance descriptivo (Fassio et al., 2004), bajo un abordaje cuali-cuantitativo o mixto (Hernández Sampieri et al., 2014).

Considerando a la totalidad de universidades argentinas, se analiza la inclusión de la disciplina Administración General dentro de la oferta de carreras de grado vinculadas al turismo.

Como instrumento de recolección se toman fuentes secundarias que se conforman de “todo tipo de texto escrito” (Sautu, 2003, p. 69), a saber, documentos, registros y otras publicaciones. Para ello se recolectan datos disponibles en un buscador oficial de títulos y en las páginas web institucionales de las universidades argentinas.

Para comenzar el relevamiento de los datos, se accede al Buscador de Títulos Oficiales Universitarios de la Secretaría de Políticas Universitarias del Ministerio de Educación. Allí se relevan carreras que cumplan con dos requisitos: 1) en el campo “título” de la carrera, deben contener la palabra “turismo” y 2) en el campo “nivel académico” se solicita que sean carreras de grado, es decir se excluyen las carreras de pregrado y posgrado. Los datos resultantes de esta búsqueda, realizada en abril de 2022, se tabulan en función de los siguientes campos provenientes del buscador: universidad que los dicta, denominación de la carrera y modalidad de dictado.

En una segunda instancia, y para triangular los datos, se realiza una búsqueda en las páginas web institucionales de las universidades identificadas para relevar la vigencia de las carreras identificadas en el paso anterior. Así, para cada universidad y carrera, se recopila su oferta académica actual y su duración.

Por último, en línea con el objetivo propuesto para la investigación, se accede a los planes de estudio para detectar las materias vinculadas a Administración General. En este punto es dable destacar que se pretende profundizar el análisis de esta disciplina en particular, para lo cual se descartan aquellas asignaturas referentes a la administración de empresas turísticas, por considerar que incluyen temas específicos a la gestión de instituciones gastronómicas, agencias de viajes y alojamiento, entre otras.

Para cada asignatura vinculada a la Administración General que logra identificarse, se releva el año al que pertenece, el cuatrimestre en que se dicta, la cantidad de horas y el contenido. En este sentido, se considera oportuno remarcar que estos datos no están disponibles en todas las universidades o bien, se encuentran de forma incompleta. Respecto al contenido, logra accederse a 16 programas y/o contenidos mínimos incluidos en la asignatura.

Los datos recolectados se tabulan en una planilla de cálculo MS Excel y se analizan mediante sus herramientas de estadística descriptiva y aplicando técnicas de análisis de contenido cuantitativo y cualitativo, mediante la elaboración de

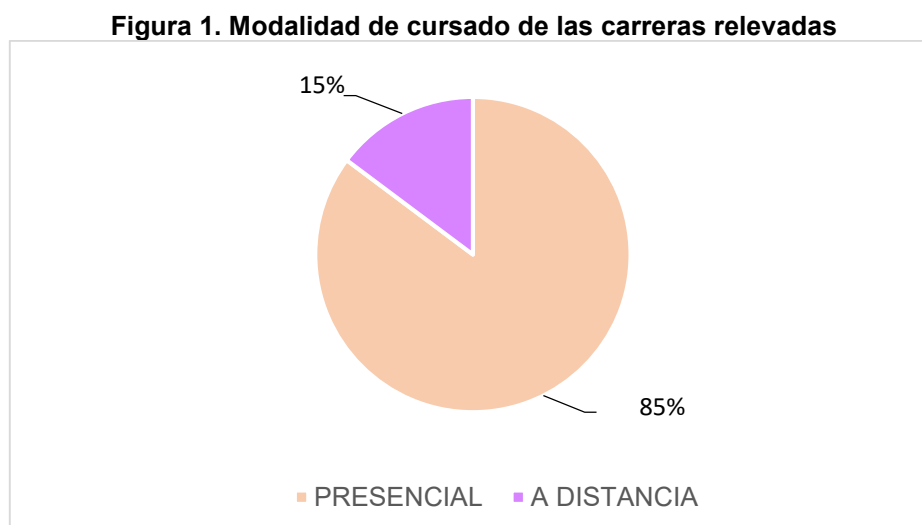
agrupamientos de los datos por categorías (Bardin, 2011) y las nubes de palabras. En el siguiente apartado, se presentan los principales resultados obtenidos.

4. PRESENTACIÓN Y ANÁLISIS DE RESULTADOS

4.1. TÍTULOS DE GRADO VINCULADOS AL TURISMO

La cantidad de universidades que ofrecen carreras de turismo asciende a 62 (Ministerio de Educación Argentina, 2022). El 53,2% de las mismas (lo que equivale a 33 instituciones) son de carácter público, mientras que el 46,8% restante (lo que equivale a 29 organizaciones educativas) son universidades privadas.

En cuanto a la cantidad, existen 115 títulos de grado vinculados al turismo, cuya oferta académica a través de las diferentes universidades es realizada bajo la modalidad presencial, o bien, a distancia (Ministerio de Educación Argentina, 2022). A continuación, en la figura 1, se aprecia que el porcentaje se concentra significativamente en la forma de dictado bajo la modalidad presencial (85% de las carreras).



Fuente: elaboración propia (2022).

Vinculado a la duración de las carreras ofrecidas, del relevamiento surge que en promedio es de 4 años, en donde la dispersión correspondiente a la serie de datos analizada arroja un valor de 1,0174 puntos, o lo que es igual a decir que se tiene un coeficiente de dispersión del 26%, estando en un bajo nivel y cercano al primer percentil. Esto demuestra que, en su mayoría, las carreras universitarias de grado vinculadas al turismo, ofrecidas en universidades de la República Argentina, tienen una extensión equivalente u homogénea, siendo la misma de 4 años.

4.2. LA INCLUSIÓN DE LA ADMINISTRACIÓN GENERAL EN LAS CARRERAS

Del total de materias de Administración General relevadas en los planes de estudio, existen 31 asignaturas.

Como se observa en tabla 1, en cuanto al año de dictado de estas asignaturas relacionados a la Administración General, en promedio se encuentran en el primer año del ciclo lectivo de la carrera y tienen una carga horaria de aproximadamente 74 horas, siendo en su mayoría de tipo cuatrimestral. Si bien no forman parte del objetivo de la investigación, se aclara que también existen asignaturas cuyas temáticas corresponden a la administración vinculada al turismo; estas se dictan entre el segundo y tercer año de la carrera y poseen una carga promedio de 96 horas.

Tabla 1. Materias de Administración General en carreras de turismo

Materias de Administración General	Cantidad	Año de Dictado	Carga Horaria
Materias vinculadas a la administración	31	1,43	73,6
Materias de administración vinculadas al turismo	9	2,75	96,4

Fuente: elaboración propia (2022).

En el apartado que se exhibe seguidamente se analiza, cualitativa y cuantitativamente, a aquellas asignaturas cuyos contenidos se relacionan a la Administración General; es decir, se focaliza el estudio en las **31** asignaturas que declara la tabla 1.

4.3. ANÁLISIS DE LAS ASIGNATURAS DE ADMINISTRACIÓN GENERAL

El análisis de las asignaturas, se realiza de manera cuantitativa en el subapartado 4.3.1 y de forma cualitativa en el subapartado 4.3.2.

4.3.1. ANÁLISIS CUANTITATIVO DE LAS ASIGNATURAS DE ADMINISTRACIÓN GENERAL

Del total de las 31 materias estudiadas, sólo se encuentra disponible y de acceso público a través de las páginas institucionales web, los programas completos de 16 de ellas, todos coincidentes con oferta académica vinculada a universidades nacionales (UN). A continuación, en la tabla 2, se presentan diversos estadísticos descriptivos con motivo de realizar el análisis cuantitativo de la serie de datos relevada.

Tabla 2. Estadísticos Descriptivos. Materias vinculadas a la Administración General

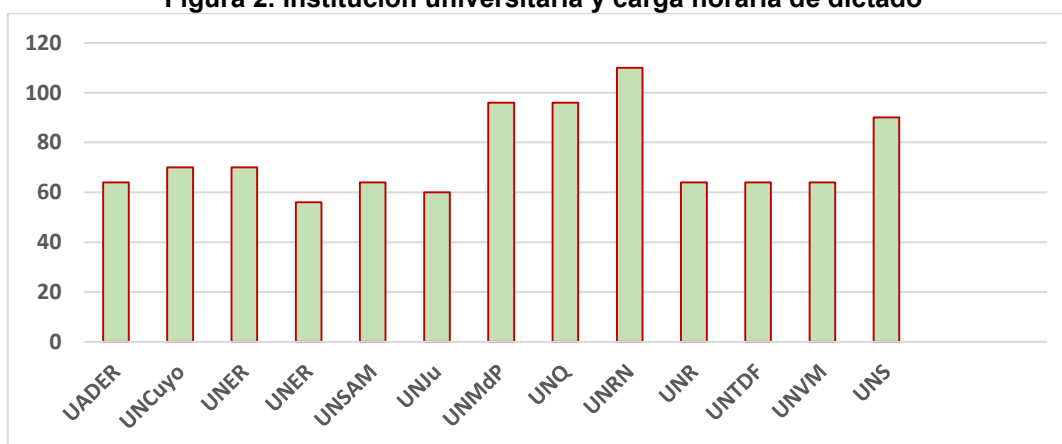
Medidas estadísticas	Año de dictado	Carga horaria
Promedio	1,66	75,2
Desvío	0,81	17,18
Cantidad de Valores por debajo de la media		10
Cantidad de Valores por sobre la media		5
Recorrido o amplitud total	2	54
Coeficiente de Variación o Dispersión		22,85%
Moda	2	64

Fuente: elaboración propia (2022).

Como se observa de la tabla 2, en promedio estas asignaturas son dictadas entre el primer y segundo año de la carrera según los planes de estudio. La carga horaria promedio asciende a 75 horas, concentrando a 10 asignaturas por debajo de este valor medio. El coeficiente de variación, el cual manifiesta qué tan dispersos están los datos con respecto al valor de tendencia central o promedio, es de aproximadamente el 23%, cercano al primer percentil, lo que significa que la carga horaria se distribuye en forma homogénea en los programas de estudio. La cantidad de horas frecuentes en los programas es de 64. Surge también que la menor carga horaria registrada es de 56 horas, siendo la mayor de 110, lo cual nos arroja un recorrido o amplitud total de 54.

A continuación, en la figura 2, se expone el análisis realizado precedentemente, vinculando la institución que dicta la asignatura y la carga horaria.

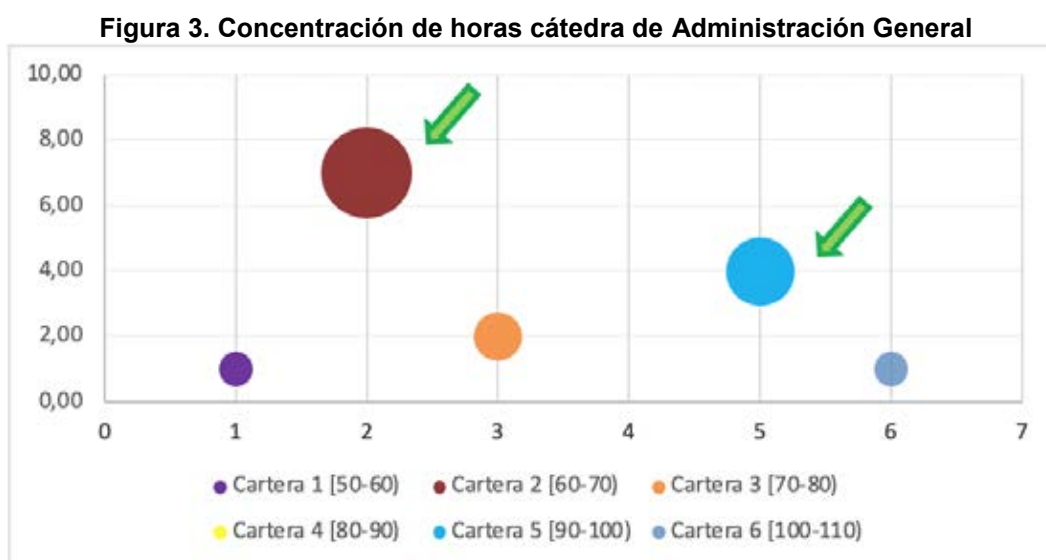
Figura 2. Institución universitaria y carga horaria de dictado



Fuente: elaboración propia (2022).

Como puede visualizarse previamente, la UN de Río Cuarto, la UN de Mar del Plata, la UN de Quilmes y la UN del Sur son las que ofrecen mayor cantidad de carga horaria en sus programas de Administración General para la carrera de turismo.

Finalmente, en la figura 3 se concentra por rango de carga horaria, una cartera de asignaturas que le pertenecen. En el eje de las abscisas se presentan los rangos de carga de horas de las asignaturas relevadas. En el eje de las ordenadas, la cantidad de materias que se corresponden con cada rango.



Fuente: elaboración propia (2022).

Las carteras 2 y 5, señaladas con la autoforma indicativa, son las que concentran la mayor cantidad de asignaturas con más carga horaria de actividad curricular de Administración General.

La cartera 2 está conformada por 7 asignaturas, las cuales son dictadas por las siguientes instituciones: Universidad Autónoma De Entre Ríos, UN de San Martín, UN de Jujuy, UN de Río Negro, UN de Rosario y UN de Villa María. Cabe destacar que, en algunos casos, una universidad dicta más de una materia vinculada a la Administración General. Estas materias poseen una carga horaria igual o mayor a 60 horas y menor de 70 horas.

En cuanto a la cartera 5, ésta aglutina un total de 4 materias, ofrecidas por las siguientes casas: UN de Mar del Plata, UN de Tierra del Fuego, Antártida e Islas del Atlántico Sur y UN del Sur.

Finalmente, como surge de la figura 3, para el rango horario de carga de actividad entre 80 y 90 horas, no se observan datos en el área espacial del cuadrante.

Esto significa que la carga horaria de los programas es menor a 80 horas o mayor de 90 horas.

Con esta figura se demuestra que la mayoría de materias de administración general dictadas por las universidades de argentina, tienen una carga horaria homogénea de actividad curricular, desde las 60 y hasta las 70 horas reloj.

4.3.2. ANÁLISIS CUALITATIVO DEL CONTENIDO DE DISCIPLINA ADMINISTRACIÓN GENERAL.

Para comenzar el análisis del contenido o los temas que se tratan dentro de las materias vinculadas a la Administración General, se recurre a la creación de una nube de palabras, por ser una herramienta gráfica que facilita la visualización de los resultados. En la figura 4 se presenta una nube con las 100 palabras más frecuentes.

Figura 4. Nube de las 100 palabras más frecuentes



Fuente: elaboración propia usando Word Art (2022).

Respecto a los resultados que se presentan en la figura previa, es dable aclarar que para su elaboración se eliminan las preposiciones. A su vez, se decide excluir la palabra “unidad” (que se repite 44 veces) porque no hace referencia a los contenidos a abordar, sino a la forma de organizarlos dentro del programa. Asimismo, los términos de uso general como “concepto”, “tipo”, “diseño”, “definición”, “análisis” y “características”, entre otras, exhibidos en forma aislada no representan un tema, sino

una forma de abordaje y deberían analizarse de manera conjunta con los vocablos que las acompañen.

Con un sentido lógico, por tratarse del objeto de estudio de la administración, el vocablo “organizaciones” alcanza la mayor cantidad de menciones (118 repeticiones).

Luego, y de manera consistente por referir a la disciplina, el segundo lugar pertenece a “administración” con 75 apariciones.

El tercer puesto en la frecuencia de repeticiones lo ocupa la palabra “concepto” que, como se indica previamente, no amerita un análisis individual, sino que encuentra combinada con una gran diversidad de términos. Lo mismo sucede con “tipo”, que se ubica en la octava posición entre las repeticiones y está seguida de una gran cantidad de términos.

En cuarta ubicación, “proceso” aparece mencionada en 67 oportunidades. Para analizar las razones de su inclusión en los programas, el término se contextualiza para analizarlo en conjunto con los vocablos posteriores, siendo que en un 18% de los casos se vincula a los procesos de toma de decisiones, en un 16,2% se utiliza para referir al proceso administrativo y en un 10,4% al proceso de control.

El quinto, sexto y séptimo lugar, lo ocupan tres de los procesos administrativos: “planeamiento” con 57 menciones (se incluye en esta cuantía a las palabras “planificación” y “planeación”), “estructura” (incluye “estructuración”, “estructural”, “estructuras”) que se menciona en 56 oportunidades y “control” con 52 repeticiones.

Luego, se cuantifican 38 repeticiones de “sistema”, palabra que se ubica en el noveno lugar de las frecuencias. Para contextualizar el término, se observa que en un 34,2% se refiere a los sistemas de información y/o de control. Luego, en un 23,7% se utiliza para referirse a la organización como sistema abierto y/o a la vinculación con la Teoría General de Sistemas y en un 10,2% para tratar los sistemas de decisión y de comunicación.

Finalmente, en la décima posición, se ubica “decisión” (engloba “decisiones”, “decisorio” “decisor”, “decisional”) con 34 repeticiones para referir al proceso decisorio y/o la toma de decisiones dentro de una organización.

En cuanto a la organización de los contenidos dentro de los programas a los que puede accederse, si bien el término “unidad” se excluye para elaborar la nube de palabras, el análisis de cómo se organizan los contenidos sirve para comenzar a

estudiar el ordenamiento temático. Cuando no existen unidades, se realiza un agrupamiento de temas afines.

De tal agrupación, surgen las categorías de los temas que se desarrollan en los 16 programas de estudio (tabla 3). Luego se analiza el contenido de aquellas áreas de estudio que presentan una elevada frecuencia de repeticiones.

Tabla 3. Categoría de los temas incluidos en los programas

Categorías de los temas	Repeticiones	Porcentaje de programas
La administración y las organizaciones	16	100,0%
Estructura / Diseño estructural / Organización	14	87,5%
Administración de recursos humanos / Integración del personal	10	62,5%
Control / Sistemas de información	8	50,0%
Planeamiento	8	50,0%
Evolución de las ideas en administración	7	43,8%
Otros	6	37,5%
Dirección	5	31,3%
Procesos administrativos	5	31,3%
Ambiente y cultura	4	25,0%
Decisiones / Proceso decisorio	4	25,0%
Administración estratégica	2	12,5%
Decisiones y planeamiento	2	12,5%
El administrador y sus funciones	2	12,5%
Presupuesto	2	12,5%

Fuente: elaboración propia (2022)

De acuerdo a los datos presentados en la tabla 3, el tema que se repite todos los programas (100%) se refiere a la **administración y las organizaciones**. En algunos casos (6 ocasiones) se muestran dichos temas en forma combinada y en otros (10 oportunidades) en dos unidades diferentes. Dentro de esta categoría, se estudia la definición de administración como disciplina, su naturaleza y/o papel en la sociedad, su ubicación en los continentes de la ciencia, la técnica o el arte y su vinculación con otras disciplinas. Respecto a las organizaciones, se menciona el concepto, las características, los elementos y los tipos organizacionales. Dentro de esta unidad también es posible encontrar el estudio de la organización como sistema abierto, los entornos organizacionales y el estudio de la responsabilidad social. Sin embargo, como se indica en la tabla 3, el tema **ambiente** aparece mencionado junto con la cultura, como una unidad independiente en un 25% de los casos. Por último, dentro de la administración y las organizaciones, en ciertos casos se incluye el estudio de la empresa como tipo particular de organización. También es posible hallar, dentro

de esta unidad, el estudio de los administradores y sus funciones, mientras que en el 12,5% de los programas se estudia en una sección especial.

En el 87,5% de las currículas se incluye la categoría referida a la **estructura**, que también recibe la denominación Organización o Diseño organizacional. Aquí se estudia la definición de estructura, la estructura formal e informal, los elementos del diseño organizacional, el organigrama, los tipos de diseños organizacionales o modelos de estructura, los principios de la estructura.

En el tema **administración de recursos humanos**, que puede denominarse Integración del Personal, y que se encuentra en el 62,5% de los programas, se trata sobre los procesos de motivación, comunicación, liderazgo, el trabajo en equipo, el poder y la autoridad, la resolución de conflictos y la negociación, entre otros. Estos temas se agrupan en la unidad denominada **dirección**, que se encuentra en el 31,3% de los casos. En esta última se adiciona el abordaje del comportamiento organizacional y grupal.

En las unidades relativas a **control**, manifestadas en el 50% de los programas, se estudia el proceso de control, los tipos de control, las características de los sistemas de control eficaces, los sistemas de información y control y las herramientas de control como, por ejemplo, el Tablero de Mando Integral.

Respecto a **planeamiento**, que se releva en el 50% de los programas en forma individual (también se denomina planeación y planificación), se incluye la definición, los tipos de planeamiento, la determinación de objetivos, los pasos a seguir y la administración por objetivos. Es dable aclarar que este tema, en un 12,5% de los programas, se estudia de manera conjunta con las **decisiones**.

El 43,8% de los programas contiene la **evolución de las ideas en administración** (fundamentos de la administración o desarrollo del pensamiento administrativo) para tratar sobre el origen de las corrientes de estudio referidas a la disciplina, desde las escuelas clásicas hasta las tendencias y perspectivas actuales.

En el 31,3% de los planes de estudio existe una única unidad para referirse al **proceso administrativo** y en ella se estudia el planeamiento, la organización (o estructura), la dirección (o administración de recursos humanos) y el control.

Las **decisiones o proceso decisorio**, en un 25% de los programas representan una unidad individual para profundizar en el proceso de toma de decisiones en una organización, la racionalidad limitada, los tipos de decisiones y las

técnicas para tomar decisiones grupales. Como se menciona previamente, en otro 12,5% de casos se estudia de manera combinada con la unidad de planeamiento.

Temas como **administración estratégica** y **presupuesto**, ambos se incluyen en un 12,5% de los programas. El primero de ellos suele encontrarse en algunos programas dentro de la unidad de planeamiento.

5. CONCLUSIONES

La investigación tuvo por objetivo analizar el abordaje de la disciplina Administración General en el plan de estudio de las carreras de grado vinculadas al turismo, dictadas en universidades argentinas.

Del relevamiento realizado se puede concluir en principio, que aquellas universidades que son de carácter público, poseen datos disponibles, completos y actualizados, sobre planes de estudio y programa de las materias. Es dable hacer mención a ello, puesto que dichos datos son el insumo estratégico de esta investigación.

Como surge del presente estudio, en cuanto a la modalidad de dictado aún continúa prevaleciendo la forma presencial como la más representativa, observada en un 85% de los datos estudiados). Esta situación quizás se modifique en un futuro cercano, dadas las consecuencias en la interacción humana que dejó la reciente situación mundial de emergencia sanitaria.

Dentro del contexto institucional de formación profesional, es destacable señalar a aquellas universidades nacionales (UN de Avellaneda, UN de Misiones, UN de San Luis, UN del Comahue, UN del Sur y Universidad Provincial de Córdoba) que le han otorgado la jerarquía de unidad académica específica a la disciplina de Turismo, *i.e.* la Facultad o Departamento de Turismo, agrupando en ella a la oferta de grado y pregrado si existiese. En contraposición, otras instituciones solo han incluido dichas carreras dentro de la órbita de las unidades académicas ya creadas, como por ejemplo Facultad o Departamento de Humanidades, Ciencias Sociales, Económicas, Empresariales y hasta de Filosofía.

En cuanto a las carreras estudiadas vinculadas al turismo, existe una homogeneización en relación a la duración prevista según lo declarado en los planes de estudio ascendiendo a 4 años.

Por otra parte, las materias de Administración General vinculadas a dichas carreras poseen similar estructura de contenido y carga horaria. La palabra

“organizaciones” es la que presenta la mayor cantidad de repeticiones dentro de los programas, por tratarse del objeto de estudio de la administración y de “concepto”, siendo que se trata de materias con abordaje teórico. Se observa que los temas fundamentales de esta disciplina son los relacionados al proceso administrativo, siendo que “proceso” ocupa la cuarta posición en la repetición de términos. También puede observarse que existe una fuerte presencia del estudio de cada etapa del proceso administrativo, *i.e.*, planificación, organización (o estructura), dirección y control. Otro contenido a destacar, manifestado en los programas, es el estudio de la evolución de las ideas en administración, desde las corrientes clásicas hasta los enfoques e ideas actuales. Los contenidos con

Se espera que los resultados de la investigación representen una contribución práctica y se transformen en un insumo para los docentes, al reconocer en sus programas aquellos temas afines a los dictados en materias equivalentes de otras universidades, así como también detectar contenidos que podrían incorporarse.

Como líneas futuras de investigación, se pretende ampliar el análisis incluyendo a las materias de administración específicas para las organizaciones de turismo (por ejemplo: administración de empresas turísticas, organización y gestión de organizaciones turísticas, entre otras) y también a las materias complementarias, como Dirección General y Administración Estratégica.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Bardin, L. (2011). *Análise de conteúdo* (3ra. ed., traductores Antero Reto L. y Pinheiro, A.). Edições 70.
- Cámara Argentina de Turismo, informe. (2008). *La importancia de la actividad económica de Turismo y viaje en argentina*. <https://utntyh.com/wp-content/uploads/2011/09/La-importancia-de-la-actividad-econ%C3%83%C2%B3mica-de-turismo-y-viajes-en-Argentina-CAT1.pdf>
- Comisión Económica para América Latina y el Caribe (CEPAL – Naciones Unidas) y Deutsche Gesellschaft für Internationale Zusammenarbeit (GIZ). (2020). *Evaluación de los efectos e impactos de la pandemia de COVID-19 sobre el turismo en América Latina y el Caribe Aplicación de la metodología para la evaluación de desastres (DaLA)*. <http://hdl.handle.net/11362/46551>

- Fassio, A.; Pascual, L. y Suárez, F. (2004). *Introducción a la metodología de investigación. Aplicada al saber administrativo y al análisis organizacional*. Macchi.
- Gazzera, M. A.; Lombardo, L.; Vogel, M.; Quadrini, F.; Molina, M.; Marenzana, G. y Falquemberg, C. (2010). *Las empresas turísticas y su administración*. Editorial de la Universidad Nacional del Comahue.
- Gualdoni, P. y Atucha, A. J. (2009). Licenciatura en Turismo de la Universidad Nacional de Mar del Plata. Aportes respecto de su origen y proceso de institucionalización. *Aportes y Transferencias*, 13(1), 111-129.
<http://nulan.mdp.edu.ar/1548/1/Apo2009a13v1pp111-129.pdf>
- Hernández Sampieri, R., Fernández Collado, C., y Baptista Lucio, P. (2014). *Metodología de La Investigación*. (6ta. ed.). McGraw-Hill.
- Ministerio de Educación Argentina (2022). *Buscador de Títulos Oficiales Universitarios de la Secretaría de Políticas Universitarias*.
http://sipes.siu.edu.ar/buscar_titulos.php
- Niding, M. (2004). Curricula de la licenciatura en turismo y contextos sociales. *Aportes y Transferencias*, 8(1), 39-54.
<http://nulan.mdp.edu.ar/282/>
- Sautu, R. (2003). *Todo es teoría: objetivos y métodos de investigación*. Lumiere.
- Wallingre, N. (2007). *Historia del turismo argentino*. Ediciones Turísticas.
- Wallingre, N. (2011). Avances en la construcción del conocimiento en turismo. Pensando la disciplina del turismo desde una perspectiva integral. *Estudios y Perspectivas en Turismo*, 20(1), 149-170.
http://www.scielo.org.ar/scielo.php?pid=S1851-17322011000100009&script=sci_abstract&tlng=pt

36° Congreso Nacional de ADENAG

**UNIVERSIDAD NACIONAL DE RIO CUARTO – FACULTAD DE CIENCIAS
ECONÓMICAS – 26 y 27 de mayo de 2022**

Área temática al cual pertenece:

**ÁREA N° 1: Docencia. Adecuaciones pedagógicas en la enseñanza de la
Administración**

Título del trabajo: **FILOSOFIA FISH! Y TIC's COMO ESTRATEGIA DE
ENSEÑANZA INNOVADORA PARA LA ADMINISTRACIÓN**

Apellido/s y Nombre/s de el//los autor/es.

SANTORO, Daniel Omar – Autor

GONZALEZ, Inés Alejandra - Autor

Institución a la que pertenece: **Universidad Nacional de Luján – Dto. De Ciencias
Sociales**

Teléfono particular, laboral y/o celular.

SANTORO, Daniel Omar – Tel. celular: +54 9 11 6196-4534

GONZALEZ, Inés Alejandra – Tel. celular: +54 9 11 3203-0477

Dirección de correo electrónico.

SANTORO, Daniel Omar : danielomarsantoro@gmail.com

GONZALEZ, Inés Alejandra: ines.g72.ig@gmail.com

Palabras claves: **Pilares Fish - Metodología - Práctica docente- TIC's -
Administración**

INTRODUCCIÓN

El presente trabajo se refiere a la filosofía FISH¹ Abordando un trabajo de campo con la intención de detectar la percepción de los estudiantes universitarios sobre su posibilidad de aplicación y efectividad para el mejoramiento del clima áulico. Para ello, se ha realizado la aplicación práctica de dicha filosofía durante las clases correspondientes a la asignatura Organización y Administración de Servicios de la División Administración de la Universidad Nacional de Luján (UNLu). Teniendo en cuenta que esta filosofía ha sido originalmente aplicada en entornos laborales no académicos, se buscará plantear la hipótesis que es factible utilizar una guía de trabajo basada en esta filosofía en el ámbito universitario argentino.

Nos planteamos los siguientes interrogantes ¿Qué elementos se deben considerar para desarrollar una guía para la implementación de la filosofía FISH en el ámbito de la enseñanza universitaria en el área de Administración? ¿Cómo impacta esta filosofía en escenarios de enseñanza-aprendizaje de alto impacto tecnológico? ¿Es el aprendizaje colaborativo un medio efectivo para la aplicación de los principios de esta filosofía? ¿De qué manera es posible evidenciar la sinergia que podría presentarse entre FISH y las posibilidades de expresión de la inteligencia colectiva?

PROBLEMA

La finalidad de la implementación de la filosofía FISH! será la de incrementar la motivación de los estudiantes y por consiguiente reducir el nivel de conflictos, mejorar la comunicación, generar un clima más colaborativo y un mejor rendimiento académico tanto en condiciones presenciales como de virtualidad.

La motivación estudiantil hacia el estudio de contenidos es una de las principales variables intervinientes en los efectos que las clases tienen en los estudiantes de todas las edades, en la apropiación de conocimientos y en el procesamiento adecuado de la información que reciben en una clase, colaboran a ello sostener un buen clima áulico donde la confianza y el debate sean interpretados como oportunidades para el aprendizaje y el aprender con otros un espacio lúdico.

¹ [1] Se utiliza el término *filosofía* debido a que la página oficial FISH así lo define, más adelante, se explica en qué casos se habla de filosofía y en cuáles de método FISH. Ver:(FISH!
<http://www.charthouse.com/content.aspx?nodeid=22610>

OBJETIVOS

GENERAL

Elaborar una guía de aplicación de FISH para el ámbito áulico, que colabore con el desarrollo de un clima académico favorable entre los estudiantes de la asignatura Organización y Administración de Servicios, promoviendo el aprendizaje colaborativo a la vez que se desarrollen habilidades y competencias en el manejo de TIC's

ESPECÍFICOS

- 1) Analizar el modo en que la implementación de la filosofía FISH puede promover la motivación y mejorar el clima áulico.
- 2) Destacar la importancia de incluir el desarrollo de habilidades y competencia en el manejo de TIC's en conjunto con filosofías innovadoras en situaciones pedagógicas, tanto en estudiantes como en docentes.
- 3) Observar los resultados obtenidos a partir de la aplicación de la filosofía FISH! durante la cursada 2021 de la asignatura nombrada anteriormente.
- 4) Establecer los pasos para desarrollar una guía de aplicación metodológica de los pilares de la filosofía FISH en el ámbito académico tanto en presencialidad como en entornos virtuales.

Justificación

De unos años a esta parte, la mayor democratización de la enseñanza universitaria no se ha plasmado en un mayor número de graduados, este fenómeno no es particular de unos pocos campos del saber sino que se extiende a todas las disciplinas y campos de estudio científicos, si bien la oferta de oportunidades de formación superior ha crecido en función de las demandas sociales los niveles de abandono y rezago universitario siguen siendo preocupantes junto con un fenómeno que se viene dando en la población de graduados que llegan a su titulación extendiendo la vida curricular más allá de lo fijado por el plan de estudios, en palabra de los autores :

“En Argentina, uno de los mayores problemas de eficiencia interna de este nivel son sus altos niveles de abandono y rezago respecto del tiempo teórico de la carrera. Como consecuencia de esto, su duración real termina siendo un 60% más alta que su duración teórica y, en las universidades nacionales, de cada 100 alumnos que ingresan sólo se gradúan 20.” (MORDUCHOWICZ & ARANGO, 2007)

De manera tal que, sostener la motivación estudiantil se convierte en un objetivo para el desarrollo de habilidades y capacidades que deben manejar los docentes con la finalidad de que los conocimientos que van a transmitir y comunicar a sus estudiantes tengan un un impacto positivo en su vida académica y profesional, parte de la solución está en la selección de estrategias de enseñanza² las que deben contemplar esta problemática invitando a los estudiantes a ser parte activa del proceso de enseñanza-aprendizaje. A lo descrito anteriormente, debemos agregar que las TIC's como mediadoras del proceso enseñanza-aprendizaje en clases virtuales extienden las aulas hacia ámbitos antes vedados a este proceso como puede ser el hogar y el trabajo, posibilitando la incorporación de una mayor cantidad de personas al sistema educativo de todas las edades con fines educativos:

Hoy “la edad de aprender es todas”, y el lugar puede ser cualquiera [...] Estamos pasando de una sociedad con sistema educativo a una sociedad educativa, esto es cuya red educativa lo atraviesa todo:el trabajo y el ocio, la oficina y el hogar, la salud y la vejez” (Martín Barbero, 1996, p.12)

A pesar del avance de las TIC's la innovación en la utilización de modelos de enseñanza más cooperativos y/o constructivista, que aprovechen las oportunidades de aprender junto a otros pares, surgen con mayor fuerza a partir de los eventos vividos con la pandemia de COVID 19.

² A los fines de este trabajo se entiende por ESTRATEGIA DE ENSEÑANZA al conjunto de métodos, procedimientos o recursos utilizados por docentes para lograr que los estudiantes tengan aprendizajes significativos, su aplicación permite a los equipos docentes transformar las situaciones pedagógicas - o de formación - en proceso activo, más participativo con la finalidad de que el alumno se apropie de los conocimientos de una manera más efectiva. Es posible entonces identificar distintas estrategias desde las tradicionales conductivistas - exposición / repetición - hacia las más innovadoras constructivistas y cooperativas cuyo eje fundamental es la participación activa de los estudiantes en el proceso de comprensión y aplicación de los conocimientos incorporando conceptos como inteligencia colectiva y trabajo colaborativo para el desarrollo del pensamiento crítico.

De allí que la necesidad de innovar en estrategias y modelos de enseñanza hace que debamos ir más allá de lo conocido para asegurar la eficacia en la transmisión de conocimientos y saberes profesionales a los estudiantes, la filosofía FISH!, con sus principios y características, se presenta como una potente herramienta de planificación y diseño de clases, procurando rediseño de clases que carecían de valor para el estudiante hacia una forma novedosa con apreciación de valor por parte del estudiante (Martín Barbero, 1996,p.21).

Frente a la ausencia de aplicación masiva del modelo en el ámbito académico universitario argentino, este trabajo propone un método de aplicación de la filosofía *FISH* en la asignatura Organización y Administración de Servicios para la Licenciatura en Trabajo Social de la UNLu para, en principio, brindar herramientas que contribuyan a generar un clima favorable al proceso de enseñanza – aprendizaje. Por otra parte, generar un cambio que contribuya a la mejora del entorno áulico mediante pequeñas acciones basadas en los pilares que propone *FISH* para estimular la motivación de los estudiantes.

MARCO TEÓRICO

LA FILOSOFÍA FISH :MOTIVACIÓN Y MODELOS DE ENSEÑANZA

En la actualidad existe una tendencia a resaltar la importancia de la motivación y se hace hincapié en la promoción de un *clima laboral adecuado* (Ministerio de Salud de Perú, 1999). En este sentido, Maslow (1954) y Herzberg (1967), fueron pioneros en presentar la temática de la motivación; estas teorías han sido ampliadas por otros autores que enriquecieron significativamente los avances y sugirieron modificaciones tanto en la teoría, como en su aplicación (Herzberg, Mausner, & Snyderman, 1967; McGregor, 1966; Locke, 1969).

Lo que diferencia a las teorías motivacionales tradicionales de la filosofía FISH, radica en que esta última surge de la puesta en práctica de un registro del paso a paso de un modelo observado y considerado exitoso por los autores. Se trata de un modo de trabajo aplicado en forma empírica en un puesto de venta de pescado en un mercado callejero en Boston llamado Pike Place, que fue extrapolado

a otros escenarios, como el empresarial y el educativo (Lundin, Paul & Christensen, 2004).

En el ámbito educativo, se ha aplicado esta filosofía en algunas escuelas secundarias de Estados Unidos, tanto para casos individuales como para grupos de diferentes realidades sociales. A nivel de educación primaria, Bob Kohut aplicó la filosofía *FISH* en alumnos de tercer grado y reconoce que esto ha contribuido en el reconocimiento de su trabajo por de los padres de sus alumnos, así como de la institución, quienes lo eligieron Docente del Año 2003 por los avances logrados (*FISH*, s.f.). Según los testimonios recogidos por los especialistas (Lundin *et al.*, 2004), hubo respuestas positivas en todos los casos.

En Argentina, no se han hallado estudios Universitarios académicos, salvo el del autor aplicado en 2014 hasta la actualidad en la asignatura Administración de Personal para las carreras Licenciatura en Administración y Contador Público de la Universidad Nacional de Luján.

Por lo tanto, a lo largo del presente trabajo se tratará acerca de la filosofía *FISH* cuando se haga referencia a lo conceptual y de método *FISH* para aquellos puntos relacionados con lo aplicativo, entendiendo como método al “camino para alcanzar un cierto fin, propuesto de antemano como tal. Este fin puede ser el conocimiento o puede ser también un ‘fin humano’ o ‘vital’; por ejemplo, la ‘felicidad’” (Ferrater Mora, 1964, pág. 197). Por lo tanto, en esta investigación se considerará método a los pasos establecidos para la aplicación de la filosofía *FISH*.

Es decir, *FISH* elabora una respuesta pragmática a las dificultades de clima laboral y permite desarrollar un método de aplicación. Se diferencian cuatro pilares como base de la filosofía *FISH* (Lundin *et al.*, 2004):

- Divertirse,
- Hacer pasar un buen día a los demás,
- Estar presente,
- Elegir una actitud positiva cada día.

Por un lado, el primer pilar parte de la idea que, si las personas se aburren realizando sus tareas son menos efectivas, por lo tanto, permitirles jugar o divertirse

hará posible no solo eliminar el aburrimiento, sino también despertar su creatividad. El planteo de divertirse no se trata de tomar el trabajo a la ligera, sino de despertar el entusiasmo haciendo que se torne más interesante y motivador.

El segundo pilar está dirigido hacia el mejoramiento del clima interno, si cada uno elige estar bien, el conjunto lo estará. El tercero, promueve el trabajo colaborativo, estar presente es un modo de colaborar. El cuarto y último, insta a que, deliberadamente, las personas elijan su actitud y eliminen factores negativos en el ámbito laboral.

En cuanto a métodos de enseñanza, desde hace tiempo se entiende y sostiene que la estrategia conductista - expositiva por parte del docente y de repetición por parte del estudiante- no brinda los resultados deseados a la hora de medir generar aprendizaje efectivo del estudiantado vinculado con el saber hacer, de manera tal que distintas estrategias de enseñanza de índole constructivista y cooperativa han comenzado a cobrar mayor fuerza como medio de deslizar el aprendizaje y la producción de conocimientos a grupos y equipos de trabajo estudiantiles. (Maggio & Lion, 2019, p.15) (Eggen & Kauchak, 2005, p.11).

La clase poderosa se produce por una concurrencia de selección de estrategia de enseñanza adecuada a los grupos de estudiantes junto a habilidades y capacidades docentes relacionadas con la efectiva transmisión de información valiosa para los estudiantes, de manera tal que, los mismos experimenten desde distintas perspectivas el placer por aprender algo que les resulte valioso no solo para el momento sino también para su futura vida profesional, el trabajo de grupos estudiantiles es una forma de potenciar motivaciones individuales volcando los objetivos individuales en el objetivo grupal de aprendizaje.

LA CLASE Y LAS TIC's

La clase universitaria no sólo enfrenta el desafío de la formación teórica- profesional del estudiante, en el área del saber en la cual se circunscribe, también integra el desarrollo de habilidades y capacidades de aprender “con” y “a través de” nuevos dispositivos, nuevas formas de saber y conocer mediadas por dispositivos que aproximan, lo que se denomina aprendizaje colaborativo no es más que la

colaboración entre estudiantes que interactúan entre sí con la finalidad de arribar a consensos de comprensión acerca de lo que escuchan, ven y trabajan en la clase.

Las TIC's³ no solo han facilitado los procesos de aprendizaje grupal sino que resultaron en una manera efectiva de comunicar y transferir el valor de los conocimientos de un área del saber de formas más inmediatas que otros dispositivos de enseñanza, incorporadas al acervo cultural social se convierten entonces en los nuevos soportes donde los conocimientos circulan y se reproducen entre pares que están en la misma situación aprendiendo, redefiniendo el rol docente y la autoridad pedagógica sobre el contenido puesto en juego, el siguiente párrafo avala lo antedicho:

[...] Las tecnologías son el telón y el escenario donde se potencian estos intercambios así como a la organización de nuevos lazos, protagonismos y colaboraciones. Una mirada inclusiva de las tecnologías invita a pensar en una nueva dimensión en la cual las personas se ven a sí mismas como participantes en una comunidad de aprendizaje. [...] (Maggio & Lion, 2019, p.15)

Los tiempos de la clase se redefinen también en virtud de las características de las nuevas tecnologías, los espacios de reflexión estudiantil adquieren formas nuevas bajo la apropiación de aplicaciones digitales como la mensajería instantánea por Whatsapp o Telegram, corriendo del escenario a otras que se venía instrumentando como el mail, las metodologías de enseñanza netamente expositivas quedan relegadas frente a nuevos escenarios educativos universitarios donde se combinan los desafíos políticos, sociales, culturales, pedagógicos y comunicacionales en unas nuevas que integren formas de producción, circulación y distribución del conocimiento innovadoras basadas en lo colectivo más que en lo individual. (Maggio & Lion, 2019, p.14)

El dinamismo, ubicuidad e hipersociabilidad que caracteriza a las tecnologías basadas en Internet, eran interpretadas en la clase presencial como llamativas, manifiestaban un uso atemporal de dispositivos, como los celulares en clase, sin

³ TIC's :Tecnologías de Información y las Comunicaciones consiste en un conjunto de desarrollos informáticos y telemáticos que no solo se dirigen al hardware - dispositivos - sino también al software - programas, portales, plataformas y aplicaciones-, este interesante desarrollo tecnologico ha facilitado la implementación y puesta en escena de aplicaciones y plataformas destinadas a la enseñanza-aprendizaje

embargo, la pandemia de COVID 19 las incorpora al proceso de enseñanza-aprendizaje con todas sus particularidades. Ahora esas pequeñas interrupciones estudiantiles que se veían en el aula presencial tienen un sentido en la disertación docente y en la posibilidad estudiantil de apropiarse de contenidos valiosos desde otra perspectiva, la del entretenimiento con propósito, puesto que tanto las redes sociales y las TIC's originariamente se utilizaron para crear pequeños espacios de distensión y entretenimiento, en lugares formales - laborales o educativos - generando microespacios de consumo de contenidos que logra apropiarse la educación desplazando aquellos dirigidos al entretenimiento, en tal sentido (Igarza, 2009) sostiene que gracias a las nuevas tecnologías se generan nuevas formas de consumos de contenidos, más pequeñas que las antiguas, con un impacto superior a los emitidos, por ejemplo por la radio o la televisión, debido a su asociación con espacios para el ocio dentro de espacios formales, en palabras del autor:

“El ocio se consume en pequeñas píldoras de fruición, brevedades que pueden disfrutarse en los microespacios que dejan las actividades laborales o en los fragmentos de dedicación ociosa que el usuario se adjudica durante los desplazamientos o en su tiempo libre en el hogar . [...] (Igarza, 2009, p.43)

De manera tal que combinadas con la filosofía FISH!, a priori, resultaría en una estrategia que combina no solo la posibilidad de sostener la motivación estudiantil, reduciendo el conflicto y promoviendo un mejor clima para el aprendizaje, sino que integre elementos de la cultura social actual en su implementación, generando ámbitos de producción de conocimiento, donde el esparcimiento y la distracción bajo la forma de microguiones o microespacios se den en un ambiente de ocio participativo que se torna eficaz para el desarrollo de nuevas habilidades cognitivas relacionadas con los dispositivos y la comunicación (Igarza, 2009, p.42-43)

En el siguiente párrafo el autor nos habla de la permeabilidad de los entornos, cómo se combinan en un tiempo y espacio inmediato que no requiere de un ámbito físico para que suceda, sino que se encuentra en un espacio-tiempo definido por el ahora, donde se crea y se conoce:

“Las interfaces entre el sistema productivo y cultural mediático, entonces es muy permeable, porque no solo se focalizan en lo que tiene que hacer sino también en sostener un vínculo actualizado con su entorno elegido, los consumos son variados pueden ser noticias, comentarios, mensajes , acuerdos entre amigos y familiares, etc.” (Igarza, 2009, p.43)

LA COMUNICACIÓN Y LA BRECHA TECNOLÓGICA

Si bien existen herramientas didácticas y pedagógicas, que puedan procurar una mayor retención del estudiantado, promoviendo clases dinámicas y ajustadas a las prácticas culturales del momento, integrando en los contenidos los genuinos intereses de los estudiantes, transmitiendo de manera eficaz conocimientos valiosos, la comunicación social y la brecha tecnológica son dos factores que deben ser evaluados a la luz de una estrategia de enseñanza novedosa.

Sostenemos que una de las claves del desarrollo social es la comunicación social, comprendiendo por tal la posibilidad de transmitir mensajes con información valiosa, a través de medios que repliquen los mismos, pudiendo ubicar a emisor y receptor en distintos tiempos y espacios físicos, y la importancia que este proceso ha tenido en el desarrollo de las sociedades y el crecimiento humano, por lo tanto, las nuevas tecnologías de información y las comunicaciones surgen de las necesidades cada vez mayores de información y del desarrollo de medios masivos de transmisión unidos a impulsores tecnológicos⁴ que promovieron una mayor democratización de la tecnología, es posible unir filosofías como FISH! para intervenir en procesos de comunicación social como lo es las situaciones formativas en la universidad, de acuerdo a un autor

“Gracias a los rápidos avances de la tecnología y en las técnicas de comunicación, es posible afirmar que, hoy en día, el mundo se encuentra en la era de las telecomunicaciones al servicio del desarrollo social. (Márquez Jiménez, 2017)

⁴ Se entiende por impulsores tecnológicos a una serie de innovaciones tecnológicas que se dieron en el campo del desarrollo arquitectónico del hardware para computadores que tuvieron un papel vital en el desarrollo de las TIC's a saber: La ley de Moore y el poder de los microprocesadores, la ley de almacenamiento masivo y la ley de Metcalfe de economías de red.

Por lo tanto, la comunicación social que se da en contextos tecnológicos, como puede ser una clase mediada por tecnologías, permitiría a los participantes pertenecientes a distintos grupos sociales, que se encuentran dentro de una misma comunidad la posibilidad de intercambiar información e ideas de manera positiva y productiva, cobrando la comunicación social cobra una mayor relevancia cuando se articula con el desarrollo de la sociedad,. (Márquez Jiménez, 2017) como es el caso de la educación y el proceso de enseñanza aprendizaje que contempla estos parámetros de desarrollo.

En palabras de otro autor, alude específicamente al fenómeno comunicacional dentro del acto educativo y de la posibilidad de construcción de un sentido en lo que se transmite que permita apropiarse de unos nuevos saberes a partir de las prácticas educativas por parte de los estudiantes, en palabras de la autora:

“[...]la comunicación es una condición de posibilidad, un sustrato desde el que se van construyendo los procesos educativos, la trama de sentidos sobre la que se configuran las prácticas educativas de producción del conocimiento y de formación subjetiva.” (Da Porta, 2017, p.196)

De esta manera, la comunicación puede devenir en un obstáculo cuando se encuentra interrumpida por diversas barreras individuales - psicológicas, emocionales y cognitivas - y sociales - prejuicios, frustraciones y malas experiencias - con el aprendizaje por otro lado, a la hora de apropiarse de conocimientos digitales los prejuicios sumados a la brecha tecnológica juegan un rol muy importante.

En cuanto a la brecha tecnológica, no refiere solo a la posibilidad de acceder a los dispositivos tecnológicos apropiados para poder operar las distintas aplicaciones y programas, sino también al desconocimiento de su uso y al uso limitado de las mismas.

De acuerdo a las fuentes consultadas para este tema, el principal problema que se presenta es el de acceso a Internet, pero también es posible identificar factores como la edad y la distribución geográfica en su aparición, se han logrado identificar al menos 3 tipos de brecha tecnológica :

- **Brecha Digital de acceso** :Enfocada hacia la infraestructura y la posibilidad de que las personas tengan un dispositivo para poder conectarse a Internet.
- **Brecha Digital de uso**:Relacionada con el saber usar la tecnología adecuadamente.
- **Brecha Digital de Calidad de uso**:Posibilidad de que las personas puedan acceder a todas las herramientas que ofrecen las tecnologías, por ejemplo a una computadora con cámara y micrófono o con suficiente espacio para albergar una app de videoconferencia

Por lo tanto, las estrategias de enseñanza basadas en filosofías FISH! mediadas por tecnologías deben contemplar que ambos actores participantes tengan las herramientas cognitivas y dispositivos apropiados para poder llevar adelante con éxito el proceso de enseñanza aprendizaje.

MÉTODOS

Se trata de un estudio aplicativo realizado durante el segundo cuatrimestre de 2021, para iniciar el proceso de incorporación de nuevas estrategias, favorecer el clima y motivar a los estudiantes.

Al inicio del cuatrimestre, se indagó sobre las necesidades, inquietudes y expectativas de los participantes de la muestra, una comisión de la asignatura ORGANIZACIÓN Y ADMINISTRACIÓN DE SERVICIOS que pertenece al ciclo de la Licenciatura en Trabajo Social de la Universidad Nacional de Luján.

Luego, durante la cursada, se aplicaron actividades para trabajar sobre cada pilar. Se avanzó en los objetivos de la asignatura aplicando FISH.

Antes de finalizar el cuatrimestre, se aplicó un cuestionario para identificar cómo percibieron los estudiantes la cursada.

Al concluir la aplicación de FISH en las clases, se realizó un debate sobre la experiencia vivida.

POBLACIÓN

La muestra del presente estudio se restringió a aquellos estudiantes de la UNLu que estudian Trabajo Social, se encuentran cursando el ciclo de la Licenciatura, en particular la asignatura *Organización y Administración de Servicios* durante el segundo cuatrimestre de 2021 en las sedes Campana, Chivilcoy, Luján y San Miguel.

UNIDAD DE ANÁLISIS

Se seleccionó una clase de la Unidad 05 del programa de la asignatura, debido a que se dicta a mediados del cuatrimestre, en un momento en el que ya se afianzó el conocimiento grupal y cuando todavía es posible realizar ajustes en las metodologías para la aplicación de FISH!

HERRAMIENTAS E INSTRUMENTOS

Como herramientas a presentar se analizarán y describirán los siguientes

- 1. CRONOGRAMA DE CLASES**
- 2. PLANIFICACIÓN DE LA CLASE**
- 3. METODOLOGÍA APLICADA**
- 4. RECURSOS DIDÁCTICOS**
- 5. EVALUACIÓN DE LOS CONTENIDOS**

- 1) **CRONOGRAMA DE CLASES:** La cursada 2021 estuvo compuesta por 14 clases, el programa se encuentra dividido en 5 unidades de estudio que articulan saberes que van desde lo específico - las organizaciones y sus escenarios - hasta el conocimiento propio de la disciplina administrativa "Gerenciamiento de Servicios Sociales".

En particular la clase elegida para el análisis es la clase 6 relacionada con la ADMINISTRACIÓN, su conceptualización, el proceso administrativo, los roles administrativos de Mintzberg, el planeamiento, la organización, la dirección y el control.

- 2) **PLANIFICACIÓN DE LA CLASE:**

- **Apertura de clase - Sensibilización:**Todas las clases se realiza un FORO DE CIERRE DE CLASE donde se invita a los estudiantes a que dejen una semblanza acerca de la clase en que participaron, puede consistir en una imagen intervenida o una meme, junto con un pequeño texto que sintetice lo aprendido durante la misma, también se le solicita que califique la labor docente en términos de proponer mejoras a aquellos aspectos que notó que no le permitieron optimizar los recursos. Por lo tanto, al inicio de cada encuentro se realiza el recuento de lo vertido en el FORO DE CIERRE de la clase anterior, el equipo docente arma una presentación con ello, la finalidad de esta actividad es realizar una devolución colectiva acerca de las resonancias, por un lado, por otro recuperar los conocimientos de la clase anterior a manera de sensibilización de los estudiantes. (Ver anexo 01)
- **Situación de formación - exposición de contenidos:**El docente acompaña su exposición con una presentación que grafica ciertos contenidos comunicados.

Utiliza una metodología de incorporación de conceptos⁵ esto facilita que los estudiantes aprecien el valor de los conocimientos que escuchan y ven en clase, al poder proponer ejemplos a partir de casos reales que los estudiantes vivencien.

- **Aplicación práctica de contenidos:**Se proponen actividades grupales mediadas por herramientas digitales

3) **METODOLOGÍA APLICADA:**La estrategia de enseñanza basada en el modelo de adquisición de conceptos contempla la posibilidad de que los estudiantes asocien conceptos desde casos reales vivenciados por ellos.

Este hecho se potencia con el trabajo grupal que se desarrolla en clase donde pueden no solo socializar entre ellos sino también compartir y debatir ideas, que luego ponen en juego con otros compañeros y con el equipo docente.

⁵ Esta estrategia de enseñanza es de tipo inductiva, intenta ayudar a los estudiantes de todas las edades a la comprensión y asimilación de conceptos a partir de la práctica, para lo cual se presentan no solo explicaciones sino también ejemplos positivos y negativos que grafiquen las ideas transmitidas. Adhiere a una perspectiva constructivista donde el estudiante “construye” su propia comprensión acerca de un fenómeno.

Es importante destacar que en el diseño de clase se incorporaron criterios de inteligencia colectiva, aprendizaje colaborativo y desarrollo de habilidades tecnológicas - de la mano del manejo de aula virtual y otras herramientas digitales como videoconferencias por ZOOM y grupos en aplicaciones de mensajería instantánea como Whatsapp, de manera tal que la práctica docente áulica se vio intervenida por el uso de TIC's.

4) **RECURSOS DIDÁCTICOS** :Las actividades son grupales y se instrumentan mediante el uso de herramientas digitales como ser pizarra PADLET, actividades de construcción de nube de palabras en POLLEV, participación en el FORO DE CIERRE DE CLASE- en conjunto con la utilización del aula virtual explorando potencialidades y limitaciones a su uso por parte de los estudiantes.

5) **EVALUACIÓN DE LOS CONTENIDOS:**Evaluación de contenidos:Al finalizar la clase se les solicita a los estudiantes que participen de un foro de cierre don la finalidad de que expresen allí mediante recursos gráficos y escritos lo aprendido durante la clase.

Su recuperación a la clase siguiente sirve de sensibilización para la exposición del siguiente tema.

Una muestra de las producciones de la cursada 2021 da cuenta de la manera en que los estudiantes no solo se apropiaron de los conocimientos integrándose en ejemplos pertinentes, sino también de la efectividad de la implementación de la filosofía FISH! durante la jornada y su integración en las actividades que los estudiantes califican como “entretenidas”, “divertidas” y luego referencian a lo estimulante que les resulta el poder aprender en equipo. (Ver anexo 02)

INSTRUMENTOS

Se utilizó una encuesta para recoger datos con una escala tipo Likert de 1 a 5, con la intención de homogeneizar y facilitar la tabulación y el análisis de la información obtenida. Esta encuesta se hizo con el propósito de evaluar la aplicación de FISH a partir de la planificación realizada y su puesta en práctica.

La misma fue instrumentada no solo en la clase de referencia sino que también se ha aplicado a los estudiantes de la asignatura Organización y Administración de Servicios de la Licenciatura en Trabajo Social de la UNLu a lo largo del primer cuatrimestre 2021.

Durante la aplicación, se fue indagando entre los participantes las sensaciones, cuestiones positivas, a mejorar e importantes de la dinámica aúlica utilizando FISH, con el fin de compartir y valorar la experiencia en forma conjunta. (Ver anexo 3)

RESULTADOS

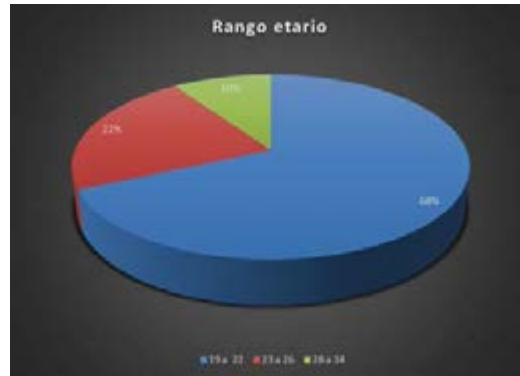
De acuerdo a algunos autores que sostienen que las tecnologías se encuentran o deberían integrarse a las diversas formas del pensamiento disciplinar y que su inclusión resulta potenciadora de las estrategias formativas seleccionadas por el docente para los grupos estudiantiles, en el caso elegido para esta exposición da cuenta de su efecto sobre el estudiantado al conseguir motivar a los estudiantes al uso de herramientas digitales con diversos fines didácticos y la apropiación más transparente de conocimientos al poder evaluar in situ y sin dilaciones los mismos. (

CARACTERÍSTICAS DE LA MUESTRA

Se trata de una muestra constituida por 63 estudiantes de la materia Organización y Administración de Servicios. Entre las consultas realizadas, se preguntó a los estudiantes el lugar en que viven para contar con un dato más. Se constató que todos los estudiantes viven en la zona de influencia de la Universidad Nacional de Luján (UNLu) pero la mayor parte de los estudiantes viene de Zárate (38 %) y de Campana (36 %).

Figura 1

Rango Etario



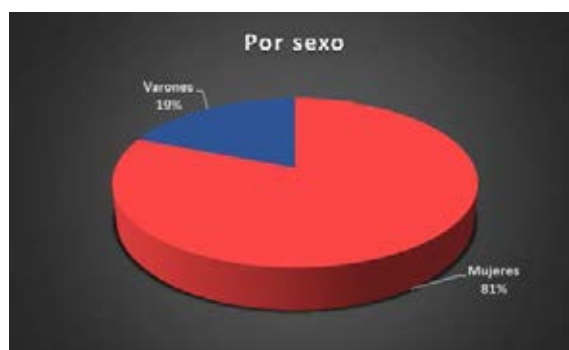
Fuente: Elaboración propia.

La mayoría de los integrantes tiene entre 19 y 22 años (68 %), a medida que aumenta la edad, disminuye la cantidad de participantes, a excepción de un grupo de tres estudiantes de 34 años quienes, a pesar de ser los mayores de la muestra, representan más del 50% de su grupo etario.

Respecto al sexo hay una clara mayoría de mujeres (81%), con una proporción de un varón cada cuatro mujeres en clase. Sin embargo, no se percibe una polarización en las respuestas a la encuesta según el sexo de los participantes. La mayor cantidad de varones se encuentra entre los más jóvenes.

Figura 2

Muestra: Por sexo

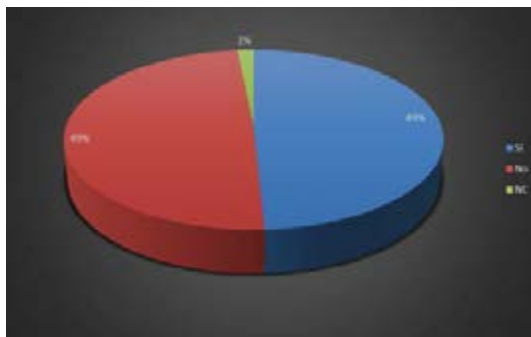


Fuente: Elaboración propia

En cuanto a la actividad laboral, la cantidad de estudiantes que trabaja o no. En este caso, a excepción de uno de ellos que no respondió la pregunta, 31 estudiantes trabajan y otros 31 no lo hacen.

Figura 3

Muestra: Actividad laboral



Fuente: Elaboración propia

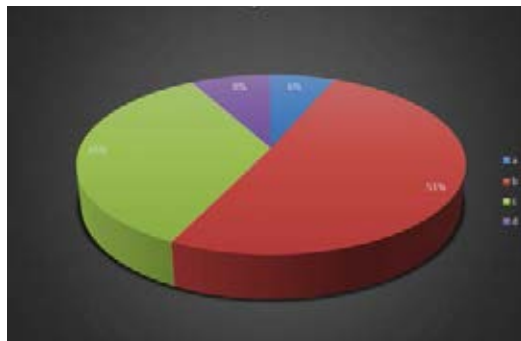
Si bien se podría inferir que existe una división en la forma de analizar Fish si no se cuenta con experiencia laboral, las respuestas de cada pregunta reflejan que esto no funciona como un condicionante. Ambos grupos incluyen una variedad de respuestas que no parece ligada a su edad, su sexo o su condición laboral. Por lo tanto, se considera que no han tenido una aproximación a Fish en el ámbito laboral.

La proporción de varones y mujeres que trabajan es la misma. La mayor parte de los mayores de 24 años desarrolla una actividad laboral. De los grupos más numerosos, el que muestra un menor porcentaje de empleados es el de los participantes provenientes de Zárate (37,5 %) frente a Campana (51%).

El 57% de los encuestados considera que el buen clima áulico se estimula mucho o bastante (51%) en la carrera. El resto se divide entre algo y muy poco. Todos perciben que se hace un esfuerzo por el buen clima, ninguno dejó de responder esta pregunta ni seleccionó que no se estimula para nada el buen clima. Esto demuestra que, a nivel institucional, se transmite el interés por brindar a los diferentes actores de la universidad un clima positivo donde desenvolver sus tareas.

Figura 4

Estímulo del clima en la carrera



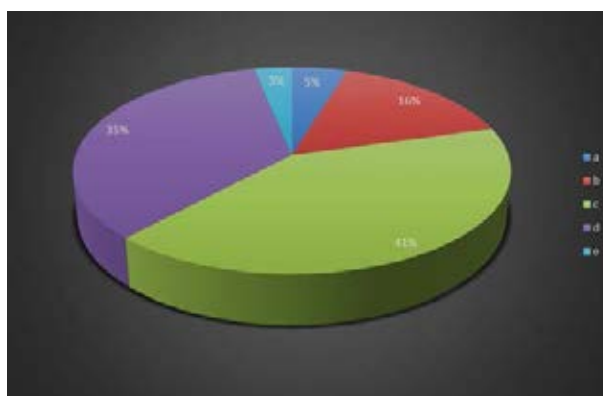
Fuente: Elaboración propia

Contrariamente a lo esperado, el 41 % de los estudiantes encuestados respondió que se permite algo divertirse en el aula, el 35% opina que muy poco y el 16% cree que bastante. El resto se divide entre Mucho (5%) y Nada (3%).

Estas respuestas indican que existe un indicio de que el ámbito académico incorpora cierta flexibilidad en el espacio áulico universitario que les permite cierto espacio para divertirse.

Figura 5

Jugar y divertirse en el aula



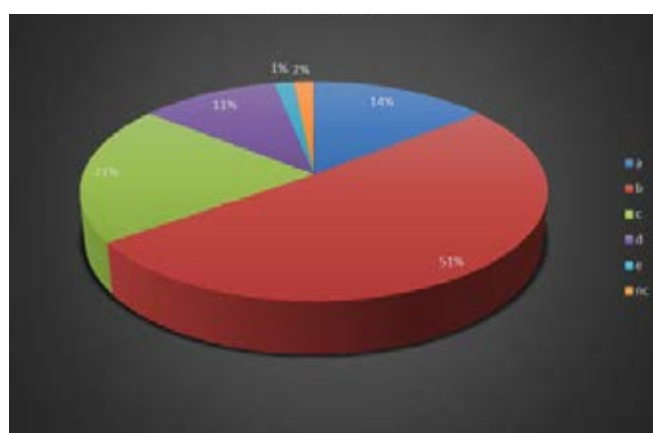
Fuente: Elaboración propia

Luego, se les consultó si perciben que en la institución se le da importancia a poder contar con el otro, es decir, con los pares tanto como los actores de otros niveles, como profesores o personal no docente, directivos y otros.

En este caso, el 65 % cree que el marco institucional muestra su interés por que los estudiantes sientan que se puede contar con el otro. Dentro del 35% restante, se destaca que un 21% cree que hay algo de interés, el resto se divide en pequeños grupos que creen que no existe tal interés o que es muy poco, más un 2% que no respondió. Esta pregunta refleja, como la anterior, un interés institucional por generar factores positivos para los estudiantes.

Figura 6

Contar con el otro



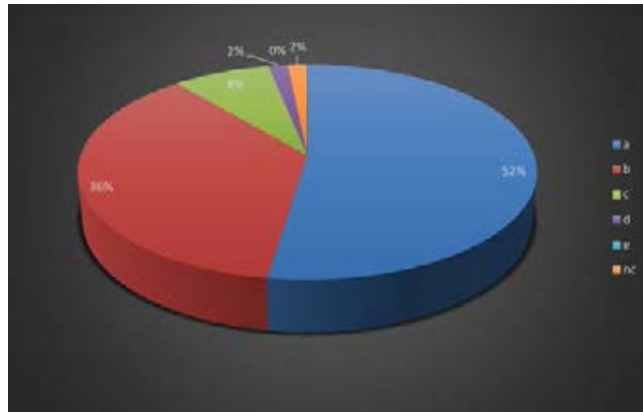
Fuente: Elaboración propia

La última pregunta indaga sobre la utilidad de FISH, en base a cada pilar, dentro del ámbito académico. En esta pregunta, se mencionan los cuatro pilares y se consulta si es importante implementar la filosofía FISH en el ámbito educativo.

El 52% de los participantes coinciden en que la importancia de aplicar los pilares de la filosofía FISH es mucha y un 36% cree que es bastante importante. El resto, llega a valores insignificantes. Por lo tanto, se evidencia la búsqueda de los participantes de mecanismos que impulsen un mejor clima y el apoyo a la motivación de los estudiantes.

Figura 7

Fish en la educación



Fuente: Elaboración propia

CONCLUSIONES

El trabajo de campo realizado ha demostrado que es posible implementar la filosofía FISH en el ámbito académico para los estudiantes de la Licenciatura en Trabajo Social en la asignatura Organización y Administración de Servicios en la UNLu.

Se ha demostrado que fue posible realizar la aplicación de FISH en forma sostenida durante todo el cuatrimestre y obtener la colaboración de los estudiantes que conformaron la muestra.

De las observaciones en clase, se concluye que la aplicación de FISH resultó eficiente para motivar a los estudiantes en la construcción de un clima positivo a partir de la puesta en práctica de los pilares de dicha filosofía, y que se potenció al ir adquiriendo destrezas en el manejo de TIC's al avanzar la cursada.

A medida que se avanzaba en la intervención práctica de FISH, se registraron cambios en el grupo. Mayor cordialidad, mejora en las comunicaciones interpersonales y un mayor sentido de equipo.

El programa de la asignatura no sufrió retrasos por la implementación de FISH.

Teniendo en cuenta la opinión recogida, la Universidad de Luján apoya los pilares FISH. Esto la convierte, si se aplica la Teoría de McGregor, en una institución Y por lo que se puede inferir que la investigación se enmarcó en un entorno favorable a la aceptación de FISH.

Por lo tanto, este estudio no puede asegurar que, en un entorno hostil, es decir, una institución X, sea viable aplicar FISH y lograr que se obtengan buenos resultados.

Se estima que, si se adapta el método, es posible aplicar FISH en otras carreras y asignaturas con éxito.

FISH resulta un modelo constructivo para la generación de un clima agradable y motivador que puede adaptarse a diferentes entornos. En este caso, en el ámbito académico se ha trabajado con éxito.

Finalmente, se espera que el presente trabajo sirva como base para la realización de futuras investigaciones y promueva la metodología en el área.

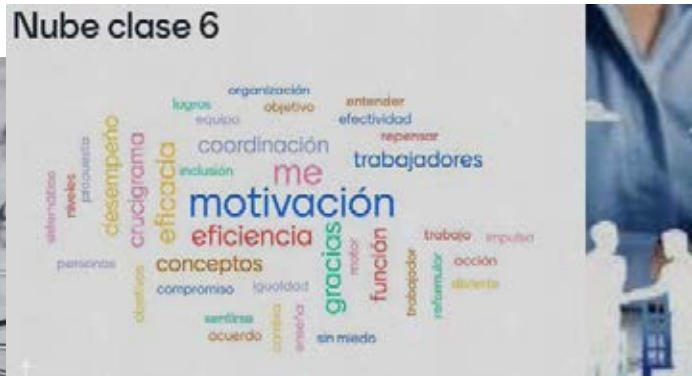
Referencias bibliográficas

1. Da Porta, E. (2017). Escuelas, mediaciones y experiencias significativas. 193-202
2. Deleuze, G. & Guatari, F. (1993). *¿Qué es la filosofía?* Barcelona: Anagrama.
3. Eggen, P. & Kauchak, D. (2005). *ESTRATEGIAS DOCENTES: Enseñanzas de contenidos curriculares y desarrollo de habilidades de pensamiento* (2da. ed.). FCE- Fondo de Cultura Económica.
4. Ferrater Mora, J. (1964). *Diccionario de Filosofía*, (Vol. Tomo II). Buenos Aires: Sudamericana.
5. FISH. (s.f.). Recuperado el 16 de 09 de 2014, de Fish Philosophy: www.fishphilosophy.com
6. FISH! (n.d.). *Official home of the FISH! philosophy*. Disponible en: <http://www.charthouse.com/content.aspx?nodeid=17527>
7. Herzberg, F. (1967). *Work and the nature of man*. Cleveland: The World Pub.
8. Igarza, R. (2009). *Burbujas de ocio: Nuevas formas de consumo cultural*. La Crujía.

9. Locke, E.A. & Henne, D. (1986). Work motivation theories. International Review of Industrial and Organizational Psychology. New York: John Wiley and Sons.
10. Lundin, S., Paul, H., & Christensen, J. B. (2004). El poder de FISH. España: Empresa Activa.
11. Maggio, M., & Lion, C. (2019, 02 26). Desafíos para la enseñanza universitaria en los escenarios digitales contemporáneos Aportes desde la investigación. *Cuadernos de Investigación Educativa*, 10(2019), 13-25.
<https://revistas.ort.edu.uy/cuadernos-de-investigacion-educativa/article/view/2878>
12. Márquez Jiménez, A. (2017, Dic). Educación y desarrollo en la sociedad del conocimiento. *SCIELO - Perfiles educativos*, 39(158).
http://www.scielo.org.mx/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0185-26982017000400003
13. Martín Barbero, J. (1996). *Heredando el futuro. Pensar la educación desde la comunicación* (Vol. 5). Nómadas.
14. Maslow 1954 o Maslow, A.H. (1943). A theory of human motivation. *Psychological Review*, n. 50, pp. 370-396
15. McGregor, D. (1994). El lado humano de las organizaciones. Bogotá: D'Vinni.
16. Ministerio de Salud de Perú. (1999). Ministerio de Salud. Lima, Perú: Ministerio de Salud.
17. Mintzberg, H. (1991). Formación de Directivos, no MBAs. En Mintzberg y la dirección (pp. 91-105). Madrid: Díaz de Santos.

18. MORDUCHOWICZ, A., & ARANGO, A. (2007). *Gobernabilidad, gobernanza y educación en Argentina*. IV CONGRESO ARGENTINO DE ADMINISTRACIÓN PÚBLICA.
19. SANTORO, D. O. (2020). *Estudio aplicativo de la Filosofía FISH Guía para su implementación en la Licenciatura en Administración en el ámbito de la Universidad Nacional de Luján*. [Trabajo presentado en el ámbito de la Semana de la Investigación, el Desarrollo y la Innovación.]. Escuela de Economía y Negocios. Universidad Nacional de San Martín (EEYN_UNSAM).
20. Universidad UCESI. (2009, February 5). *¿Qué tipos de brechas tecnológicas existen? | Estrategias de mercadeo Internet "Carlos Duque"*. Universidad Icesi. Retrieved May 6, 2022, from: https://www.icesi.edu.co/blogs_estudiantes/cduque/2009/02/05/%C2%BFque-tipos-de-brechas-tecnologicas-existen/

ANEXOS - ANEXO 01



ANEXO 02



- "Me motivó a buscar sobre el techo de cristal. Los números hablan por sí solos. En diferentes organizaciones y empresas se da este fenómeno."
- "Para mi es importante la motivación porque produce en las personas una conducta que las empuja a cumplir con los objetivos dentro de la organización en la que se encuentre inserto."
- "si las organizaciones cambiaron ¿Qué es lo que cambió?, efectivamente cambiamos nosotros, las personas que forman parte de ellas, cambió nuestra forma de ver el mundo, de vincularnos y especialmente algo que se modificó y se sigue modificando a lo largo de los años son los prejuicios, preconceptos y mandatos existentes para con las mujeres."
- "Organización... Eficacia y eficiencia..."
- "me quedo resonando eficacia y eficiencia, en relación a los logros obtenidos y la utilización de los recursos. Otra de los puntos es el que plantea la importancia de las personas dentro de la organización, como esta debería ser eficiente, satisfacer a las personas para atraerlas hacia ella. Muchas veces las organizaciones, especialmente las estatales son expulsivas."
- En una organización la eficacia y la eficiencia representan el desempeño de la misma.

36° Congreso Nacional de ADENAG
“La resiliencia organizacional: reinventarse en tiempos de cambios”
Universidad Nacional Río Cuarto (UNRC)
Facultad de Ciencias Económicas
26 y 27 DE MAYO 2022.

“Las competencias que se desarrollan en los estudiantes de la Licenciatura en Administración de la Universidad Nacional de Río Cuarto a partir de los modelos de enseñanza adoptados: presentación del instrumento de relevamiento para aplicación al claustro docente”

ÁREA N° 1: Docencia. Adecuaciones pedagógicas en la enseñanza de la Administración.

TRUCCO, Gabriela N. Autor y Expositor
Univ. Nac. de Río Cuarto. Tel. 358-4121030. truccogabriela@gmail.com
CASSINA, Germán Autor y Expositor
Univ. Nac. de Río Cuarto. Tel. 358-5628595. gcassina@fce.unrc.edu.ar

Palabras clave: Procesos de enseñanza- Competencias generales – Metodologías de enseñanza – Instrumentos de medición.

INTRODUCCIÓN

En el marco del proyecto de investigación “Competencias laborales del futuro: Relación entre las nuevas demandas del mercado laboral y el aporte de la Licenciatura en Administración de la UNRC para el desarrollo de las mismas en la generación “Z”, y luego de haber abordado desde una perspectiva teórica tanto lo relacionado a las competencias, su definición y clasificación, como lo referido a las metodologías de enseñanza propicias para desarrollar competencias transversales, generales y competencias específicas de un licenciado en administración; y considerando el perfil de los alumnos que atraviesan los últimos años de la carrera, nos resta conocer qué sucede con nuestros alumnos y sus competencias, cuál es la visión y la demanda de los empresarios que pueden convertirse en los posibles empleadores de profesionales de la Administración, y de qué manera los docentes de 4º y 5º año de la carrera Licenciatura en Administración (LA) fomentan, valoran y motivan el desarrollo de competencias tanto específicas como transversales.

De manera particular el objetivo que nos planteamos es detectar las contribuciones que se realizan desde la Lic. en Administración de la Facultad de Ciencias Económicas de la Universidad Nacional de Río Cuarto para el desarrollo de competencias en sus estudiantes. Para poder contribuir a su logro en esta ponencia expondremos un instrumento de recolección de datos que hemos elaborado para ser presentado a los docentes de cuarto y quinto año de la carrera LA con el objetivo de recabar información que nos permita conocer qué tipo de competencias se fomentan a través del desarrollo de sus asignaturas. De este modo obtendremos información sobre uno de los ejes objeto de indagación de nuestra investigación.

La importancia de la formación en competencias

Tal como venimos sosteniendo, la formación de nuestros estudiantes debiera basarse en competencias generales, transversales y específicas respondiendo al contexto en el que nos encontramos, caracterizado por la globalización, la complejidad, la multiculturalidad, la rápida obsolescencia de los conocimientos, las demandas del mercado laboral, a lo que se agrega el escenario particular atravesado por la pandemia que llevó a la virtualización de la educación y también a la reconfiguración de espacios de trabajo y de aprendizaje.

“Las competencias que tienen que adquirir los estudiantes son un referente fundamental para el diseño de la formación universitaria actual, orientando el aprendizaje al uso de los contenidos, más que al mero conocimiento de éstos” (Pozo y Monereo, 2009, como se citó en Villardón-Gallego, 2015)

En este sentido la universidad como ámbito central de educación debe adaptarse y reconocer la necesidad de reorganizar y redefinir sus objetivos de enseñanza, tal como sostiene Blanco A. (2009, p: 10) “en este nuevo escenario educativo, se espera que las universidades escuchen las necesidades de la sociedad y del mercado laboral, y desarrollen un servicio de capacitación de profesionales y ciudadanos ajustado a las demandas del entorno”.

Es decir que tenemos que repensar el perfil del egresado, pues ya no solo es importante y necesario el conocimiento técnico, el que hace a la especificidad de la carrera elegida, sino que se valora y requiere el despliegue de habilidades que permitan responder a las demandas de un mundo complejo que requiere de flexibilidad y capacidad de adaptación que permitan afrontar problemas que cambian de manera permanente.

Desde la perspectiva docente, acompañar estas demandas -atender a la formación basada en competencias- requiere de un redireccionamiento de sus prácticas, lo que implica abrirse al uso de metodologías docentes diferentes a las tradicionales, que permitan el desarrollo de competencias que van más allá de las propias de una disciplina.

Es necesario revisar el estilo tradicional centrado en el docente para generar modelos de enseñanza en el que el alumno sea el centro del proceso de enseñanza y aprendizaje, fomentando competencias que respondan a un escenario multicultural, tal como lo llama Blanco (2009), que además se ve atravesado por tecnologías que han reconfigurado radicalmente la forma de producir, distribuir y acceder a la información. Es así que compartimos la mirada de Blanco cuando sostiene que: “en este entorno ambiguo y cambiante, se imprime una radiografía social que precisa más que nunca ahondar en un modelo de educación y formación basado en la tolerancia, en los valores, en el respeto a la diversidad y en el desarrollo de competencias para la vida académica y profesional. En definitiva, el desarrollo de habilidades que garanticen la calidad profesional y el desarrollo de

competencias a lo largo de la vida” (Lifelong learning, Tuning, 2003, citado en Blanco 2005, p:8).

La reorientación de los procesos de enseñanza aprendizaje, pensando en el fomento de competencias generales y transversales, debieran considerar la necesidad de una enseñanza contextualizada, en la que los alumnos puedan resolver situaciones que podrían encontrar en el ámbito laboral tal como si allí se estuvieran desempeñando.

Bajo esta mirada tanto docentes como alumnos deben reconfigurar sus roles, plantearse objetivos de aprendizaje diferentes y estrategias tanto de enseñanza, evaluación y aprendizaje acordes a estos nuevos objetivos. Esto requiere por parte de los docentes compromiso con el desarrollo e implementación de metodologías que pongan el centro en el aprendizaje y formación de competencias, y por parte de los estudiantes el compromiso y la dedicación para asumir un rol más activo, al que tal vez no está acostumbrado, siendo protagonista de su propio desarrollo y proceso de aprendizaje.

Las metodologías de enseñanza como indicadores del tipo de competencias que se propician en los alumnos

El enfoque de competencias, y concretamente el desarrollo de competencias generales, implica romper con prácticas y formas de pensar propias de un sistema educativo que pondera los programas de estudios cargados de contenidos y la enseñanza de la teoría en buena medida divorciada de la experiencia práctica del alumno. Sin embargo, no son pocas las “suspicias” que despierta el enfoque basado en las competencias. De acuerdo con Aristimuño, 2005, éstas se basan fundamentalmente en el riesgo que supondría asumir el enfoque de una racionalidad técnica traducida en un énfasis excesivo en una tecnología educativa reduccionista, que sobreestime la descripción y concreción de objetivos de carácter conductual y cuyo interés se centre sólo en los resultados de aprendizaje, ignorando el valor de los procesos formativos y las variables relacionales y sistémicas que modulan cualquier proceso de enseñanza-aprendizaje. Así, se correría el riesgo de empobrecimiento del currículum, de dejar de lado aspectos esenciales de la formación. Es éste en buena medida el debate que cursa en paralelo, sin embargo, de acuerdo con esta misma autora, se entiende que sólo existe una tensión aparente

entre los conceptos de formación integral y el enfoque por competencias, (especialmente garantizando el desarrollo de las competencias generales).

La introducción del enfoque por competencias no necesariamente está guiada por una mentalidad instrumental, ya que estimula y propicia la reflexión sobre los procesos de diseño curricular, las prácticas de enseñanza, y las formas de evaluación, entre otros. El profesor sea cual sea su asignatura, están llamados a formularse varias preguntas cruciales, las que comienzan interpelándoles sobre la relación que existe entre las prácticas de enseñanza que desarrollan y las competencias (ya sea generales de la institución, ya sea específicas de su titulación) que se proponen lograr.

Preguntas tales como las siguientes son las que se plantea el docente en este contexto de desarrollo de competencias: ¿Cómo contribuye mi asignatura al logro de las competencias generales y específicas?, ¿qué competencias estoy logrando con los contenidos que incluye mi asignatura? o para el logro de las competencias que me propongo, ¿qué contenidos, dinámicas de aula y formas de evaluación son las más adecuadas?

La posibilidad de revisar los objetivos de enseñanza que están presentes a lo largo de una asignatura, pensándolos de manera contextualizada y situada a las demandas imperantes en la actualidad permitirán lograr llevar adelante procesos de enseñanza que pongan en el centro al alumno permitiendo su desarrollo autónomo, lo que implica fomentar su capacidad de decisión y pensamiento crítico, logrando desarrollar la habilidad de poner en práctica el conocimiento técnico propio de cada asignatura.

Es decir que el perfil del docente universitario necesita redefinirse. Ya no basta ser un extraordinario profesional en un área específica del conocimiento para asegurar que se es buen docente, lo que define el rol de un docente que está dando respuestas a las demandas de enseñanza y aprendizaje que se presentan en el contexto actual, son sus competencias para desempeñar tal rol, que están definidas por el perfil competencial entendido como el conjunto de comportamientos, capacidades, y habilidades requeridos para desempeñar de forma satisfactoria un puesto de trabajo. (Clavijo Cáceres, D, 2018)

El docente puede y debe revisar las metodologías de enseñanza de modo que pueda adaptarla para poder fomentar competencias que vayan más allá de las

técnicas propias de una asignatura o carrera profesional. Tal como lo sostienen diferentes autores que han indagado sobre estos aspectos, tales como David W. Johnson, Roger T. Johnson y Karl A. Smith, Monereo C., Arias y Fidalgo, 2013; De Miguel, 2005, entre otros, aplicar metodologías activas propiciará la posibilidad de fomentar competencias transversales, sociales y comunicaciones,

“Las metodologías activas son un conjunto de métodos, técnicas y estrategias que ponen al alumno de cualquier nivel educativo en el centro del aprendizaje, fomentan el trabajo en equipo e incentivan el espíritu crítico, dejando a un lado los procesos memorísticos de repetición de los contenidos que se imparten en clase; una forma de trabajar que prepara al alumnado para situaciones de la vida real y para su vida profesional.” (Hernando, S., 2019)

Las metodologías activas tales como el aprendizaje basado en problemas, estudios de casos, estudio compartido, estudio dirigido, resolución de problemas, suponen la adquisición de distintas competencias que influyen en el aprendizaje, como el trabajo en equipo o el desarrollo de competencias lingüísticas, entre otras. Es decir que podríamos establecer la relación que hay entre el tipo de metodologías que se llevan adelante en una clase y las competencias que se fomentan en los estudiantes; esta metodología será caracterizada en función del tipo de actividades que se proponen, el material que se utiliza, las orientaciones docentes que se proponen, entre otros aspectos.

Para acercarnos a nuestra realidad

Para indagar acerca de las competencias que los docentes están propiciando a través del desarrollo de sus asignaturas hemos elaborado un cuestionario utilizando google forms el que será enviado a través de mails. En términos generales, este instrumento consiste en aplicar a un universo definido de individuos, en nuestro caso docentes de 4° y 5° año de la carrera Lic. en Administración de la UNRC, una serie de preguntas o ítems que nos permitan obtener información sobre un aspecto particular de lo que es el problema de investigación planteado en el proyecto de investigación en el que se enmarca nuestra ponencia. Cabe aclarar que las preguntas deben ser respondidas considerando las clases presenciales dictadas en los años 2018 y 2019; últimos años con dictado de clases no afectados por la pandemia por todos conocida.

Dado que esta técnica de recolección de datos -cuestionario- nos permite ordenar la realidad de cada docente en su materia y que estos datos son observados a partir de concepciones teóricas, la técnica se convierte entonces en una eficiente vía para la creación de conocimientos.

Tal como lo sostiene Vazquez L. (2004) utilizar el cuestionario como técnica de recolección de datos tiene ventajas y desventajas, entre ellas:

Las ventajas más significativas son:

- Aporta información estandarizada. Las personas encuestadas responden a las mismas preguntas, por lo que es más fácil comparar e interpretar sus respuestas.
- Ahorra tiempo. El cuestionario ayuda a un uso eficiente del tiempo: permite encuestar a un gran número de personas de una vez; el encuestado puede responder en el momento que él desea; y el análisis estadístico agiliza el análisis de las respuestas.
- Facilita la confidencialidad. El encuestado puede responder con mayor franqueza y sinceridad cada una de los interrogantes, pues el cuestionario le asegura su anonimato.

Las limitaciones más evidentes son:

- Responder a objetivos descriptivos. Es muy difícil diseñar un cuestionario que contribuya a despejar el nivel de relaciones entre muchas variables.
- Superficialidad de la información. La redacción de preguntas generales tiene como consecuencia respuestas de los encuestados que impide la profundización de las materias investigadas.
- Difícil elaboración. Contrario a lo que se piensa comúnmente, la elaboración de cuestionarios de calidad conlleva tiempo y requiere de mucha experiencia y conocimientos específicos del investigador.

En relación al estilo de preguntas que conforman el cuestionario pueden ser de diversos tipos y cumplir diferentes objetivos dentro del mismo. El cuestionario que vamos a implementar tiene preguntas que, acorde al modo de respuesta solicitado, se pueden clasificar en: abiertas, cerradas o semi estructuradas, en este último caso se deja por ejemplo abierta la opción de un "otro" que puede dar a conocer alguna respuesta inesperada por parte de quienes investigan; también pueden ser escalar, de categorización, así como de clasificación.

También se elaboraron preguntas que persiguen diferentes funciones dentro de la encuesta, así es que tenemos preguntas de consistencia, es decir varias preguntas con diferente formulación referidas a un mismo aspecto; preguntas de introducción, con la finalidad de motivar al encuestado y también preguntas batería, es decir, referidas a un mismo tema pero para abordarlo desde diferentes ángulos. Por su parte Cabrera y Espín hacen referencia a este tipo de preguntas clasificándolas como:

- Preguntas filtro: son aquellas preguntas que anteceden a otra pregunta con la finalidad de seleccionar a los sujetos que deben contestar
- Preguntas de sinceridad y consistencia: son un conjunto de preguntas referidas a un mismo aspecto, aunque con diferente formulación, cuyas respuestas deben ser coherentes entre sí
- Preguntas amortiguadoras: tienen la finalidad de mitigar la brusquedad de temas delicados y difíciles de contestar.

Además del estilo de preguntas hemos considerado la necesidad de dejar algunas instrucciones que hagan que el avance en su lectura y llenado sea claro. Por otro lado consideramos la posibilidad de acompañar la entrega del mismo con una carta explicativa y de agradecimiento con membrete institucional lo que otorga respaldo y seriedad en pos de lograr respuestas comprometidas y en tiempo prudente. A través de esta carta se presenta brevemente el cuestionario, sus objetivos y se contextualiza de acuerdo a la investigación a la que pertenece.

En el caso particular de nuestro instrumento posee preguntas nominales como son la 1; 2; 3. Estas preguntas, 1 a 3, nos servirán para conocer la población que nos está respondiendo y a su vez poder contextualizar las respuestas que nos den en lo que sigue del formulario. Así por ejemplo puede suceder que un docente con categoría de ayudante valore positivamente la necesidad de fomentar competencias sociales, pero no pueda decidir qué estilo de materiales pueden utilizar sus alumnos.

También hay preguntas categorizadas o tipo lista de corroboraciones como es el caso de las preguntas 4; 5 y 6, que a su vez son semiestructuradas. Por su parte las preguntas 9; 11; 12 y 19 son de tipo abiertas. Luego encontramos un bloque de preguntas (10; 13; 15; 16; 17 y 18) de tipo ordinal a través de las que intentaremos conocer las valoraciones y percepciones de los docentes en relación a diferentes

aspectos que hacen a las diversas competencias que se analizan a lo largo de nuestro trabajo.

Según la clasificación antes expuesta que realiza Cabrera y Espín, consideramos importante resaltar la existencia de preguntas de consistencia como es el caso de las preguntas 5 y 9:

-Pregunta 5: “¿Cuál era la dinámica que prevalecía en sus clases?”

- Clase magistral
- Trabajo en equipo
- Trabajo individual
- Otra...

-Pregunta 9 “Considerando que las orientaciones docentes son todos los recursos que se utilizan para poder guiar el proceso de aprendizaje de los alumnos (por ejemplo mails con explicaciones sobre cómo usar el material, explicaciones o guías que se dan en clases, ppt con esquemas, etc). ¿Podría describir brevemente qué orientaciones proporcionaba a sus alumnos?”

En las dos preguntas se intenta obtener información sobre la metodología que utiliza fundamentalmente el docente, sólo que en la pregunta 5 -de tipo categorización- se presentan categorías predeterminadas, mientras que en la 9 se pide un desarrollo libre por lo que podría servir para sincerar o esclarecer lo respondido en el punto 5. Es importante resaltar que este tipo de preguntas que abordan un mismo aspecto, pero de diversas maneras permiten un cruzamiento de información que en cierto modo posibilitan triangular las respuestas y dar mayor consistencia al instrumento utilizado.

Las preguntas 11 y 12 pide que se describen brevemente el/los estilo/s con el que se tomaban los exámenes tanto parciales como finales dado que no solo debemos prestar atención a la manera en que se lleva adelante el proceso enseñanza-aprendizaje sino también a la manera en que se evalúa ese aprendizaje. Estas preguntas son fundamentales para corroborar el tipo de competencias que dijeron fomentar los docentes en el desarrollo de sus estudiantes.

El bloque que conforman las preguntas 13 a 19, permite conocer el nivel de importancia que los docentes otorgan a esto de fomentar diversas competencias en los alumnos. Las respuestas a este bloque de interrogantes nos van a permitir,

contrastando con las respuestas del bloque de preguntas 5 a 12, realizar la comprobación de respuestas para inferir si hay o no coherencia en las mismas.

En el Anexo 1 del presente trabajo se puede ver el instrumento elaborado de manera completa.

Una vez analizadas las respuestas, vamos a poder llegar a valiosas conclusiones respecto a qué competencias fomentan los docentes de la Lic. en Administración a partir de los modelos de enseñanza adoptados.

Consideraciones finales

Las universidades tienen la difícil tarea de contribuir a la construcción de profesionales preparados para asumir los retos profesionales, sociales y éticos que imponen los avances tanto científicos, como tecnológicos, culturales, sociales, del mercado laboral, entre otros. En este sentido es importante revisar y adecuar los roles que desarrollan los docentes con el fin de lograr adecuar sus prácticas en pos de lograr procesos de enseñanza que, considerando el perfil de los estudiantes que llegan a nuestras aulas, permitan la formación de estudiantes autónomos, capaces de adaptarse a tiempos y requerimientos cambiantes, y la necesidad de formarse en competencias sociales, comunicacionales, tecnológicas, propicias para los tiempos que corren.

Es por ello que consideramos importante analizar si los docentes de 4º y 5º año de la LA han podido identificar estas necesidades y reconfigurar sus prácticas, proponiendo el uso de metodologías activas, analizar cuáles son sus valoraciones sobre el desarrollo de competencias generales, específicas y transversales de los alumnos. En este sentido proponemos un instrumento de análisis, que, desde una mirada cualitativa, nos permitirá recoger esta información.

Consideramos que esto es relevante puesto que poder realizar un proceso metacognitivo sobre nuestras propias prácticas docentes nos permiten reconocerlas y también repensarlas de manera contextualizada, valorando sus aspectos positivos y reconociendo aquellos que es preciso modificar para responder a las demandas de nuestros estudiantes “generación Z”, y de un mercado laboral inserto en un contexto de complejidad y cambio permanente.

Anexo 1

Encuesta docentes LA

La presente encuesta se enmarca dentro del proyecto de investigación denominado "Competencias laborales del futuro: Relación entre las nuevas demandas del mercado laboral y el aporte de la Licenciatura en Administración de la UNRC para el desarrollo de las mismas en la generación Z". Les solicitamos dar respuesta a la misma y agradecemos su participación.

 gcassina@fce.unrc.edu.ar (no compartidos)
[Cambiar de cuenta](#)



*Obligatorio

Le solicitamos tenga a bien responder las siguientes preguntas considerando las clases dictadas en los años 2018 y 2019 en las materias de cuarto y quinto año de la carrera Lic. en Administración. Le pedimos responder una encuesta por cada materia en la que haya participado.

1-¿Era el responsable de la asignatura? *

- SI
- NO

2-¿Cuál era su cargo en ese entonces? *

- Profesor titular
- Profesor asociado
- Profesor adjunto
- JTP
- Ayudante de primera

3-Ubicación de la asignatura en el plan de estudios. *

- Cuarto año
- Quinto año



4-¿Qué tipo de clases es la que dictaba? *

- Teórico
- Práctico
- Teórico - práctico
- Seminario - taller
- Otro:

5-¿Cuál era la dinámica que prevalecía en sus clases? *

- Clase magistral
- Trabajo en grupo
- Trabajo individual
- Otro:

7-¿Qué tipo de materiales utilizaba en el dictado de su asignatura? *

- Libros completos
- Capítulos de libros
- Apuntes propios de la cátedra
- Guías de prácticos
- Guías de acompañamiento
- Otro:

8-En el caso de haber optado por "otra" le pedimos que explique brevemente a qué tipo de material hace referencia. *

Tu respuesta



9-Considerando que las orientaciones docentes son todos los recursos que se utilizan para poder guiar el proceso de aprendizaje de los alumnos (por ejemplo mails con explicaciones sobre cómo usar el material, explicaciones o guías que se dan en clases, ppt con esquemas, etc). ¿Podría describir brevemente qué orientaciones proporcionaba a sus alumnos? *

Tu respuesta



10-En sus clases: ¿Qué nivel de importancia consideraba que tenían los siguientes aspectos? *

	1 (MUY IMPORTANTE)	2	3	4	5(NADA IMPORTANTE)
Desarrollar aspectos teóricos	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Desarrollar aspectos prácticos	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Aplicar aspectos teóricos al análisis de casos que simulan la realidad profesional.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Propiciar debates	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Realizar prácticos con respuestas únicas	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Analizar situaciones problemáticas puntuales para cada contenido.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Desarrollar casos integradores	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

11-Describa brevemente que estilo de exámenes parciales utilizaba. (orales o escritos, teórico, teórico-práctico, casos de análisis, etc) *

Tu respuesta



12-Describa brevemente que estilo de exámenes finales tomaba. (orales o escritos, teórico, teórico-práctico, casos de análisis, etc) *

Tu respuesta

13-¿Cuál era su valoración sobre la importancia o no de fomentar las siguientes competencias en los alumnos? *

	1 (MUY VALORADA)	2	3	4	5 (Escasamente valorada)
Competencias básicas	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Habilidades cognitivas	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Competencias Sociales	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Competencias Sistémicas y en Resolución de Problemas Complejos	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Competencias de Gestión	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>



14-Valore la importancia de fomentar las siguientes competencias básicas en sus alumnos. *

	1 (MUY IMPORTANTE)	2	3	4	5 (Escasamente valorada)
Aprendizaje Activo	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Expresión Oral	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Lecto-comprensión	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Expresión Escrita	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Manejo de las TIC	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Escucha Activa	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Pensamiento Crítico	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Autocontrol	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>



15-Valore la importancia de fomentar las siguientes habilidades cognitivas en sus alumnos. *

	1 (MUY IMPORTANTE)	2	3	4	5 (Escasamente valorada)
Flexibilidad Cognitiva	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Creatividad	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Razonamiento Lógico	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Sensibilidad hacia los problemas	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Razonamiento Matemático	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Visualización	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>



16-Valore la importancia de fomentar las siguientes Competencias Sociales en sus estudiantes. *

	1 (MUY IMPORTANTE)	2	3	4	5 (Escasamente valorada)
Coordinación con el otro	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Inteligencia Emocional	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Negociación	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Persuasión	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Orientación al Servicio	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Capacitar a otros	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

17-Valore la importancia de fomentar las siguientes Competencias Sistémicas y en Resolución de Problemas Complejos. *

	1 (MUY IMPORTANTE)	2	3	4	5 (Escasamente valoradas)
Juicio Crítico	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Análisis Sistémico	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Resolución de Problemas Complejos	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>



18-Valore la importancia de fomentar las siguientes Competencias de Gestión.

*

	1 (MUY IMPORTANTE)	2	3	4	5 (Escasamente valoradas)
Gestión de Recursos Financieros	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Gestión de Materiales	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Gestión de las Personas	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Gestión del Tiempo	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

19-¿Qué prácticas pedagógicas cree que contribuyen a desarrollar las competencias en los estudiantes? *

Tu respuesta

20-¿Le interesaría conocer el resultado de nuestro trabajo? Si es así, ¿podría decirnos su mail? *

Tu respuesta

Enviar

Borrar formulario

Nunca envíes contraseñas a través de Formularios de Google.

Este formulario se creó fuera de tu dominio. [Notificar uso inadecuado](#) - [Términos del Servicio](#) - [Política de Privacidad](#)

Google Formularios



Bibliografía

Blanco, A. (coord.). "Desarrollo y evaluación de competencias en Educación Superior", Narcea, Madrid, 2009.

Clavijo Cáceres. "Competencias del docente universitario en el siglo XXI". Espacio I+D. Revista digital de la Universidad Autónoma de Chiapas. Volumen 39 N° 5, 2018.

VillardónGallego, L. (coord.). "Competencias genéricas en educación superior. Metodologías específicas para su desarrollo", Narcea, Madrid, 2015.

González Morga, N., Pérez Cusó, J. & Martínez Juárez, M. "Desarrollo de competencias transversales en la Universidad de Murcia: fortalezas, debilidades y propuestas de mejora". Revista Digital de Investigación en Docencia Universitaria, 12(2), 88-113. doi: <http://dx.doi.org/10.19083/ridu.2018.727>, 2018.

Hernando Romero S. "Metodologías Activas, hacia un cambio en la enseñanza del siglo XXI". en TERA2.0 - Revista digital de la Asociación Espiral- Núm. 8_ Metodologías Activas by Asociación Espiral, Educación y Tecnología, Disponible en: https://issuu.com/espiral/docs/entera20_8_asoc_espiral/s/11493992, 2019.

VillardónGallego, M. L. (2006). "Evaluación del aprendizaje para promover el desarrollo de competencias". *Educatio Siglo XXI*, 24, 57-76. Recuperado a partir de <https://revistas.um.es/educatio/article/view/153>, 2006.

https://www.tdx.cat/bitstream/handle/10803/1330/4.CAPITULO_IV.pdf;jsessionid=9E5D6135BA9FF41E51985110F1A25D25?sequence=5.. Nelson Vasquez L. Extraído de: "Descripción de la metodología y del instrumento metodológico" CAPITULO IV, 2004. Visitada el 19/04/2022.

https://www.researchgate.net/publication/267302658_Las_competencias_en_la_educacion_superior_demonio_u_oportunidad Aristimuno, A. "Las competencias en la educación superior: ¿demonio u oportunidad?" 2013. Visitada el 10/04/2022.

36° Congreso Nacional Adenag. Río Cuarto Córdoba, mayo 2022

ÁREA N.º 1: Docencia. Adecuaciones pedagógicas en la enseñanza de la Administración

y

ÁREA N.º 2: Investigación. Continuidad de la investigación en tiempos no convencionales

HACIA UN NUEVO INVENTARIO DE COMPETENCIAS DIRECTIVAS

María Natalia Urriza, Autor

Carolina Pereyra Huertas, Autor

Lucrecia Subota, Autor

Andrea Acuña, Autor

Universidad Nacional del Sur

Facultad de Ciencias Económicas

Asociación de Docentes en Administración General

Universidad Nacional del Sur

Teléfono: 2915705674

Correo electrónico: direcciogeneraluns@gmail.com

Palabras claves: roles, competencias, habilidades, trabajo directivo, administración del futuro

INTRODUCCIÓN

En la actualidad las organizaciones tienen que adaptarse a distintas contingencias que surgen como consecuencia de los vertiginosos cambios que se producen en el contexto. Para lograr sobrevivir en el medio no basta ya con modificar creencias, visión, misión y estrategias, sino que es fundamental lograr una adaptación de las personas claves en la organización. Los buenos resultados ya no se dan solo por idear buenas estrategias, sino que deben ser acompañados por una correcta implementación de las mismas.

Esta capacidad de poner en práctica una estrategia y sus resultados depende en gran medida de las competencias que posean quienes dirigen la organización.

En este sentido, el liderazgo, las habilidades y las competencias de los directivos se transforman en factores fundamentales para alcanzar los objetivos propuestos.

De lo dicho anteriormente se desprende la importancia de poder determinar cuáles son las habilidades, roles, competencias adecuadas para enfrentar los nuevos desafíos que los cambios y el contexto le imponen a las organizaciones.

En este trabajo se continúa con la investigación realizada en el año 2019, sintetizada en el paper académico “La función directiva y gerencial frente a los desafíos organizacionales de la actualidad” (Urriza, Manzanal, 2019) donde se mencionaron los posibles desafíos a los que se enfrentaría un directivo en el futuro. En el siguiente semestre de esa publicación, la pandemia afectó al mundo en su totalidad y, consecuentemente, a las condiciones de trabajo y de salud. Los administradores se enfrentaron a un nuevo paradigma que exigió respuestas ágiles en el corto plazo.

Los objetivos del presente trabajo consisten en analizar las competencias directivas necesarias en nuevos contextos, proponer un “inventario” de las mismas y repensar esas necesidades que el contexto requiere, tanto en organizaciones como en sus equipos de gestión y dirección. Complementariamente, desde el punto de vista de la academia, se pretende destacar la importancia de incorporar estas competencias en las currículas y programas de las materias relacionadas con la Dirección General y/o áreas de Administración Estratégica.

El trabajo se ha organizado de acuerdo con el siguiente esquema: en primer lugar, el análisis de los aportes de los principales autores que han dedicado sus estudios a identificar roles, competencias y habilidades directivas.

En segundo lugar, a partir de los desafíos descritos en el paper “La función directiva y gerencial frente a los desafíos organizacionales de la actualidad” (Urriza, Manzanal, 2019), se plantea la revisión de los mismos, la identificación de nuevos retos post pandemia y una propuesta de “inventario” de habilidades/competencias/roles directivos indispensables.

Finalmente, se identifica la importancia de incorporar estas competencias a los programas, unidades de contenido y dinámicas educativas en materias relacionadas con la dirección general y reforzar la necesidad de adaptar el dictado de las asignaturas para la formación de profesionales actualizados y preparados para las exigencias del contexto.

DESARROLLO DEL TRABAJO

FUNDAMENTACIÓN Y ANTECEDENTES

El análisis de los principales autores que han dedicado sus estudios a identificar roles, competencias y habilidades directivas, conduce a los aportes de Henry Mintzberg sobre roles del directivo, desarrollados en los libros La Naturaleza del Trabajo Directivo (1974) y El Proceso Estratégico (Mintzberg et al, 1999), los aportes de Robert Katz sobre habilidades de los directivos desarrollado en (Katz, 1955) y los aportes de los autores Whetten y Cameron sobre habilidades directivas esenciales, desarrolladas en el libro Desarrollo de Habilidades Directivas (Whetten y Cameron, 2011).

Mintzberg ha investigado las actividades propias, recurrentes e indelegables que efectúan los administradores. En su libro La Naturaleza del Trabajo Directivo (1974) y basándose en la observación directa de cinco altos ejecutivos de organizaciones y con el objetivo de tipificar las tareas directivas, identifica una serie de roles o papeles que describen su quehacer. Define 10 roles del administrador que se agrupan en tres

categorías: roles interpersonales, roles de información y roles de decisión. Integran un Gestalt, un todo integrado, lo que no implica que deban dedicar igual atención a cada uno de ellos.

La real Academia Española define “rol” como papel o función que alguien o algo desempeña. En este mismo sentido, Mintzberg considera a un rol como “un conjunto organizado de comportamientos correspondientes a un oficio o puesto determinado” (Mintzberg, 1974)

La primera categoría (interpersonales) está conformada por tres roles: el de cabeza visible, que se relaciona con las actividades protocolares propias de un alto funcionario de una organización que, por su naturaleza, concierne al estatus que le confiere su cargo. Contempla la asistencia a ceremonias y actos de representación, discursos, etc. El segundo de los roles interpersonales es el de líder, que incluye funciones de motivación, coordinación y manejo de equipos de trabajo, orientados al logro de los objetivos institucionales. El tercer y último rol de esta categoría es el de enlace, que representa las tareas de vinculación entre la organización y el medio, en cuestiones específicas.

La categoría de roles relacionados con la información comprende los roles de monitor, difusor o diseminador y portavoz. Asume un directivo su papel de monitor en cuanto reúne la información necesaria a nivel interno y externo de la organización. Los dos siguientes apuntan a distribuir información, constituyéndose en difusor al comunicar hacia el adentro de la organización, mientras que el de portavoz se refiere a la transmisión de temas tales como políticas, estrategias y resultados de la organización hacia el exterior.

Y por último, los roles de decisión contemplan el papel de empresario o emprendedor, vinculado con la búsqueda de oportunidades para la organización, como planes de mejoras y nuevos proyectos, entre otros. El directivo asume un rol de gestor de anomalías cuando debe dar respuesta o solución a problemas importantes que afectan en forma directa a la organización. El rol de asignador de recursos lo ejecuta al determinar la distribución de estos dentro de la organización. Finalmente, el rol de negociador lo desempeña en distintas temáticas y situaciones relevantes, para lograr

buenos resultados y cumplir con los objetivos previamente planteados por la organización.

Es importante aclarar que los roles se desarrollan aisladamente o en forma conjugada, dependiendo de la situación, el nivel jerárquico (altos directivos, gerencias medias y jefaturas de línea) y el contexto. Asimismo, es posible la aplicación de un rol o grupo determinado con más énfasis o regularidad que otros.

Como se estableció previamente, continúa este análisis con los aportes de Robert Katz, quien ha estudiado las habilidades gerenciales. En primer lugar, se recurre a la Real Academia Española que define “habilidad” como la capacidad y disposición para algo. Robert Katz en su tesis doctoral detecta la necesidad de contar con habilidades o capacidades imprescindibles y las clasifica en habilidades técnicas, habilidades humanas y habilidades conceptuales o de abstracción.

Las habilidades técnicas son aquellas relativas al conocimiento específico para realizar un trabajo o una tarea determinada. Las habilidades humanas se refieren a las competencias necesarias para tratar con personas y liderar equipos de trabajo. Y las habilidades conceptuales implican capacidades relacionadas con la conceptualización de situaciones abstractas y complejas.

Así como en el estudio de Mintzberg, Katz determina que la necesidad de estas tres capacidades varía conforme la posición jerárquica del administrador, siendo más visibles las habilidades conceptuales en los puestos gerenciales de alto nivel, las humanas en la gerencia de mandos medios y las técnicas en los gerentes de niveles inferiores, operativos o de primera línea.

Es posible identificar a las habilidades gerenciales como capacidades que permiten mejorar la efectividad de los directivos, en pos de guiar a las personas a alcanzar las metas organizacionales. Determinan la manera en la cual interactúa la organización a través de las decisiones de sus directivos, tanto interna como externamente. Son ejemplos de habilidades directivas la gestión del tiempo, la proactividad, la negociación, el orden, la comunicación efectiva, la resolución de conflictos, y principalmente el liderazgo, entre otras.

Desde la perspectiva de Whetten y Cameron (2011), proponen un modelo con 10 habilidades directivas esenciales, que clasifican en tres grandes grupos: habilidades personales, interpersonales y grupales, que complementan con tres habilidades adicionales: comunicación, realización de presentaciones orales y escritas, realización de entrevistas y gestión de reuniones.

El enfoque de estos autores se basa en la concepción de que las “habilidades directivas son las evaluaciones para el desarrollo centrándose en las aptitudes que necesitan los directores, gerentes y ejecutivos actuales y futuros” (Whetten, Cameron, 2011).



Fuente Whetten, Cameron 2011

Según la Real Academia Española la definición de “competencia” es la incumbencia y pericia, aptitud, idoneidad para hacer algo o intervenir en un asunto determinado.

Pensando en el concepto de competencia desde su evocación como palabra, en latín, se menciona “competens” que se refiere a “ser capaz” y en la forma de “competentia”, entendida como la capacidad y la permisión (Mulder citado en Corominas, Pascual, 2001). En la etimología se descubre que competencia proviene de competere: “ir al encuentro una cosa de otra”; “responder, estar de acuerdo con”; “aspirar a algo”, “ser adecuado” (Corominas y Pascual, 2001).

En resumen, según los aportes de los diferentes autores a lo largo de los años, las palabras relacionadas con roles, competencias y habilidades gerenciales confluyen en un mismo sentido conceptual, más allá de su diferencia semántica. En todos los casos hacen referencia a *“un conjunto de capacidades para la integración de conocimientos, habilidades y actitudes en el contexto socio- laboral que les permitan a los profesionales: interpretar, argumentar y proponer soluciones desde una actitud innovadora y creativa en la solución de problemas”* (Ortiz et al, 2015). En virtud de lo analizado precedentemente, se consensua en el uso del término competencias para hacer referencia al conjunto de conocimientos, habilidades y actitudes que todos los directivos debieran desarrollar, por considerarlo un concepto más actual y abarcativo.

DESAFÍOS Y PROPUESTA DE INVENTARIO DE COMPETENCIAS

En el artículo “La función directiva y gerencial frente a los desafíos organizacionales de la actualidad” (Urriza, Manzanal, 2019) las autoras describen cuales son los desafíos a los que la dirección de una organización debe enfrentarse en la actualidad.

Los desafíos identificados en dicho trabajo son:

- Globalización
- Tecnologías de la Información y la Comunicación- Tic
- *Millennials*
- Automatización de Procesos
- Gran Volumen de Información
- Digitalización, conectividad permanente y tendencia *Paperless*
- Problemáticas Medioambientales y Cuidado Energético
- Trabajo Remoto

- Inteligencia Artificial
- Velocidad de los Cambios

Es importante destacar que la realidad sobre la cual analizaron en 2019 cada uno de los mencionados desafíos y su impacto para la organización cambió. Sin embargo, la situación descrita fué potenciada por la pandemia y los avances del COVID-19 a nivel mundial, haciendo que las organizaciones y sus directivos deban replantearse su modo de guiar a las mismas hacia el logro de sus objetivos.

Independientemente de ello, en estos tiempos de post pandemia cada uno de esos desafíos continúan tan vigentes como entonces, pudiendo incorporar los siguientes retos:

- Falta de credibilidad generalizada
- Cambio climático



En concordancia con los objetivos planteados, a continuación se describen las nuevas competencias, en función al análisis de los aportes de los principales autores y la vivencia de los cambios contextuales, identificando sus características esenciales en relación con los directivos y su quehacer organizacional.

Creatividad: Que conduce a los directivos a buscar permanentemente soluciones a las distintas situaciones e imprevistos que se presentan. Es la generación de ideas para reconfigurar y repensar el modo de hacer las cosas y guiar a la organización hacia sus objetivos.

Gestión de la Incertidumbre: Saber gestionar el manejo de la información y encontrar en la incertidumbre la posibilidad de transformar el negocio abriendo nuevas oportunidades.

Liderazgo en tiempos de conexión remota: centrado en el equipo y la confianza como elemento esencial del vínculo jefe/líder con los empleados. (Urriza, Manzanal, 2021)

Resiliencia: Ser capaces de superar la adversidad, aprendiendo a enfrentar los problemas, reponerse y ayudar al equipo a superar los percances y buscar los mejores resultados.

Empatía: Colocarse en el lugar del otro; entender y relacionarse con los pensamientos y experiencias de los demás, como un elemento de apoyo y motivación del personal.

Flexibilidad: Orientada a las personas y relaciones en el ámbito de las organizaciones. Ser abierto a las nuevas formas de pensar facilitando el trabajo en equipos interdisciplinarios e intergeneracionales.

Capacidad de adaptación: Orientada a la apertura hacia los cambios del negocio y su contexto. Implica contar con la habilidad para adecuar las decisiones a los cambios repentinos. Esto genera un valor diferencial frente al saber técnico y unida a la capacidad de resolver problemas, constituye una competencia distintiva.

Gestión de la información: Habilidad para saber transformar los datos en información útil para la toma de decisiones de modo concreto y oportuno.

Foco: Distinguir y enfocar los esfuerzos hacia todo aquello que genere valor.

Conciencia social y medioambiental: Considerar el impacto de las decisiones organizacionales hacia el entorno que las rodea desde un punto de vista social y medioambiental.

Ética: Abarca un conjunto de valores y principios por los cuales se rige la toma de decisiones de una organización. Es vital que los niveles superiores guíen, bajo estas pautas, a los empleados para que estos se sientan motivados y conformes con los valores organizacionales. Implica generar acuerdos y tomar decisiones responsables socialmente.

Proactividad: Gestionar los cambios de manera anticipada, con una mirada prospectiva y utilizando herramientas de *Business Intelligence*. Constituirse como agentes y palancas de cambio

Confianza: Empoderar al equipo, mediante la delegación y descentralización de tareas y decisiones. Pautando objetivos claros y metas concretas que permitan realizar el seguimiento de su desempeño.

Credibilidad: Coherencia entre el pensar, decir y hacer en la toma de decisiones y el accionar dentro de las organizaciones.

En virtud del planteo de los desafíos que imponen las actuales condiciones contextuales y la descripción de las competencias directivas necesarias, a continuación se propone un “inventario” de las mismas.

DESAFÍOS	NUEVAS COMPETENCIAS ASOCIADAS
Tecnologías de la Información y la Comunicación - TICs	<ul style="list-style-type: none"> 🌀 Gestión de la información (para transformarla en decisiones)
Globalización	<ul style="list-style-type: none"> 🌀 Capacidad de Adaptación 🌀 Resiliencia
Digitalización. Conectividad permanente. Trabajo remoto. Automatización de procesos. <i>Millennials</i> .	<ul style="list-style-type: none"> 🌀 Liderazgo en tiempos de conexión remota 🌀 Confianza 🌀 Flexibilidad 🌀 Capacidad de Adaptación
Gran Volumen de Información. Tendencia paperless.	<ul style="list-style-type: none"> 🌀 Foco.

DESAFÍOS	NUEVAS COMPETENCIAS ASOCIADAS
Cambio climático. Problemáticas medioambientales y cuidado energético.	<ul style="list-style-type: none"> 🌀 Conciencia social y medioambiental. 🌀 Ética. 🌀 Empatía
Velocidad de los cambios. Inteligencia Artificial	<ul style="list-style-type: none"> 🌀 Gestión de la incertidumbre. 🌀 Proactividad. 🌀 Creatividad .
Falta de credibilidad generalizada	<ul style="list-style-type: none"> 🌀 Ética 🌀 Credibilidad.

Fuente: Elaboración Propia

La identificación de las nuevas competencias frente a los desafíos contextuales no es unívoca. Es un proceso continuo de adaptación mutua, contando los directivos con este conjunto de competencias para utilizar en el quehacer cotidiano en las organizaciones.

INCORPORACIÓN DE LA ENSEÑANZA DEL INVENTARIO DE COMPETENCIAS EN LA MATERIA DIRECCIÓN GENERAL O AFINES

En apartados anteriores se presentan las distintas denominaciones que los autores refieren a lo largo del tiempo, tanto para habilidades directivas como roles o competencias. Asimismo, se identifican en estos vocablos tanto diferencias semánticas como similitudes conceptuales que conducen a interpretarse como sinónimos, sin afectar la esencia de la comunicación.

Los estudiantes al graduarse necesitan desenvolverse en un contexto complejo y cambiante como algo habitual en sus rutinas. Por ello, es importante destacar la necesidad de contar en la última etapa de formación profesional, con estrategias de enseñanza-aprendizaje que contribuyan al desarrollo de esas competencias.

La aplicación de estas estrategias educativas tiene como fin transformar el aprendizaje en un proceso activo, más participativo donde el estudiante vivencie experiencias que pongan en juego los procesos de toma de decisiones, gestión del tiempo, trabajo colaborativo, resolución de problemas y así procurar aprendizajes significativos.

Hoy es necesario contar con espacios de discusión, para desarrollar posturas críticas, actitudes más colaborativas y predisposición a la flexibilidad y adaptación que permitan vivenciar los requerimientos que el contexto exige a los directivos.

En este sentido, *“la calidad de los graduados en la Educación Superior debe verse con un enfoque integrador, siendo las competencias una fusión de actitudes, valores, conocimientos y habilidades en un entorno, socio – económico, laboral específico para cada estudiante”* (Ortiz et al, 2015).

El concepto de competencias, desde el punto de vista de educación, se presenta como una red conceptual amplia que requiere de un tratamiento integral. De este modo, la competencia no se circunscribe solamente al desempeño profesional, ni se relaciona solo a la apropiación de conocimientos para saber hacer. Incluye un conjunto de capacidades que se desarrollan a través de procesos continuos para preparar a los estudiantes, desde el punto de vista social, cognitivo, cultural, laboral, productivo y directivo.

Se destaca la importancia de complementar los programas de estudio en el ámbito académico incorporando la mención y el desarrollo de las nuevas competencias y el abordaje práctico. Algunas de las sugerencias didácticas para ello podrían ser el análisis de casos, testimoniales, simulación a través de medios informáticos, elaboración de videos por parte de los estudiantes que favorezca la comunicación, prácticas o pasantías, entre otros, resaltando la necesidad de contar con habilidades blandas, orientadas a la gestión y toma de decisiones dentro de las organizaciones.

Desde los equipos docentes, es importante ofrecer espacios disruptivos donde se fomenten dinámicas más participativas, lúdicas y de expresión enfocadas en la gestión de emociones, trabajo en equipo y autoconciencia. Tal como indican Pereyra Huertas y Segade (2013) *“El contexto actual marcado por la turbulencia y globalización económico social requiere de educadores que manejen las nuevas*

tecnologías como recursos didácticos indispensables en una nueva forma de comunicación, con una generación de futuros profesionales con características propias bien establecidas. Sin perjuicio de todo avance tecnológico, la formación en valores continúa presente en este contexto de sustentabilidad económica, social y medioambiental donde se desarrollan las organizaciones y sus administradores.

En resumen, se considera una necesidad preparar a los estudiantes de los últimos tramos de su formación de grado (futuros profesionales en Ciencias Económicas) en las competencias requeridas por las organizaciones para los puestos de trabajo directivos o emprendimientos que decidan liderar.

CONCLUSIONES

En el presente trabajo se han analizado las diferencias semánticas que diferentes autores referencian como habilidades directivas, roles, competencias y capacidades, utilizadas en la literatura.

Posteriormente se han estudiado las competencias directivas necesarias para conducir a las organizaciones en pos del logro de sus metas y objetivos, en el contexto actual.

Se ha tomado como punto de partida los desafíos descritos por Urriza y Manzanal (2019) y se han identificado nuevos retos post pandemia. Ante los nuevos escenarios, los directivos han debido replantearse su modo de guiar a las organizaciones y por esta razón, se ha propuesto un “inventario” de competencias para dar respuesta a las necesidades que el contexto requiere, tanto en las organizaciones como en sus equipos de gestión y dirección.

Complementariamente, y como respuesta al segundo objetivo planteado, desde el punto de vista académico se ha destacado la importancia de incorporar estas nuevas competencias de los directivos en las currículas de las materias relacionadas con la Dirección General y/o áreas de Administración Estratégica. Asimismo, se ha hecho hincapié en la adaptación del dictado de las asignaturas para la formación de profesionales actualizados y preparados para las exigencias del contexto, mediante el diseño de estrategias de enseñanza-aprendizaje dinámicas, inclusivas e innovadoras.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

1. LIBROS:

Chiavenato, I. (2000) "Introducción a la Teoría General de la Administración". 5ta edición. McGraw-Hill, México 2000

Corominas, J. y Pascual, J. (2001) "Diccionario critico etimológico". Editorial Gredos SA

Koontz H, Weihrich H. y Cannice M (2012) "Administración: Una perspectiva Global Empresarial" 14ª Edición. McGraw-Hill. México.

Mintzberg, H (1991) "La Naturaleza del Trabajo Directivo" Editorial Ariel, Barcelona. (obra original 1974)

Mintzberg, H, Quinn, J, Ghoshal, S. (1997) "El proceso estratégico". Editorial Prentice Hall, México

Robbins, S. (2004) "Comportamiento Organizacional" 10ª Edición. Editorial Prentice Hall, México

Whetten D. Y Cameron K. (2011) "Desarrollo de Habilidades Directivas", 8va edición, Editorial Pearson Educación, México

2. ARTÍCULOS DE REVISTAS CIENTÍFICAS:

Diez F y Atela P. (2019) "Del talento individual al colectivo: el gran desafío para el éxito de las organizaciones en el siglo XXI". Revista Espacios. Volumen 40 Nro. 11. <https://www.revistaespacios.com/a19v40n11/a19v40n11p16.pdf>

DÍAZ, T. (2005) "La didáctica en la formación por competencias: una visión desde el enfoque científico crítico y de la escuela de desarrollo integral". I Encuentro Internacional de Educación Superior y Formación por Competencias. Medellín. Colombia. Repositorio CECES- UPR

https://santander.edu.mx/aula/pluginfile.php/1102/mod_resource/content/1/Art%C3%ADculo%20Conferencia.doc

Drucker, P (1954) "*The practice of management*" Harper Collins Publishers, New York
https://www.academia.edu/28747842/PRACTICE_OF_MANAGEMENT_THE

Ibáñez Martín, J. A. (2009) "La fundamentación filosófica de los nuevos planes de estudios" en Medina A., Sevillano M.L. y De la Torre S "Una universidad para el siglo XXI" Espacio Europeo de Enseñanza Superior (EEES). Una Mirada Transdisciplinar, Ecoformadora e Intercultural. Anuario interuniversitario de didáctica, Madrid

Katz, R.L. (1955) "*Skills of an Effective Administrator*" Harvard Business Review, ,
https://www.academia.edu/22519994/Skills_of_an_Effective_Administrator

López Gómez E. (2016) "En torno al concepto de competencia: un análisis de fuentes" Revista Currículum y Formación de Profesorado <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=56745576016>

Ortiz Cárdenas, T, García Rodríguez, A y García González, M. (2015) "Competencias de dirección, importancia de su formación desde la Universidad. Ingeniería Industrial. Actualidad y Nuevas Tendencias", vol. IV, núm. 15, Venezuela.
<https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=215047546007>

Pereyra Huertas, C y Segade J.L. (2013) "Nuevas tecnologías en el proceso de Enseñanza–Aprendizaje: Hacia un nuevo lenguaje de Comunicación entre docentes y futuros profesionales". Revista de Adenag. Argentina,
<https://repositoriodigital.uns.edu.ar/bitstream/handle/123456789/4644/Nuevas%20tecnolog%C3%ADas%20en%20el%20proceso%20de%20ense%C3%B1anza%20e2%80%93aprendizaje.pdf?sequence=3&isAllowed=y>

Urriza N y Manzanal M. (2019) "La función directiva y gerencial frente a los desafíos organizacionales de la actualidad". Revista de Adenag, <https://adenag.org.ar/wp-content/uploads/2020/03/1%C2%B0-Parte-Libro-35%C2%B0-Congreso-Nacional-de-Adenag.-Hasta-p.-150.pdf>

Urriza N y Manzanal M. (2021) "El liderazgo en tiempos de virtualidad". Revista de Adenag, <https://adenag.org.ar/wp-content/uploads/2021/09/urrizaponenciaeje1subeje1.7.pdf>

ÁREA N°2: Investigación

"Continuidad de la investigación en tiempos no convencionales"

36° Congreso Nacional de ADENAG
Río Cuarto, 26 y 27 de mayo de 2022
ÁREA N° 2

Estudio de las Filas de Espera en el Proceso de Atención al Cliente de una Clínica de Tucumán

Albaca Paraván, Carlos¹. Autor y Expositor.
Medina Galván, Marcelo Enrique². Autor.

¹ Facultad de Ciencias Exactas y Tecnología – Universidad Nacional de Tucumán
Cel.: 3816782990
Correo electrónico: calbaca@herrera.unt.edu.ar

² Facultad de Ciencias Económicas – Universidad Nacional de Tucumán
Cel.: 3815626818
Correo electrónico: mmedina@face.unt.edu.ar

Palabras Claves: Teoría de Colas, Eventos Discretos, Simulación, Redes de Petri

Estudio de las Filas de Espera en el Proceso de Atención al Cliente de una Clínica de Tucumán

Albaca Paraván, Carlos
Medina Galván, Marcelo Enrique

RESUMEN

Los modelos de cola de espera están presentes en todas partes y este hecho es obvio incluso para el observador más distraído. Las personas hacen cola para obtener entradas para el cine, para comprar comestibles y para prácticamente todo, por esto es que el tiempo de espera se convierte en un factor importante en la satisfacción del cliente y en la competitividad de una organización.

La teoría de colas es el estudio de la espera en las distintas modalidades. Usa los modelos de colas para representar los tipos de sistemas de líneas de espera (sistemas que involucran colas de algún tipo) que surgen de la práctica. Los modelos de líneas de espera son muy útiles debido a que permiten encontrar un balance adecuado entre el costo del servicio y la cantidad de espera, lo cual genera beneficios tanto para la organización como los clientes.

En este contexto, el objetivo de este trabajo consiste en optimizar el proceso de atención al cliente desde el punto de vista de los tiempos de espera en una clínica médica de San Miguel de Tucumán. Para ello se realizó un estudio cuantitativo, descriptivo de corte transversal donde la población objetivo fueron los afiliados que utilizaron el servicio de la clínica en el mes de noviembre de 2019.

Para llevar a cabo el análisis del proceso de atención se utilizó simulación de eventos discretos, trabajando con Redes de Petri para el modelado conceptual y el simulador Arena para realizar las pruebas y experimentaciones.

Una vez validado y verificado el modelo de simulación, se procedió a experimentar con el mismo, realizando modificaciones en el proceso y analizando los cambios en las medidas de desempeño de las filas de espera y concluyendo al respecto.

1. INTRODUCCIÓN

Los conceptos e instrumentos de la administración de operaciones han sido un elemento medular para el incremento de la productividad que han registrado empresas de todo el mundo. Éstos permiten crear operaciones eficaces y eficientes que conducen a un aumento del valor de los productos y servicios de la compañía, y si se comparan con la mayoría de otros caminos que siguen los administradores para tratar de estimular el crecimiento (por ejemplo, inversiones en tecnología, adquisiciones y grandes campañas de mercado), las innovaciones en las operaciones son relativamente confiables y baratas.

Dentro de la administración de operaciones, la gestión de la espera en una empresa de servicios es fundamental, en virtud que los procesos tienen un efecto inmediato y directo en el cliente ya que es a él, como participante del proceso, quien afecta el tiempo demandado, la naturaleza exacta del servicio y la calidad (percibida) del servicio.

Para poder llevar a cabo correctamente una gestión de la espera, los modelos de una línea de espera representan un estupendo instrumento matemático para analizar muchas situaciones que son comunes en los servicios (Chase, Jacobs, & Aquilano, 2009).

1.1. PROBLEMA

El centro médico (o clínica) sobre el que se refiere este trabajo, brinda dentro de sus instalaciones una amplia variedad de servicios para sus afiliados, por ejemplo: consulta con médicos de atención primaria (pediatría, clínica médica, medicina familiar, ginecología y obstetricia) o de distintas especialidades (cardiología, dermatología, endocrinología, etc.), y atención en enfermería.

En este contexto, se puede generar molestia o incomodidad debido a la lentitud en la atención a causa de un gran flujo de afiliados que cada día realizan largas y diversas filas de espera desde que llegan a las instalaciones de la empresa hasta que son atendidos por los profesionales correspondientes.

1.2. OBJETIVOS

El objetivo general del trabajo consiste en “optimizar el proceso de atención al cliente mediante la aplicación de modelos de filas de espera en un centro médico (clínica) de

San Miguel de Tucumán” y para cumplirlo se plantearon los siguientes objetivos específicos:

- Determinar si el proceso cumple con los supuestos de algún modelo de colas y evaluar diferentes alternativas de modelado en caso de no cumplirse los mismos.
- Analizar diferentes opciones de mejora del proceso para reducir los tiempos de espera.
- Realizar simulaciones con las distintas opciones realizando una comparación entre ellas y determinar la mejor de todas.

2. MARCO TEÓRICO

Los servicios son actividades económicas que se ofrecen de una parte a otra, las cuales generalmente utilizan desempeños basados en el tiempo para obtener los resultados deseados en los propios receptores, en objetos o en otros bienes de los que los compradores son responsables. A cambio de su dinero, tiempo y esfuerzo, los clientes de servicios esperan obtener valor al acceder a bienes, trabajo, habilidades profesionales, instalaciones, redes y sistemas; sin embargo, por lo general no adquieren la propiedad de cualquiera de los elementos físicos involucrados (Lovelock & Wirtz, 2009). En este contexto, el cliente es (o debería ser) el punto focal de todas las decisiones y las acciones de la organización de servicios, existiendo esta última para servir al cliente, y los sistemas y los empleados para facilitar el proceso del servicio. Por ello, es esencial comprender cómo funcionan los procesos para poder asegurar la competitividad de una compañía ya que un proceso que no embona con las necesidades de la empresa, le impondrá una sanción por cada uno de los minutos que esté operando. El análisis del proceso permite contestar algunas preguntas importantes, como ¿cuántos clientes pueden manejar el proceso por hora? ¿Cuánto tiempo tomará servir a un cliente? ¿Qué cambio necesita el proceso para expandir la capacidad? ¿Cuánto cuesta el proceso? El primer paso del análisis del proceso es difícil e importante y consiste en definir con claridad cuál es el propósito del análisis para poder definir el grado de detalle del modelo del proceso durante su preparación (Chase, Jacobs, & Aquilano, 2009).

Dentro de la administración de operaciones, el análisis de filas de espera es un tema fundamental ya que están presentes en muchos procesos y operaciones, como cuando los clientes esperan en la fila de un supermercado para pagar, en un banco para hacer un depósito, en el correo para enviar un paquete o en el médico para ser

atendido (Schroeder, 1992), es por esto que el tiempo de espera se convierte en un factor importante en la satisfacción del cliente y en la competitividad de una organización. En este marco, la teoría de colas es una herramienta de Investigación de Operaciones que se encarga de modelar sistemas para el manejo eficiente de las líneas de espera. Utiliza los modelos de colas para representar los tipos de sistemas de líneas de espera (sistemas que involucran colas de algún tipo) que surgen en la práctica, y son muy útiles debido a que permiten encontrar un balance adecuado entre el costo del servicio y la cantidad de espera, lo cual genera beneficios tanto para la organización como los clientes (Chingaté Ávila, 2012).

Muchos problemas prácticos de líneas de espera que ocurren en sistemas de servicio de producción y operaciones tienen características como las descritas en la literatura y pueden usarse alguno de los modelos de colas existentes. Sin embargo, con frecuencia dentro de un análisis, están presentes variaciones de este caso específico y los cálculos de las fórmulas matemáticas resultantes son un tanto más complicadas que las de los modelos tradicionales, y muchas aplicaciones reales de las colas son demasiado complicadas para modelarse analíticamente. Cuando así sucede, generalmente se recurre a la simulación por computadora.

La simulación, es una técnica donde se utilizan números aleatorios para obtener inferencias acerca de las distribuciones de probabilidad (como llegadas y servicios). Con este método, muchas horas, días o meses de datos se pueden desarrollar en unos cuantos segundos usando una computadora. Esto permite analizar factores controlables, como agregar otro canal de servicio sin que esto suceda en realidad de forma física. Básicamente, siempre que un modelo de colas estándar analítico proporcione tan solo una aproximación deficiente del sistema de servicio real, es sensato desarrollar un modelo de simulaciones en su lugar (Render, Stair, & Hanna, 2012).

3. MÉTODOS

Se realizó un estudio cuantitativo, descriptivo de corte transversal. La población objetivo fueron todos los afiliados que utilizaron los servicios de la empresa durante el horario de atención de la misma (de lunes a viernes de 7:00 a 21:00 hs) durante el mes de noviembre de 2019. La investigación se realizó dentro del marco de la Maestría en Administración perteneciente a la facultad de Ciencias Económicas de la Universidad Nacional de Tucumán. Dentro de las consideraciones éticas, se solicitó

por escrito autorización al director de la empresa, explicándole detalladamente el trabajo a realizar. Este, por su parte, solicitó mantener el anonimato de la empresa y firmar una nota de confidencialidad de los datos, lo cual fue llevado a cabo tanto por los autores del trabajo.

Debido a que el proceso de atención al cliente no cumplía con los supuestos para poder utilizar los modelos matemáticos conocidos, se procedió a la simulación por computadora, detallándose a continuación cada una de las fases del ciclo de vida de un proyecto de simulación y las tareas realizadas en cada uno (Guasch, Ángel Piera, & Casanovas, 2016).

3.1. FORMULACIÓN DEL PROBLEMA

Se pretenden resolver las siguientes preguntas como objetivos del proyecto de simulación:

- ¿El proceso de atención al cliente se puede mejorar?
- ¿Los tiempos de espera se pueden reducir?
- ¿Hay una correcta asignación de recursos al proceso de atención al cliente?
- ¿Existen alternativas para mejorar este proceso?

3.2. DESCRIPCIÓN DEL PROCESO DE ATENCIÓN AL CLIENTE

A continuación, se explica en lenguaje natural el proceso de atención al cliente:

1. El paciente se comunica vía telefónica con el servicio de call-center para solicitar un turno para un médico en particular, o el empleado puede sugerirle alguno de acuerdo a las necesidades del paciente (paso opcional).
2. El paciente llega a la clínica:
 - a. Si el paciente tiene un turno, el guardia de la entrada consulta sobre el médico al que debe concurrir y le indica a cuál secretaría debe acercarse.
 - b. Si el paciente no tiene turno, el guardia de la entrada consulta sobre el médico o la especialidad médica por la que desea ser atendido y lo deriva a la secretaría correspondiente, si no sabe, es derivado a una de las dos secretarías de medicina familiar y clínica.
3. Una vez que el paciente llegó a la secretaría correspondiente, espera a ser atendido por la secretaria, le solicita su DNI y:

- a. Si tiene turno, lo ingresa en la planilla del médico correspondiente en el turno previamente asignado.
- b. Si no tiene turno:
 - i. Si el paciente sabe que médico quiere que lo atienda, la secretaria lo ingresa en el primer espacio libre en la lista de espera del médico.
 - ii. Si el paciente no sabe por qué médico desea ser atendido, la secretaria le asigna el médico con menos pacientes en la lista de espera.
4. La secretaria completa la ficha correspondiente del paciente en el sistema, cobra la consulta en caso de que el paciente vaya de forma particular, y lo invita a sentarse en la sala de espera correspondiente.
5. El paciente se sienta en la sala de espera hasta ser atendido por el médico.
6. Una vez el paciente ingresa al consultorio médico, realiza la consulta correspondiente y el médico puede:
 - a. Indicarle que se dirija nuevamente a la secretaría para solicitar un nuevo turno para control, y/o.
 - b. Solicitar los servicios de enfermería para, por ejemplo: quitar un yeso, poner una medicación, realizar una curación, etc., y asignarle un nuevo turno para control.
 - c. Dar finalizada la consulta médica dando de alta al paciente.
7. Al salir del consultorio, el paciente puede:
 - a. Retirarse de la clínica.
 - b. Dirigirse a la secretaría en la que fue atendido primeramente para ser ingresado en la lista de espera de enfermería. Vale destacar que la enfermería funciona solo por demanda generada por la derivación de pacientes por medio de los consultorios de la clínica o llegada espontánea con prescripción médica de algún tratamiento (inyección, curación, etc.).

La Figura 1 muestra el diagrama de flujo del proceso de atención al cliente del centro médico (clínica).

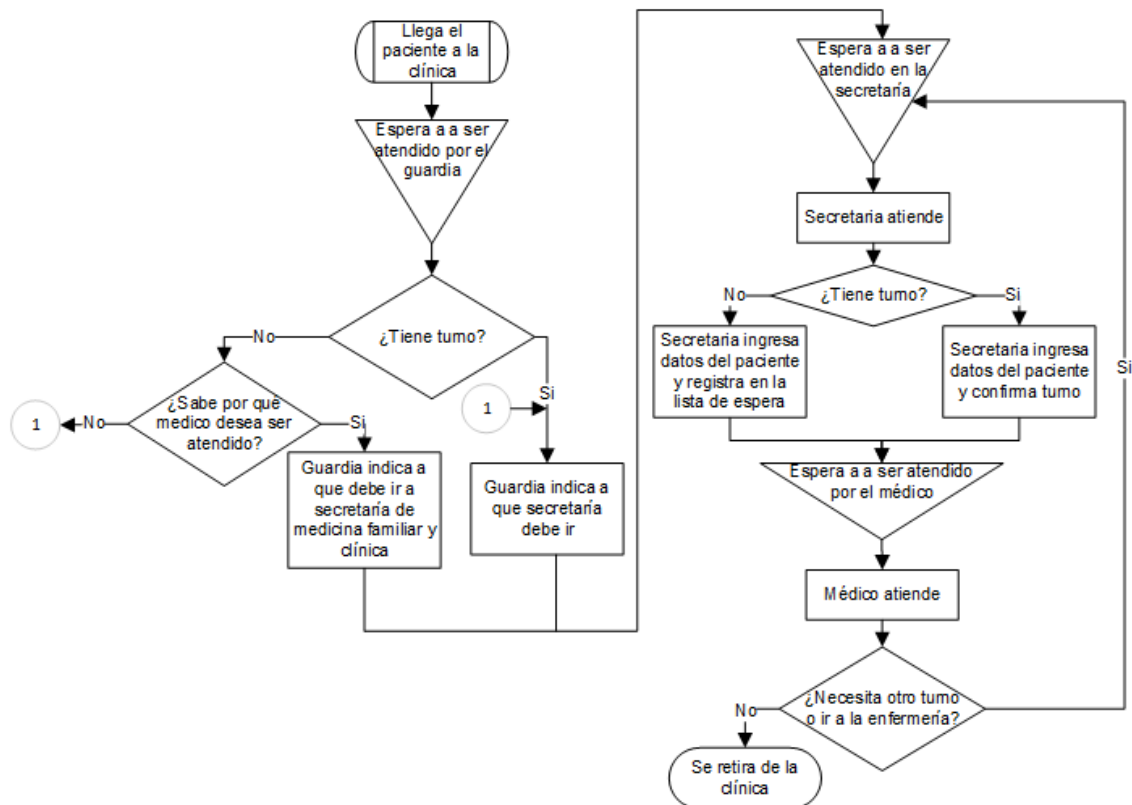


Figura 1. Diagrama de flujo del proceso de atención al cliente. Fuente: elaboración propia.

3.3. DISEÑO DEL MODELO CONCEPTUAL

Para el diseño del modelo conceptual de la simulación se eligió el de Redes de Petri (RdP) ya que, entre los distintos formalismos para describir el modelo conceptual, este puede beneficiarse de todas las ventajas del desarrollo modular. Permiten representar de forma natural un modelo de eventos discretos (Huayna, Cortez, & Vega, 2009), y aunque no es el único formalismo que maneja eventos y actividades, es el único que representa formalmente el paralelismo y la sincronización (Silva & Valette, 1989). Además de los aspectos formales de las RdP, estas poseen una gran documentación y respaldo basado en su uso en diferentes trabajos de investigación tanto en el modelado de sistemas de eventos discretos: (Torres Polonio, 2018) (Medina, Seck Tuoh Mora, & Hernández Romero, 2013), como en el modelado concreto de procesos de atención al cliente: (Causado-Rodriguez, Charris, & Guerrero, 2019) y específicamente de procesos de atención al cliente en sistemas de salud: (Ceballos, Betancur Villegas, & Betancur Villegas, 2014).

El diseño del modelo incluye un análisis conceptual básico en el cual es necesario hacer suposiciones y simplificaciones (Eppen, Gould, Schmidt, Moore, & Weatherford, 2000). Se realizaron las siguientes suposiciones y decisiones:

- Se hace la suposición que el paciente pide siempre los turnos por teléfono.
- Se decidió no incluir enfermería en el modelado ya que aporta menos del 10% de los turnos asignados a los pacientes y el aumento de complejidad en el modelo no justifica su inclusión.

Durante el proceso de modelado conceptual, se realizaron diferentes modelos, partiendo de un modelo simple, siguiendo por modelos intermedios más complejos, hasta llegar al modelo definitivo del proceso. La Figura 2 muestra la RdP definitiva del proceso de atención al cliente del centro médico con el total de secretarías y médicos disponibles.

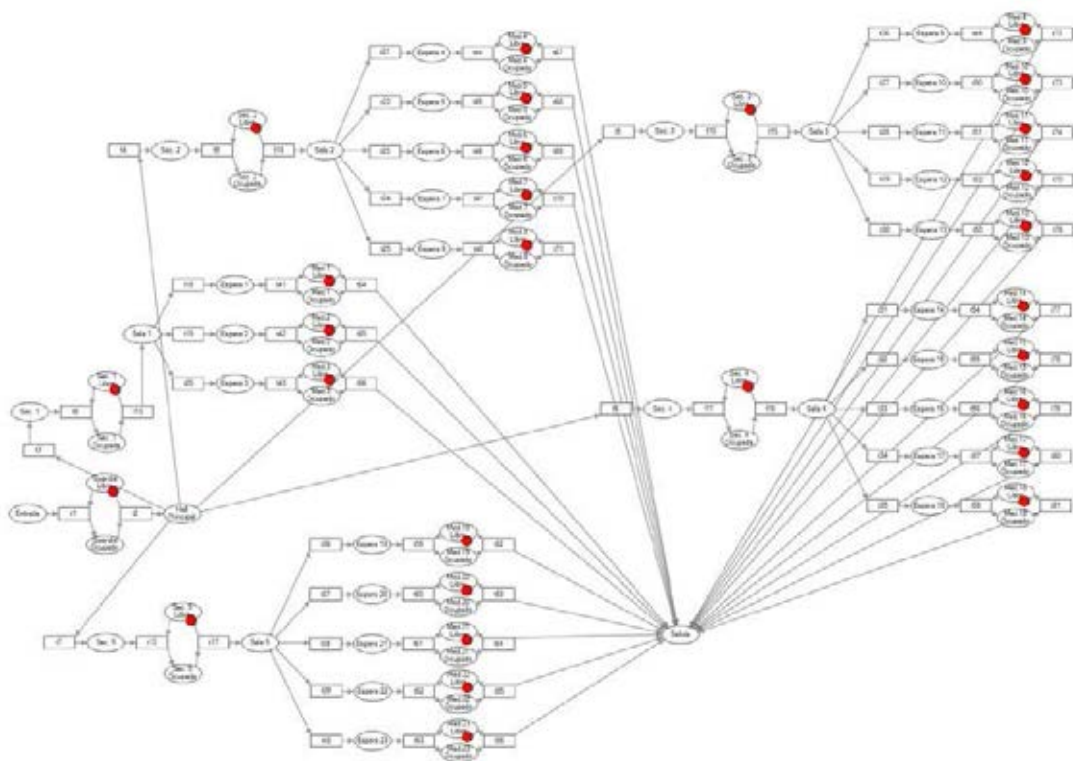


Figura 2. RdP definitiva del proceso de atención al cliente. Fuente: elaboración propia.

3.4. RECOGIDA Y TRATAMIENTO DE LOS DATOS

Los datos para la elaboración del proyecto de simulación fueron obtenidos de diferentes formas, a saber:

- Documentación escrita de la empresa.
- Datos obtenidos a partir del sistema informático.

- Observación de tareas.
- Entrevistas con expertos.

Como se mencionó anteriormente, los datos obtenidos por medio del sistema informático se corresponden al mes de noviembre de 2019. Ello es debido a que era el mes más próximo (sin considerar la pandemia) al presente, en el cual, según la coordinadora médica de la clínica, el flujo de pacientes y asistencia de médicos era normal, debido a que entre los meses de diciembre y febrero por causa de las fiestas de fin de año y las vacaciones, hay disminución tanto de pacientes como de médicos en la clínica.

En función de los datos del sistema se pudo obtener la información detallada en las Tabla 1, 2 y 3.

Especialidad	Pacientes atendidos	% pacientes atendidos	% acumulado pacientes atendidos
Medicina Familiar y clínica médica	1711	19,58%	19,58%
Pediatría	1348	15,43%	35,00%
Traumatología, ortopedia y dolor	919	10,52%	45,52%
Cardiología	866	9,91%	55,43%
Cirugía	680	7,78%	63,21%
Ginecología y obstetricia	634	7,25%	70,47%
Gastroenterología	328	3,75%	74,22%
Endocrinología	327	3,74%	77,96%
Dermatología	296	3,39%	81,35%
Otorrinolaringología	287	3,28%	84,63%
Urología y proctología	253	2,90%	87,53%
Neurología	240	2,75%	90,27%
Neumonología	225	2,57%	92,85%
Reumatología	149	1,71%	94,55%
Nutrición	111	1,27%	95,82%
Flebología	93	1,06%	96,89%
Oncología	87	1,00%	97,88%
Infectología	85	0,97%	98,86%
Nefrología	63	0,72%	99,58%
Fonoaudiología	37	0,42%	100,00%
Total	8739	100%	

Tabla 1. Cantidad de pacientes atendidos por especialidad en el mes de noviembre de 2019 ordenados de mayor a menor frecuencia absoluta. Fuente: elaboración propia.

La Tabla 1 muestra la distribución del número de pacientes atendidos (turnos + demanda espontánea) según especialidad ordenados de mayor a menor número de

pacientes atendidos, pudiéndose observar que las 9 primeras especialidades (coloreadas en celeste) agrupan más del 80% del total de los pacientes atendidos en el mes (ranking de Pareto), siendo las que se usaron para el modelado de la clínica.

Secretaría	Médicos Total	Pacientes Total	Especialidad	Médicos x Esp.	Pacientes x Esp.
Secretaría 1	17%	13%	Traumatología, ortopedia y dolor	100%	100%
Secretaría 2	20%	19%	Pediatría	100%	100%
Secretaría 3	17%	10%	Cirugía	100%	100%
Secretaría 4	25%	33%	Medicina Familiar y clínica médica	59%	73%
			Ginecología y obstetricia	41%	27%
Secretaría 5	21%	25%	Cardiología	32%	48%
			Gastroenterología	32%	20%
			Endocrinología	26%	16%
			Dermatología	10%	16%

Tabla 2. Distribución de porcentaje de médicos y pacientes por Secretaría y especialidad médica. Fuente: elaboración propia.

La Tabla 2 muestra la distribución de médicos y pacientes por Secretaría y especialidad médica y la Tabla 3 muestra la distribución de médicos de cada especialidad en los consultorios de cada secretaría y el porcentaje de pacientes atendidos en cada uno.

Secretaría	Consultorio	Especialidad	% de pacientes x consultorio
Secretaría 1	1	Traumatología, ortopedia y dolor	33,33%
	2	Traumatología, ortopedia y dolor	33,33%
	3	Traumatología, ortopedia y dolor	33,33%
Secretaría 2	4	Pediatría	20,00%
	5	Pediatría	20,00%
	6	Pediatría	20,00%
	7	Pediatría	20,00%
	8	Pediatría	20,00%
Secretaría 3	9	Cirugía	20,00%
	10	Cirugía	20,00%
	11	Cirugía	20,00%
	12	Cirugía	20,00%
	13	Cirugía	20,00%
Secretaría 4	14	Medicina Familiar y clínica médica	24,33%
	15	Medicina Familiar y clínica médica	24,33%
	16	Medicina Familiar y clínica médica	24,33%
	17	Ginecología y obstetricia	13,50%

	18	Ginecología y obstetricia	13,50%
Secretaría 5	19	Cardiología	24,00%
	20	Cardiología	24,00%
	21	Gastroenterología	10,00%
	22	Gastroenterología	10,00%
	23	Endocrinología / Dermatología	32,00%

Tabla 3. Distribución de médicos de cada especialidad en los consultorios de cada secretaría y el porcentaje de pacientes atendidos en cada uno. Fuente: elaboración propia.

El sistema de información de la clínica no registra el momento en el que el paciente ingresa a la misma, el tiempo de atención por el guardia de seguridad ni el tiempo de atención de las secretarías. Por eso no se cuenta con información para inferir como es la llegada de los pacientes, el tiempo de servicio del guardia ni de las secretarías, por lo que se los supone como se muestra a continuación:

- 1) Llegada de pacientes a la clínica: los pacientes no llegan solamente por demanda espontánea sino que tienen un turno previamente asignado en un promedio del 85% de los casos. Debido a esta particularidad, se procedió a generar para la simulación una separación de la llegada de los pacientes con y sin turno.
 - a. Llegada de pacientes con turno (T_t): se supuso un tiempo de llegada entre pacientes constante debido a que los mismos llegan con turno previamente asignado. Se calculó usando los datos del sistema informático, la cantidad de días hábiles del mes de noviembre y las horas por día que atiende la clínica. De esto se desprende que:

$$T_t = \frac{20 \text{ [dia]} \times 14 \frac{\text{[hora]}}{\text{[dia]}} \times 60 \frac{\text{[minuto]}}{\text{[hora]}}}{7011 \text{ [paciente]}} = 2,4 \frac{\text{[minuto]}}{\text{[paciente]}}$$

- b. Llegada de pacientes sin turno (T_s): se siguió el mismo razonamiento pero en este caso, para la llegada espontánea se utilizó la distribución teórica exponencial $f(X) = \mu e^{-\mu X}$ (Render, 2012) con el cálculo de parámetros usando información histórica.

$$\mu = \frac{20 \text{ [dia]} \times 14 \frac{\text{[hora]}}{\text{[dia]}} \times 60 \frac{\text{[minuto]}}{\text{[hora]}}}{1728 \text{ [paciente]}} = 9,72 \frac{\text{[minuto]}}{\text{[paciente]}}$$

Reemplazando este valor de μ en la fórmula general de la función exponencial, se determinó que la llegada de pacientes sin turno a la clínica sigue la siguiente distribución de probabilidad: $T_s(X) = 9,72 e^{-9,72X}$

- 2) Tiempo de atención del guardia: se utilizó una distribución exponencial y como no se dispone del valor μ , apelando al uso de la probabilidad subjetiva (Render, 2012), se consultó con la coordinadora administrativa el tiempo aproximado de atención al público por el guardia de seguridad, a lo que respondió que “en promedio es de aproximadamente 30 segundos”. Por lo que se decidió usar este valor para reemplazar μ de la fórmula general y concluir que el tiempo de atención de pacientes por el guardia de seguridad sigue la siguiente distribución de probabilidad: $f(X) = 0,5e^{-0,5X}$
- 3) Tiempo de atención de las secretarias: mediante la observación in situ, se registraron de forma manual los tiempos de atención de las secretarias. Luego, usando estos valores y el software Oracle Crystal Ball, se realizaron pruebas de ajuste de los datos a diferentes distribuciones de probabilidades, usando como criterio de selección el estadístico de Anderson-Darling (Guisande González, y otros, 2006). En este caso, la distribución se ajustó a una distribución Beta (ver Figura 3) con los siguientes parámetros:
 - $\alpha = 1,4237$
 - $\beta = 1,4171$
 - Mínimo = 0,89
 - Máximo = 3,96
 - Bondad del ajuste (coeficiente de Anderson-Darling) = 0,3135

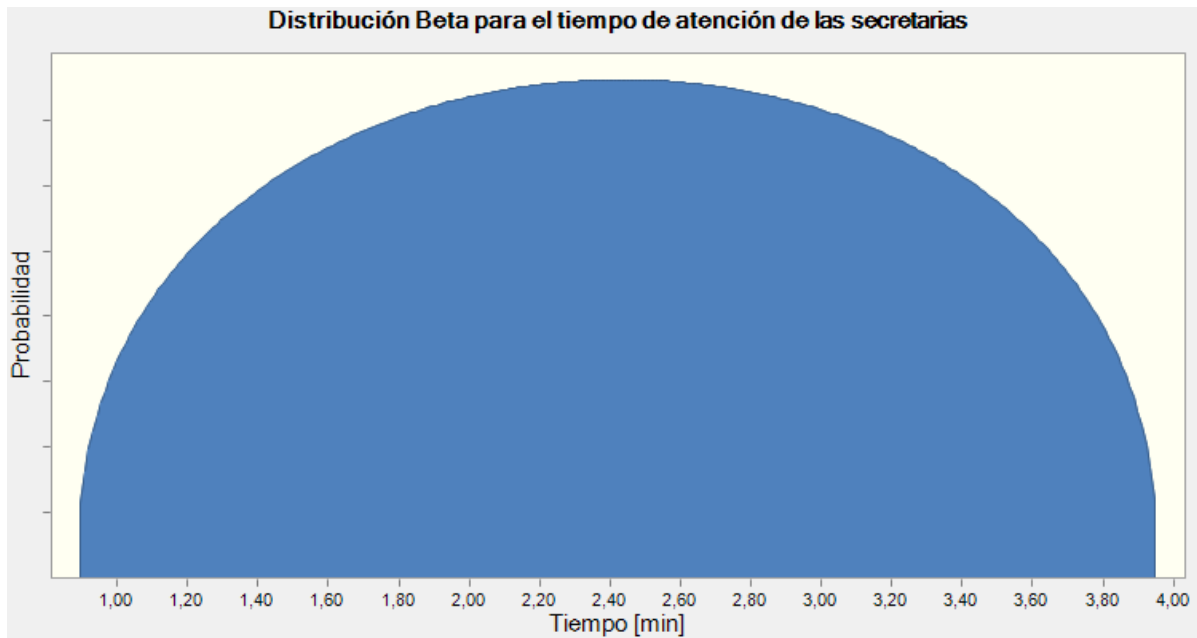


Figura 3. Distribución de probabilidad Beta del tiempo de atención de las secretarias.
Fuente: elaboración propia.

La mayor dificultad para llevar a cabo la determinación de los tiempos de atención de los médicos fue que el sistema informático de la clínica no posee ningún informe que brinde explícitamente información sobre los horarios reales de atención (solo el de los turnos asignados) o tiempos de atención de los médicos. Por lo que, para poder determinar los tiempos de atención, se tuvo que tener como referencia el horario de la actualización de la historia clínica (HC) del paciente, teniendo que realizar la diferencia de horarios entre dos pacientes consecutivos. El uso de esta metodología tuvo como desventaja la pérdida de muestras debido a la imposibilidad de calcular el tiempo de atención del primer paciente, y de un paciente cualquiera si el que el del turno anterior no asistía. En la Figura 4 se puede observar que de los 7 pacientes que solicitaron turno, solo 5 asistieron (2 ausentes). De aquí se desprende que como máximo, se podría tener 5 horarios de actualización de HC, pero debido a Paciente N° 2 y Paciente N° 5 no tienen un paciente inmediatamente anterior, no es posible calcular este tiempo, reduciéndose el número de muestras a 3.

Una vez obtenidos los tiempos de atención de los médicos de cada especialidad, se procedió a calcular la distribución de probabilidad de cada especialidad médica de igual forma que se hizo con las secretarias.

Por cuestiones de espacio, solo se muestra la información inferida para Medicina Familiar y Clínica Médica (ver Figura 5).


	Dr. MEDICO N° 1		Con turno:			Sin turno:		
	4	Noviembre Lunes	5	1	3	2	0	
13:00	Paciente N° 1	Sub. Salud	Turnó: call1			HC		
13:15	Paciente N° 2	OSPRERA	Turnó: call2	Recepcionó: sec01		HC		
13:30	Paciente N° 3	Red Seg.	Turnó: call3	Recepcionó: sec01		HC		
13:45	Paciente N° 4	Particular	Turnó: call1			HC		
14:00	Paciente N° 5	ASUNT	Turnó: call2	Recepcionó: sec01		HC		
14:15	Paciente N° 6	OSFATUN	Turnó: call2	Recepcionó: sec01		HC		
14:30	Paciente N° 7	Sub. Salud	Turnó: call3	Recepcionó: sec01		HC		
...								
Ref.: ■ Paciente atendido. ■ Paciente en espera. ■ Paciente ausente.								

Figura 4. Esquema de la pantalla de turnos del sistema de la clínica. Fuente: elaboración propia.

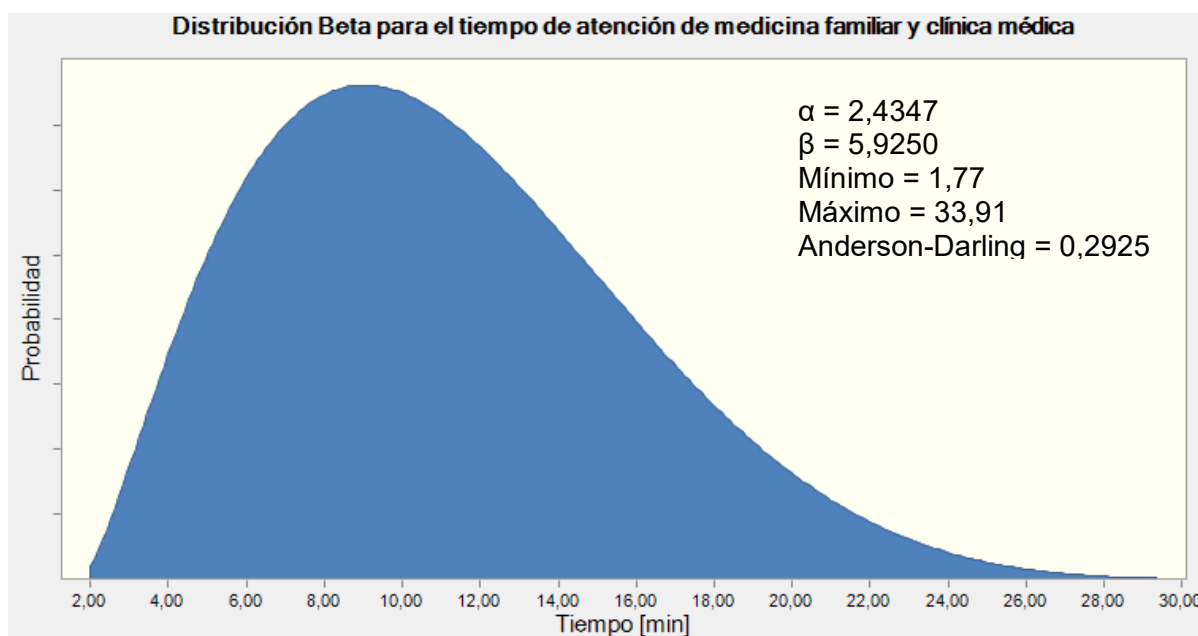


Figura 5. Distribución de probabilidad del tiempo de atención de los médicos de medicina familiar y clínica médica. Fuente: elaboración propia.

3.5. CONSTRUCCIÓN DEL MODELO

Para la construcción del modelo se utilizó la aplicación “Arena Simulator Software v14.00”. Se decidió usar este simulador ya que es uno de los más usados para la simulación de filas de espera, cuenta con documentación oficial de acceso libre, gran cantidad de tutoriales realizados por expertos en la herramienta y un abanico de funciones, variables e informes acordes a lo que se necesita en este trabajo.

La Figura 6 muestra el modelo de simulación de la clínica. Para la distribución de los pacientes por las secretarías y de las especialidades en los consultorios se utilizó la información mostrada previamente en las Tabla 2 y 3.

3.6. EXPERIMENTACIÓN CON EL MODELO

Las medidas de desempeño del sistema que se tuvieron en cuenta para la experimentación con el modelo fueron:

- L_q : longitud media de la cola en cada proceso servidor (guardia, secretaria y médico).
- \mathcal{W}_q : tiempo medio de espera en la cola en cada proceso servidor (guardia, secretaria y médico).
- T_s : tiempo medio de servicio de cada proceso servidor (guardia, secretaria y médico).
- \mathcal{W} : tiempo medio de espera en todo el sistema (clínica).
- T : tiempo medio dentro del sistema (clínica).

Los resultados promedios de las medidas de desempeño luego de diez corridas de la simulación del modelo de la clínica son los que se detallan a continuación:

- $\mathcal{W} = 35,3068$ [min].
- $T = 62,0137$ [min].
- Pacientes atendidos = 366.

Además, las Tabla 4, 5 y 6 muestra los valores de las medidas de desempeño del guardia, las secretarías y los médicos.

Guardia	L_q [u]	\mathcal{W}_q [min]	T_s [min]
Guardia	0,0209	0,0464	0,4933

Tabla 4. Valores de las medidas de desempeño del guardia. Fuente: elaboración propia.

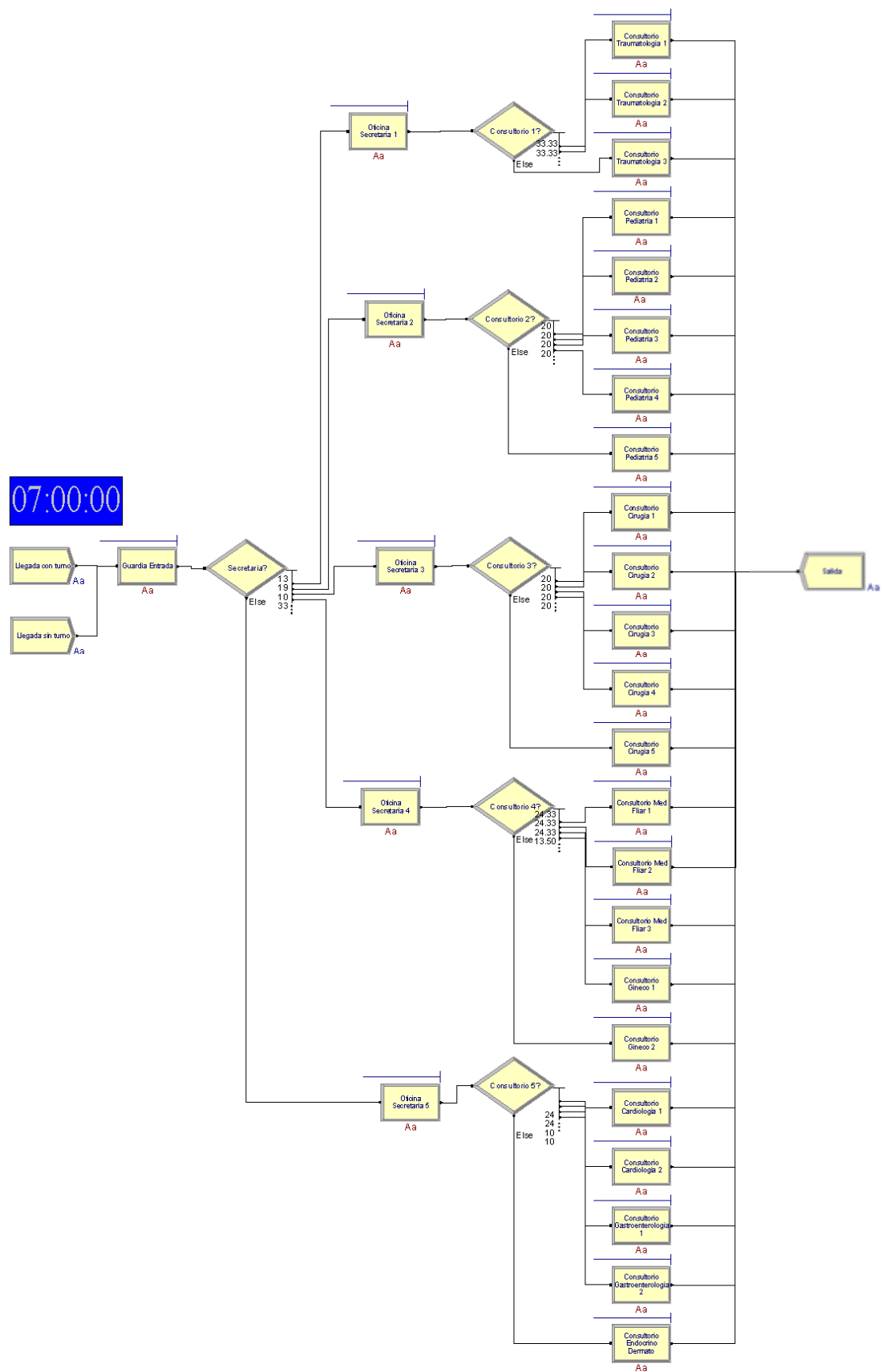


Figura 6. Imagen del prototipo final del modelo de simulación de la clínica. Fuente: elaboración propia.

Secretaría	L_q [u]	\mathcal{W}_q [min]	T_s [min]
Secretaría 1	0,0069	0,1140	2,4259
Secretaría 2	0,0204	0,2455	2,4578
Secretaría 3	0,0028	0,0580	2,3978
Secretaría 4	0,0690	0,4637	2,4253
Secretaría 5	0,0356	0,3063	2,3869

Tabla 5. Valores de las medidas de desempeño de las cinco secretarías. Fuente: elaboración propia.

Consultorio	L_q [u]	\mathcal{W}_q [min]	T_s [min]
Cardiología 1	3,1327	99,9600	37,9112
Cardiología 2	3,3697	110,2700	38,0190
Cirugía 1	0,0026	0,2525	10,3100
Cirugía 2	0,0033	0,3172	10,6978
Cirugía 3	0,0027	0,2901	10,6555
Cirugía 4	0,0047	0,4722	11,0094
Cirugía 5	0,0077	0,6125	10,0839
Endocrinología/Dermatología	1,7922	40,5574	22,3967
Gastroenterología 1	0,1897	14,3811	38,2876
Gastroenterología 2	0,1570	12,8306	38,5967
Ginecoobstetricia 1	1,0610	47,6942	38,1942
Ginecoobstetricia 2	0,9251	43,8990	38,6117
Medicina Familiar 1	1,9550	46,1493	24,3138
Medicina Familiar 2	1,4624	42,0960	24,5462
Medicina Familiar 3	3,1967	78,2702	24,8467
Pediatría 1	0,0555	2,7966	15,0800
Pediatría 2	0,0406	2,1910	13,7541
Pediatría 3	0,0384	2,2577	13,5778
Pediatría 4	0,0335	1,7350	13,7820
Pediatría 5	0,0522	3,1780	14,7765
Traumatología 1	0,1790	8,3203	20,9905
Traumatología 2	0,1756	7,8773	21,6952
Traumatología 3	0,2139	9,3290	20,8737

Tabla 6. Valores de las medidas de desempeño de los veintitrés consultorios médicos. Fuente: elaboración propia.

4. RESULTADOS

Como meta de la experimentación con el modelo de la clínica, se intentó que los tiempos de atención de los médicos no superen en promedio los 30 minutos, buscando respetar la Ley 26.361 (2008) de Defensa al Consumidor.

Como una Modificación N° 1 para una posible mejora en el sistema, se decidió unificar las cinco secretarías en una sola donde trabajen las cinco secretarías y se corrió nuevamente la simulación, no llegando a los resultados esperados.

Como segunda modificación, se decidió quitar de la Modificación N° 1, al guardia de seguridad de la entrada con su función de recepcionista, sin obtener mejoras significativas.

Analizando los resultados de las experimentaciones anteriores, se determinó que tanto el guardia como las secretarías no tienen una influencia significativa sobre los tiempos de espera del paciente.

En base a lo mencionado anteriormente, como tercer cambio para una posible mejora en el sistema, se decidió modificar el número de médicos de algunas especialidades sobre el modelo original.

Luego de múltiples combinaciones de número de médicos de cada especialidad, se llegó a un resultado satisfactorio. El antes y el después se muestran en la Tabla 7.

Sec.	Cons.	Especialidad antes	Especialidad después
Sec. 1	1	Traumatología, ortopedia y dolor	Cirugía
	2	Traumatología, ortopedia y dolor	Pediatría
	3	Traumatología, ortopedia y dolor	Pediatría
Sec. 2	4	Pediatría	Cardiología
	5	Pediatría	Cardiología
	6	Pediatría	Cardiología
	7	Pediatría	Cardiología
	8	Pediatría	Cardiología
Sec. 3	9	Cirugía	Medicina fliar. y clínica médica
	10	Cirugía	Medicina fliar. y clínica médica
	11	Cirugía	Medicina fliar. y clínica médica
	12	Cirugía	Medicina fliar. y clínica médica
	13	Cirugía	Medicina fliar. y clínica médica
Sec. 4	14	Medicina fliar. y clínica médica	Ginecología y obstetricia
	15	Medicina fliar. y clínica médica	Ginecología y obstetricia
	16	Medicina fliar. y clínica médica	Ginecología y obstetricia
	17	Ginecología y obstetricia	Endocrinología / Dermatología
	18	Ginecología y obstetricia	Endocrinología / Dermatología
Sec. 5	19	Cardiología	Traumatología, ortopedia y dolor
	20	Cardiología	Traumatología, ortopedia y dolor
	21	Gastroenterología	Traumatología, ortopedia y dolor
	22	Gastroenterología	Gastroenterología
	23	Endocrinología / Dermatología	Gastroenterología

Tabla 7. Distribución de médicos de cada especialidad en los consultorios de cada secretaría antes y después de los cambios realizados. Fuente: elaboración propia.

Una vez reorganizadas las especialidades en los consultorios de las secretarías, se procedió a recalcular los porcentajes de pacientes de la Tabla 2, observándose los resultados en la Tabla 8, y en base a esta última, se construyó la Tabla 9, la cual muestra la distribución de médicos de cada especialidad en los consultorios de cada secretaría y el porcentaje de pacientes atendidos en cada uno.

Secretaría	Pacientes Total	Especialidad	Pacientes x Esp.
Secretaría 1	28%	Cirugía	36%
		Pediatría	64%
Secretaría 2	12%	Cardiología	100%
Secretaría 3	24%	Medicina Familiar y clínica médica	100%
Secretaría 4	18%	Ginecología y obstetricia	50%
		Endocrinología / Dermatología	50%
Secretaría 5	18%	Traumatología, ortopedia y dolor	72%
		Gastroenterología	28%

Tabla 8. Distribución de porcentaje de médicos y pacientes por Secretaría y especialidad médica. Fuente: elaboración propia.

Secretaría	Consultorio	Especialidad	% de pacientes x consultorio
Secretaría 1	1	Cirugía	36%
	2	Pediatría	32%
	3	Pediatría	32%
Secretaría 2	4	Cardiología	20%
	5	Cardiología	20%
	6	Cardiología	20%
	7	Cardiología	20%
	8	Cardiología	20%
Secretaría 3	9	Medicina Familiar y clínica médica	20%
	10	Medicina Familiar y clínica médica	20%
	11	Medicina Familiar y clínica médica	20%
	12	Medicina Familiar y clínica médica	20%
	13	Medicina Familiar y clínica médica	20%
Secretaría 4	14	Ginecología y obstetricia	17%
	15	Ginecología y obstetricia	17%
	16	Ginecología y obstetricia	17%
	17	Endocrinología / Dermatología	25%
	18	Endocrinología / Dermatología	25%
Secretaría 5	19	Traumatología, ortopedia y dolor	24%
	20	Traumatología, ortopedia y dolor	24%
	21	Traumatología, ortopedia y dolor	24%
	22	Gastroenterología	14%

	23	Gastroenterología	14%
--	----	-------------------	-----

Tabla 9. Distribución de médicos de cada especialidad en los consultorios de cada secretaría y el porcentaje de pacientes atendidos en cada uno. Fuente: elaboración propia.

Los resultados promedios de las medidas de desempeño luego de diez corridas de la simulación de la tercera modificación del modelo de la clínica son los que se detallan a continuación:

- $\mathcal{W} = 12,7648$ [min].
- $T = 39,7288$ [min].
- Pacientes atendidos = 382.

Las Tabla 10, 11 y 12 muestran los valores de las medidas de desempeño del guardia, las secretarías y los médicos.

Guardia	L_q [u]	\mathcal{W}_q [min]	T_s [min]
Guardia	0,0232	0,0493	0,4927

Tabla 10. Valores de las medidas de desempeño del guardia. Fuente: elaboración propia.

Secretaría	L_q [u]	\mathcal{W}_q [min]	T_s [min]
Secretaría 1	0,0442	0,3457	2,4475
Secretaría 2	0,0060	0,1079	2,4149
Secretaría 3	0,0370	0,3242	2,4292
Secretaría 4	0,0144	0,1664	2,4178
Secretaría 5	0,0173	0,2011	2,4506

Tabla 11. Valores de las medidas de desempeño de las cinco secretarías. Fuente: elaboración propia.

Consultorio	L_q [u]	\mathcal{W}_q [min]	T_s [min]
Cardiología 1	0,2853	17,1933	37,4091
Cardiología 2	0,2295	16,0500	38,3875
Cardiología 3	0,2063	12,6411	38,7178
Cardiología 4	0,0839	8,4151	37,8310
Cardiología 5	0,1376	11,6819	38,6244
Cirugía 1	0,1605	3,5917	10,6124
Endocrinología / Dermatología 1	0,2124	8,7651	22,2366
Endocrinología / Dermatología 2	0,1266	6,3078	21,6493
Gastroenterología 1	0,1934	13,8000	37,2136
Gastroenterología 2	0,1324	10,9354	36,9434

Ginecoobstetricia 1	0,1418	9,8127	37,6301
Ginecoobstetricia 2	0,4703	26,4598	36,6664
Ginecoobstetricia 3	0,2353	14,6549	39,5350
Medicina Fliar. y clínica médica 1	0,3844	13,7672	23,7186
Medicina Fliar. y clínica médica 2	0,4649	16,5907	24,2289
Medicina Fliar. y clínica médica 4	0,3592	15,1521	24,6919
Medicina Fliar. y clínica médica 4	0,2512	11,4299	24,5536
Medicina Fliar. y clínica médica 5	0,2751	13,5239	24,8753
Pediatría 1	0,4296	10,2086	13,8448
Pediatría 2	0,5489	12,7355	14,1744
Traumatología 1	0,1010	5,5854	20,5192
Traumatología 2	0,1666	6,8851	19,7676
Traumatología 3	0,2656	10,9937	20,3897

Tabla 12. Valores de las medidas de desempeño de los veintitrés consultorios médicos. Fuente: elaboración propia.

Como se puede observar en la Tabla 12, todos los tiempos de espera para los consultorios médicos son menores a 30 minutos, por lo que se puede decir que se llegó al objetivo planteado para la optimización de los tiempos de espera, dándose por concluida la experimentación con el modelo de simulación por computadora.

5. CONCLUSIONES

Los conceptos e instrumentos de la administración de operaciones han sido un elemento medular para el incremento de la productividad que han registrado las empresas, y dentro de estos, la gestión de la espera en una empresa de servicios es fundamental, teniendo un efecto inmediato y directo en el cliente ya que es a él quien afecta el tiempo demandado, la naturaleza del servicio y la calidad percibida del mismo. Para poder llevar a cabo correctamente una gestión de la espera, los modelos de una línea de espera representan un estupendo instrumento matemático para analizar muchas situaciones que son comunes en los servicios (Chase, Jacobs, & Aquilano, 2009).

En este trabajo se utilizó la simulación por computadora para analizar la espera en el proceso de atención al cliente de la clínica objeto de la tesis. Para ello, se recorrieron todas las fases del ciclo de vida de un proyecto de simulación, utilizando el modelo de Redes de Petri para el diseño de un modelo conceptual. El uso de este formalismo matemático permitió obtener un modelo gráfico, comprensible y fácilmente escalable, útil para el uso de una metodología de prototipado evolutivo del modelo de la clínica.

Se realizó una larga y ardua tarea de recolección de información en donde se solicitó documentación escrita de la clínica, se tuvieron entrevistas con los encargados, se realizó observación de tareas y se recolectó información del sistema informático. Como punto para destacar de esta actividad vale comentar la poca documentación sobre los procesos con la que contaba la empresa y que la utilización de un sistema informático enlatado no permitió una eficiente y completa recolección de datos sobre los pacientes, turnos y médicos.

Esta misma deficiencia en los sistemas de registro de datos de la clínica trajo aparejadas las siguientes dificultades en los elementos necesarios para un correcto modelado:

- Llegada de pacientes a la clínica: al no contar con un turnero electrónico o sistema digital que registre la llegada de los pacientes, se tuvo que apelar a la estimación de una distribución de probabilidad teórica con el cálculo de sus parámetros usando información histórica agregada (por ejemplo: total de pacientes atendidos en el mes). En este punto vale destacar que se tuvo una doble complejidad al tener que simular los pacientes que llegan con turno previamente asignado a los que llegan por demanda espontánea.
- Atención del guardia: nuevamente, al no contar con información sobre la atención del guardia, se tuvo que apelar a una distribución de probabilidad teórica, con el cálculo de los parámetros apelando a la probabilidad subjetiva entrevistando a expertos.
- Atención de las secretarias: en este caso, no hubo inconvenientes al realizar la observación y toma de nota de la realización de tareas habituales de las secretarias.
- Atención de los médicos: este punto fue el más complicado de resolver al no contar con información completa y precisa del sistema informático. En una primera instancia se había solicitado un informe donde se precise información general del paciente y el día y hora del turno (si poseía) y del horario de atención real por parte del médico. Ante la imposibilidad de generar este informe, se procedió a estimar las distribuciones empíricas de probabilidad del tiempo de atención de los médicos según se comentó en el capítulo VI.

- Distribución de los pacientes en las secretarías y consultorios médicos: al no contar con información detallada, se tuvieron que utilizar porcentajes promedios extraídos de la desagregación de informes generales mensuales.

De lo expresado anteriormente se puede concluir, en primer lugar, la dificultad de obtener la información necesaria para realizar un modelo de simulación correcto y así llegar a conclusiones fiables. En segundo lugar, la importancia de un buen sistema de gestión como parte de los activos intangibles de la empresa (Kaplan & Norton, 2016) que permita utilizar los datos almacenados para producir un servicio más eficiente y una mejor asignación de los recursos. Y por último, remarcar los beneficios (mejora de las expectativas de los clientes y optimización sin precedente de las operaciones) de transformar la tecnología de una simple herramienta de apoyo a un arma estratégica (Davenport, 2011).

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- CAUSADO-RODRIGUEZ, E., CHARRIS, A., & GUERRERO, E; “MEJORA CONTINUA DEL SERVICIO AL CLIENTE MEDIANTE SERVQUAL Y RED DE PETRI EN UN RESTAURANTE DE SANTA MARTA, COLOMBIA”. INFORMACIÓN TECNOLÓGICA, 30(2), 73-84, 2019.
- CEBALLOS, F., BETANCUR VILLEGAS, J. P., & BETANCUR VILLEGAS, J. D; “SIMULACIÓN DISCRETA APLICADA A LOS MODELOS DE ATENCIÓN EN SALUD”. INVESTIGACIÓN E INNOVACIÓN EN INGENIERÍAS, 2(2), 10-14, 2014.
- CHASE, R., JACOBS, R., & AQUILANO, N; “ADMINISTRACIÓN DE OPERACIONES”. MÉXICO: MCGRAW-HILL, 2009.
- CHINGATÉ ÁVILA, V. M; “ESTRATEGIAS DE MEJORAMIENTO EN EL SISTEMA DE LÍNEAS DE ESPERA EN BANCAMÍA S.A. EMPLEANDO SIMULACIÓN DISCRETA”. BOGOTÁ: FACULTAD DE INGENIERÍA - UNIVERSIDAD LIBRE, 2012.
- CONGRESO DE LA NACIÓN ARGENTINA; “LEY 26.361. MODIFICACIÓN DE LA LEY Nº 24.240 (DEFENSA DEL CONSUMIDOR). DISPOSICIONES COMPLEMENTARIAS”. BUENOS AIRES, BUENOS AIRES, ARGENTINA, 2008.
- DAVENPORT, T. H; “COMPETIR MEDIANTE EL ANÁLISIS”. HARVARD BUSINESS REVIEW, 18-28, 2011

- EPPEN, G., GOULD, F., SCHMIDT, C., MOORE, J., & WEATHERFORD, L; “INVESTIGACIÓN DE OPERACIONES EN LA CIENCIA ADMINISTRATIVA (QUINTA ED.)”. MÉXICO: PRENTICE-HALL, 2000.
- GUASCH, A., ÁNGEL PIERA, M., & CASANOVAS, J; “MODELADO Y SIMULACIÓN: APLICACIÓN A PROCESOS LOGÍSTICOS DE FABRICACIÓN Y SERVICIOS”. ESPAÑA: UNIVERSITAT POLITÈCNICA DE CATALUNYA, 2016.
- GUISANDE GONZÁLEZ, C., BARREIRO FELPETO, A., MANEIRO ESTRAVIZ, I., RIVEIRO ALARCÓN, I., VERGARA CASTAÑO, A. R., & VAAMONDE LISTE, A; “TRATAMIENTO DE DATOS”. ESPAÑA: EDICIONES DÍAZ DE SANTOS, 2006.
- HUAYNA, A., CORTEZ, A., & VEGA, H; “APLICACIÓN DE LAS REDES DE PETRI A LA SIMULACIÓN DISCRETA DE SISTEMAS”. REVISTA DE INGENIERÍA DE SISTEMAS E INFORMÁTICA, 6(2), 2009.
- KAPLAN, R. S., & NORTON, D. P; “EL CUADRO DE MANDO INTEGRAL (THE BALANCED SCOREBOARD)”. GRUPO PLANETA, 2016
- LOVELOCK, C., & WIRTZ, J; “MARKETING DE SERVICIOS”. MÉXICO: PEARSON EDUCATION, 2009.
- MAISTER, D; “THE PSYCHOLOGY OF WAITING LINES”, 2005.
- MEDINA, J., SECK TUOH MORA, J., & HERNÁNDEZ ROMERO, N; “APLICACIÓN DE REDES DE PETRI EN LA MODELACIÓN DE SISTEMAS DE EVENTOS DISCRETOS”. BOLETÍN CIENTÍFICO DE CIENCIAS BÁSICAS E INGENIERÍAS DEL ICBI, 2013.
- RENDER, B., STAIR, R. M., & HANNA, M. E; “MÉTODOS CUANTITATIVOS PARA LOS NEGOCIOS”. MÉXICO D.F.: PEARSON, 2012.
- SCHROEDER, R. G; “ADMINISTRACIÓN DE OPERACIONES”. MÉXICO D.F.: MCGRAW-HILL, 1992.
- SILVA, M., & VALETTE, R; “ADVANCES IN PETRI NETS”. SPRINGER, 1989.
- TORRES POLONIO, A; “ESTUDIO DE LAS REDES DE PETRI EN EL MODELADO Y SIMULACIÓN DE SISTEMAS DE EVENTOS DISCRETOS”. ECUADOR: UNIVERSIDAD ESTATAL DE MILAGRO, 2018.

**36° Congreso Nacional de ADENAG
Universidad Nacional de Río Cuarto (UNRC)
Facultad de Ciencias Económicas
Río Cuarto: 26 y 27 de Mayo de 2022**

“La resiliencia organizacional: reinventarse en tiempos de cambios

**Área: Investigación. Continuidad de la investigación en tiempos no
convencionales.**

**Incubadora de Iniciación de Proyectos de Investigación en la
Facultad de Ciencias Económicas de la Universidad Nacional de
Río Cuarto.**

Bellini, Luis – Autor
Caballero, José Gastón - Autor
Capaldi Iván – Autor y Expositor
Celli Laureana Belén – Autor y Expositor

Incubadora de Iniciación de Proyectos de Investigación en la Facultad de Ciencias Económicas de la Universidad Nacional de Rio Cuarto.

Bellini, Luis - lbellini@fce.unrc.edu.ar
Caballero, José Gastón - gastoncabal@gmail.com
Capaldi Iván - ivanjcapaldi@yahoo.com.ar
Celli Laureana Belén – laureanabelencelli@gmail.com

INTRODUCCION

La ponencia se enmarca en el proyecto ***“Indicadores de ingreso, permanencia, egreso para el período 2008-2019 e impactos de las políticas educativas implementadas en la Facultad de Ciencias Económicas, U.N.R.C.”***¹

El equipo de trabajo se propone hacer una revisión bibliográfica por las nociones de Incubadoras Empresariales con el ánimo de transpolar a la noción de Incubadora de iniciación de Proyectos de Investigación y poder arribar a intentar definir las, respecto a esta última se encuentra escasa información y marco conceptual que la sustente. Cabe aclarar que las incubadoras de Iniciación de proyectos de Investigación estarán íntimamente asociadas a las incubadoras universitarias.

El objetivo de este trabajo es el diseño e implementación de Incubadoras de Proyectos de Investigación en la Facultad de Ciencias Económicas de la Universidad Nacional de Rio Cuarto. Actualmente la institución no cuenta con la conformación de este tipo de incubadoras como así tampoco las asociadas a emprendimientos, por ello consideramos que podría ser un factor clave para alentar el desarrollo de investigaciones que promuevan no solo el saber sino también el saber hacer en líneas de investigación y cuya finalidad sea suministrar herramientas útiles a la comunidad con miras a alentar el desarrollo socioeconómico de la misma, abriendo un camino más a la investigación de los que cuenta actualmente la Universidad Nacional de Rio Cuarto a través de los propuestos desde la Secretaria de Ciencia y Técnica de dicha institución.

¹ Proyecto de PPI 2020 – 2022 – Secretaria de Ciencia y Técnica UNRC.

MARCO TEORICO DE REFERENCIA

Las incubadoras y aceleradoras de empresas han estado vinculadas a las universidades desde su creación, con el interés de potenciar el desarrollo, entre otras, de empresas de base tecnológica, las cuales suelen estar relacionadas con intensos procesos de investigación para la generación de nuevos productos en diversos campos de la ciencia (Aernoudt, 2004; Allen & McCluskey, 1990; Alzaghal & Mukhtar, 2017; Fernández-Serrano & Liñán, 2014; Holmes et al., 2009; Lalkaka, 2001; Nguyet, 2016; Theodorakopoulos et al., 2014; Verma, 2004).

Diferentes autores hacen alusión a que entienden por el término incubadoras resaltando entre ellos el uso de instalaciones en común, el asesoramiento profesional en las diferentes etapas del proyecto, entre otros. Siguiendo a Brooks (1986) él las define como *instalaciones que proporcionan servicios compartidos de apoyo para reducir los gastos generales, asistencia profesional y de gestión, y la asistencia para adquirir capital semilla*. Por otro lado, Hackett & Dilts (2004a) aluden a un *espacio físico donde se proporciona a los inquilinos facilidades estratégicas que le permiten acceder a recursos y así disminuya las probabilidades de un fracaso*. Lendner & Dowling (2007) establece que *“una incubadora es un aparato para el mantenimiento de condiciones controladas para el cultivo. Incubar empresas incipientes implica la capacidad o deseo de mantener algún tipo de condiciones prescritas o controladas, favorables al desarrollo de nuevas empresas. La incubadora busca dar forma y sustancia, es decir, estructura y credibilidad, a empresas nuevas o emergentes”* (p. 542). Finalmente, Eshun (2009) no se limita al espacio físico, sino que la considera un *entorno diseñado para estimular el crecimiento y el desarrollo de las nuevas empresas*.

TIPOS DE INCUBADORAS DE EMPRESAS

Dependiendo el enfoque de los autores podemos encontrarnos con diferentes tipologías asociadas a las incubadoras, pero teniendo en común todas ellas los agentes que intervienen, la finalidad que persiguen, entre otros.

Según Allen & McCluskey (1990), se puede identificar que el ciclo de vida y las características de la organización de la incubadora pueden determinar diferentes tipos de estas. Una primera división se propone entre las incubadoras con fines lucrativos y las no lucrativas, diferenciándolas primeramente por su intención de

conformación, las primeras buscan incidir en la comercialización de las ideas y así tener más ingresos; las segundas se enfocan en mejorar el clima de emprendimiento en beneficio de sus incubados. También se encuentran las incubadoras académicas, comercializan tecnología universitaria y a su vez promueven el desarrollo local. Las incubadoras de capital semilla con fines de lucro poseen fondos propios a invertir en los emprendimientos y tienen participación accionaria en ellos (Allen & McCluskey, 1990; Montesinos Alarcón et al., 2018).

Aernoudt (2004) propone una tipología con base en los objetivos planteados para la incubadora, aunque considera que también podría realizarse la clasificación con base en sus stakeholders. Así, establece cinco tipos de incubadoras:

1. *Incubadoras mixtas*: fueron las primeras en surgir y su objetivo principal era crear nuevas empresas con el fin de fomentar la reconversión industrial y revitalizar áreas industriales en declive, se enfocaban a todos los sectores, pues además buscaban crear empleo.

2. *Incubadoras para el desarrollo económico*: fueron el segundo tipo creado se impulsó su uso como herramientas para mejorar la competitividad regional. Así, se enfocaron igualmente en todo tipo de sector industrial y buscaron reducir la brecha de disparidad local o regional, por medio de la creación de nuevas empresas.

3. *Incubadoras tecnológicas*: Las incubadoras basadas en generar emprendimiento a gran escala y principalmente en los sectores de alta tecnología, biotecnología, entre otros, se les conoce como incubadoras tecnológicas. Buscan disminuir las brechas entre emprendimientos por medio de fomentar la innovación. Este tipo de incubadora empezó a surgir al relacionarse con la academia, como fuente de tecnologías base para nuevos emprendimientos.

4. *Incubadoras sociales*: De más reciente creación, las incubadoras sociales buscan eliminar las brechas sociales entre sectores de la sociedad, por medio de la integración de diferentes sectores y la creación de empleos. Están orientadas hacia sectores o ideas sin fines de lucro.

5. *Incubadoras de investigación básica*: Existen aún pocas incubadoras que se orientan a disminuir las brechas de investigación o descubrimientos, este tipo de incubadora gestiona proyectos empresariales de alta tecnología, producto de transferencia de tecnología en forma de propiedad intelectual.

Las tipologías propuestas por Grimaldi & Grandi (2005) se basan en un conjunto de variables caracterizadoras que son: la misión institucional, el sector

industrial, la localización, el mercado, el origen de las ideas, la fase de intervención, el periodo de incubación, los recursos de retorno, los servicios ofrecidos y los equipos de gestión. Los tipos de incubadoras son los siguientes:

1. *Centros de innovación empresarial (BIC)*: incubadoras de corte público, se fundamentan en el ofrecimiento de servicios básicos para acompañar el desarrollo de nuevas empresas en cualquier sector.
2. *Incubadoras de empresas universitarias (UBI)*: incubadoras principalmente públicas, buscan divulgar conocimiento científico y tecnológico; se fundamentan en el desarrollo de transferencia de tecnología y desarrollo de spin-offs, mediante los servicios básicos de las incubadoras y potenciando las relaciones con la universidad como fuente de redes estratégicas para los emprendimientos de corte tecnológico.
3. *Incubadoras privadas independientes (IPI)*: incubadoras que resultan en ser emprendimientos en sí mismas y buscan la supervivencia, se basan en que los emprendimientos necesitan más apoyos de tipos gerencial que técnico.
4. *Incubadoras privadas corporativas (CPI)*; pertenecen a grandes compañías que realizan esfuerzos de investigación y desarrollo, y desean fomentar la creación de spin-offs o el aprovechamiento de la innovación abierta, manteniendo participación accionaria en las nuevas empresas.

INCUBADORAS UNIVERSITARIAS

Las incubadoras universitarias, tal como las conciben Grimaldi & Grandi (2005) son instituciones asociadas a una universidad, que proveen apoyo y servicios a NEBT (Nuevas Empresas de Base Tecnológicas). Su enfoque, de acuerdo con los autores, es mayor en la transferencia de conocimientos científicos y tecnológicos desde la universidad. De acuerdo con Lendner & Dowling (2007) las incubadoras universitarias persiguen dos objetivos diferentes, por un lado buscan la creación de empleo y el impacto socioeconómico que esto puede generar, específicamente a nivel de desarrollo nacional o regional. Además, buscan ganancias. Otros de los objetivos de este tipo de incubadoras pueden ser la transferencia de tecnología, la comercialización de las investigaciones universitarias, la educación en emprendimiento y crear oportunidades para investigaciones externas a la institución. De lo anterior, podríamos deducir que las *incubadoras de empresas universitarias, tienen la capacidad de lograr la transferencia de tecnología por medio de la creación de nuevas empresas y de esta manera colaborar con el desarrollo socioeconómico*

de la región; sin embargo esto puede no ser rentable, por lo que, siempre teniendo en mente el desarrollo socioeconómico, el apoyo a todo tipo de emprendimiento es deseable y esto lo puede lograr por medio de objetivos relacionados con la educación del emprendimiento, entre otros.

Las incubadoras universitarias ofrecen los típicos servicios de incubación dentro de los cuales se incluye: servicios compartidos de oficina, asistencia de negocios, acceso a recursos financieros y redes de negocios; y por otro, servicios específicos relacionados con la relación directa con la universidad, como por ejemplo: consultoría con investigadores y miembros de la comunidad universitaria, apoyo de estudiantes como asistentes o empleados, aprovechamiento de la imagen de la universidad, servicios de acceso a literatura, laboratorios, talleres y equipo; actividad de investigación y desarrollo de soporte en áreas de interés relacionadas con el tema del emprendimiento, programas de transferencia de tecnología, educación y formación de empleados y otras actividades sociales (Grimaldi & Grandi, 2005).

Tal como lo afirman Montesinos Alarcón et al. (2018), “las universidades que se encuentran involucradas en los procesos de formación en programas, cursos de emprendimientos o la cooperación entre redes de contactos; brindan una ventaja diferenciada acorde a las necesidades actuales de los mercados. Las ventajas que brindan las incubadoras universitarias parecen beneficiar en ciertos sentidos a los emprendimientos, frente a otras incubadoras globales del medio” (p. 32).

METODOLOGIA

Para la realización del presente trabajo se pretende en primer lugar llevar a cabo una investigación exploratoria de la Bibliografía con la finalidad de arribar a la definición de Incubadoras en iniciativa en Proyectos de Investigación, para ello se analizará los marcos conceptuales vigentes, normativas y reglamentaciones que actualmente se encuentran en el campus de la universidad. Lo anterior servirá de base para la formulación del Proyecto.

Luego se realizarán entrevistas a especialistas en el área de investigación de la Facultad para conocer respecto de la valoración a las incubadoras universitarias asociadas al ámbito de la investigación.

RESULTADOS ESPERADOS

Con el presente trabajo se espera la formulación, desarrollo y puesta en marcha del proyecto vinculado a la Iniciación de Proyectos de Investigación en la Facultad de Ciencias Económicas de la Universidad Nacional de Río Cuarto.

La Incubadora serán un espacio diseñado para impulsar la creación y desarrollo de proyectos de investigación en temas de las ciencias económicas, básicas e innovación tecnológica, desde la concepción de la idea de investigación hasta el proceso de publicación o comercialización de la misma.

Dicho proyecto estará destinado a Organizaciones con o sin fines de lucro, con un Problema, pregunta o hipótesis de investigación. La organización debe tener firmado un protocolo de trabajo con la Facultad de Ciencias Económicas de la Universidad Nacional de Río Cuarto, presentando temas que necesite que la incubadora le desarrolle.

La conformación de los equipos de las incubadoras se compondrán de la siguiente manera:

- Docentes:

En cuanto a las categorías de docentes que intervendrán podremos mencionar al *Docente Tutor*, El profesor de la Facultad de Ciencias Económicas de la Universidad Nacional de Río Cuarto, con categoría o mérito equivalente para dirigir proyectos, él cual deberá acreditar la experiencia en la dirección de equipos de trabajo que permita la investigación de un problema, pregunta o Hipótesis de investigación solicitada por las organizaciones.

En la categoría de *Docentes Investigadores*, profesores de la Facultad de Ciencias Económicas de la Universidad Nacional de Río Cuarto, que desee integrar parte del equipo de la incubadora. Es decir, aquellos docentes que en forma individual o grupal, hayan investigado de manera asistemática en el marco de sus cátedras o hayan participado de un proyecto de investigación acreditado y quieran desarrollar un proyecto propio de investigación. El objetivo de la incubadora es fortalecer y pulir sus ideas, preguntas o intereses, haciendo que se traduzca en un proyecto de investigación científica. Ofrece tutorías, ejercicios y bibliografía; para que los docentes sistematicen los conocimientos producidos; planifiquen la producción de

nuevo conocimiento; y comiencen a integrarse a los modos y diálogos de la investigación científica. Se propiciará pasar de lo intuitivo a la rigurosidad y precisión de la narrativa científica, y así delinear cómo se piensa arribar a los conocimientos buscados, esto es, diseñar un proyecto de investigación.

- Estudiantes: Ser estudiantes avanzado de grado o posgrado de modalidad presencial o distancia con interés en trabajar en la investigación.

En caso que no participe el estudiante con algún profesor, pero tiene interés en formar parte de la Incubadora, podrán realizarlo teniendo en cuenta:

1. Unirse a un equipo de trabajo ya formado o algún proyecto que se encuentre en desarrollo.
2. Preguntar sobre temas de interés a profesores y alumnos, quienes ya están involucrados en proyectos que te consideren agregar como un miembro.
3. Ir a la Secretaría de Ciencia y Técnica de la Facultad de Ciencias Económicas de la Universidad Nacional de Río Cuarto, donde te darán información sobre las distintas líneas de investigación que se llevan a cabo.

Finalmente, la función de la Incubadora es apoyar al grupo de profesores investigadores, estudiante de Posgrado y Grado, Becarios dirigidos por el profesor Maestro; con capacitaciones, asesorías, enlaces con los Departamentos y Servicios de la Facultad de Ciencias Económicas, así como con las instituciones con las que se tienen convenios.

Para el desarrollo del proyecto, la Incubadora ofrece servicios integrales como apoyos estadísticos, de búsqueda y recuperación de documentos. Esto aplica para investigación en ciencias económicas básica o innovación tecnológica.

Cuando los investigadores concluyen el proyecto, la Incubadora apoya en el mejoramiento de la presentación de su artículo, para el cual se ofrecen servicios de redacción y traducción del español al inglés, así como también para la presentación final del mismo.

Una vez que el artículo está listo para publicarse, se asesora para la selección de las mejores revistas indexadas y con el arbitraje para la publicación. Si la

investigación es de innovación tecnológica, se apoya en proteger la propiedad intelectual y a contactar comercializadoras.

REFERENCIA BIBLIOGRAFICA

- LÓPEZ. Carlos (2000). “Cosechando ideas... Las incubadoras de empresas”. Geopolis.
- ISLENA Torres Rondón, Johnny Fernando López Torres, Mónica Vallejo Zea, Oliverio González, Palacio, Juan Pablo Aristizabal, Castillo William Pérez Cotrino, Guía de Buenas Prácticas para la incubadora de empresas.
- NESTOR. I. López & Carlo. Tognato, Universidad de los Andes, Bogotá. Colombia, Incubadora de Empresas de Base Tecnológica Especializada en el Sector, de la Electrónica, Telecomunicaciones e Informática (ETI) Colombiana, Estudio de Factibilidad.
- MENSCHERL Richard F., Management by System, McGraw-Hill, p. 10. 2 Place, Irene, Business Report Administrative Analysis, Michigan, p.
- HALL, Artur D., Ingeniería de sistemas, Limusa, p. 94. Pan Myess G., Leonard, Idea for Management N.
- COVEY, Stephen (1992) Los 7 hábitos de la gente eficaz, Barcelona - España, Editorial Paidós, 388 p.
- WHTMORE Jhon 2003. Editorial Paidós Ibérica, S.A. Barcelona, España.
- PAREDES G. Wilson Gonzalo (2011): Investigación Acción 1ª ed.
- ZAVALA Trías Sylvia, MLS, (2009), Guía a la redacción en el estilo APA, 6ta edición Biblioteca de la Universidad Metropolitana
- Y.K. Shetty, “Aiming High: Competitive Benchmarking for Superior Performance”, Long Range Planning. Febrero de 1993, p. 42.
- R.S. Russell y B.W. Taylor III. Production and Operations Management (Upper Saddle River, NJ: Prentice Hall, 1995), p. 287.
- SANTESMASES, Miguel (1996): Marketing, Conceptos y Estrategias, Ed. Pirámide, Madrid.
- JIMÉNEZ, Teresa. Las empresas buscan nuevas fórmulas de coaching.
- ARIAS Blanco. Manual de trabajos de grado de Especialización y Maestría y Tesis Doctorales. 4ª edición Reimpreso 2010, Caracas Venezuela.
- AGREDANO, Rocío (2010). El benchmarking como alternativa para mejorar los Procesos. 1ª Edición.

- SPENDOLINI, Michael J. (2005). Benchmarking. Grupo Editorial Norma. Bogotá



36° CONGRESO NACIONAL DE ADENAG

26 Y 27 de mayo de 2022

“LA RESILIENCIA ORGANIZACIONAL: REINVENTARSE EN TIEMPOS DE CAMBIO”

**¿QUÉ SIGNIFICA SER ESTUDIANTE UNIVERSITARIO?
REPRESENTACIONES DE LO/AS INGRESANTES A LA FACULTAD
DE CIENCIAS ECONÓMICAS DE LA UNLP**

AUTORE/AS*

BLANCO, Daniela – Autora y expositora. Mail daniela.blanco@econo.unlp.edu.ar

MOLLO BRISCO, Gabriela – Autora y expositora. Mail
gabriela.mollo@econo.unlp.edu.ar

COPPOLA, Juan Pablo – Autor y expositor. Mail.
juanpablocoppola@econo.unlp.edu.ar

SANTORO, Juan Agustín – Autor y expositor. Mail
agustin.santoro@econo.unlp.edu.ar

VIÑA, Agustina - Autora y expositora. Mail agustina.viña@econo.unlp.edu.ar

* Facultad de Ciencias Económicas. Universidad Nacional de La Plata. 221-4236769.

Palabras claves: ESTUDIANTE UNIVERSITARIO, IMAGINARIO SOCIAL, REPRESENTACIONES, EDUCACIÓN SUPERIOR



RESUMEN

El ingreso a los estudios superiores implica para lo/as ingresantes, cambios significativos en sus esquemas de pensamiento, apreciación, valoración y acción que determinarán sus decisiones durante este periodo (Bracchi, 2016).

El presente trabajo pretende visibilizar las significaciones imaginarias sociales de este colectivo respecto a su ingreso a la universidad y qué implica ser estudiante universitario. A través de la utilización de diversas herramientas de recolección de datos se intentó ahondar en los modelos interpretativos que el estudiantado universitario crea para dar sentido a su realidad. A los fines del presente análisis y para recortar el abordaje del tema, se trabajará sobre las representaciones sociales que se encuentran arraigadas en la cohorte que inicia su tramo de formación superior en la Facultad de Ciencias Económicas de la Universidad Nacional de Plata, las cuales, en conjunto con otros factores, dan cuenta de lo que para este colectivo implica el ser y hacer en la Universidad.

LAS REPRESENTACIONES SOCIALES¹, SU CONCEPTUALIZACIÓN

Cuando se habla de “representación” se hace referencia a la imagen, idea, noción o pensamiento que se forma en la psiquis de los individuos. Las personas, a partir de que tenemos conciencia de nuestro entorno, comenzamos a apropiarnos, recrear y dar sentido a la realidad a través de las representaciones y de las imágenes que fuimos construyendo tanto a nivel individual como colectivo.

La teoría de las representaciones sociales aborda un tipo específico de conocimiento, uno elaborado socialmente, compartido por el grupo, que tiene una orientación hacia la práctica, y, por consiguiente, orientado a la construcción de una realidad social.

¹ Es importante aclarar que, a los fines del presente trabajo, se utilizarán indistintamente los términos “imaginario social” y “representación social”, aunque exista una diferencia conceptual entre ambos.



Emile Durkheim (1898) materializa la idea de “*representaciones colectivas*” y plantea que las mismas constituyen el pensamiento social incorporado en cada una de las personas. Estableció que son diferentes las representaciones individuales y las representaciones colectivas, argumentando que la cuestión colectiva no podía reducirse solamente al plano individual. Es decir, que la conciencia colectiva trascendía a los individuos como una fuerza coactiva y que se materializaba a través de las costumbres, los mitos, las creencias, y otros productos culturales colectivos. Con posterioridad, surgen diversos autores que realizan, a través de sus estudios, diferentes aportes a la temática. Por su parte, Moscovici (1979), introduce en su tesis doctoral (en la cual estudió cómo las personas construyen y son construidas por la realidad social) el concepto de las “*representaciones sociales*” que, a diferencia de las representaciones colectivas a las que se refiere Durkheim, poseen un carácter dinámico ya que este autor entiende que los sujetos construyen significados y teorías sobre la realidad a través de una relación dialéctica entre lo individual y lo social. Jodelet (1986) indica que el concepto de representación social designa una forma de conocimiento específico, el saber de sentido común, cuyos contenidos manifiestan la operación de procesos generativos y funcionales socialmente caracterizados. En sentido más amplio, designa una forma de pensamiento social. Las representaciones sociales constituyen modalidades de pensamiento práctico orientados hacia la comunicación, la comprensión y el dominio del entorno social, material e ideal. El concepto de “*imaginario social*” fue incorporado por Cornelius Castoriadis (1989), quien sostenía que el imaginario es la manera singular de concebir el mundo, propio de una sociedad particular y este está conformado por elementos indivisibles compartidos por cierto número de individuos que se ubican en un espacio y tiempo determinado. En su esencia, el imaginario es fundamentalmente social ya que es a partir de lo colectivo que se conforma y trasciende a los individuos, se impone y da sentido a las significaciones de una sociedad. Es por medio de esas significaciones, encarnadas en las instituciones, que se considera que el imaginario tiene la capacidad de instituir, transformar y otorgarle sentido a los sucesos, no como hechos o realidades



sino como interpretaciones de ellos, al estar dotados de significados sociales en el imaginario colectivo (Castoriadis, 1989).

Para Berger y Luckmann (1991), la realidad se construye socialmente. Estos autores afirman que dicha construcción social hace referencia a la tendencia que tenemos las personas a considerar los procesos subjetivos como realidades objetivas. Plantean que los vínculos que establecen los individuos en diferentes categorías sociales y la afiliación que se desarrolla a los distintos grupos determinan la elaboración individual de la realidad social, y es así cómo se generan visiones compartidas de la realidad e interpretaciones similares de los acontecimientos. Es decir, el medio cultural en el que viven las personas, el lugar que ocupan en la estructura social y las experiencias particulares que viven en sus cotidianos, influyen en su forma de ser, su identidad social y la forma en que perciben la realidad social.

Por su parte, Piña y Cuevas (2004), sostienen que las representaciones sociales constituyen construcciones simbólicas que surgen y se generan a partir de la interacción social y se recrean a lo largo del tiempo. Son de orden cognitivo, dado que los individuos no son pasivos frente a la información que reciben del grupo, sino que ellos construyen significados y teorías sobre la realidad en una vinculación dialéctica entre lo individual y lo social.

Se puede afirmar que las representaciones sociales, entonces, constituyen un todo articulado y organizado, compuesto por información, creencias, opiniones, actitudes, ideas, valores, etc., que se materializan y trascienden en un pensamiento común y social.

¿Por qué es importante estudiar las representaciones sociales de los diferentes colectivos? La importancia radica en que éstas son prescripciones de comportamientos y prácticas de los individuos, es decir, orientan la acción de los miembros de un determinado colectivo, prescribiendo sus comportamientos y condicionando sus adhesiones, las cuales se materializan en la sociedad.

Llevando este constructo al interior de los espacios formativos de nivel superior encontramos que en muchas ocasiones los sucesos que se desarrollan dentro de las



aulas adquieren sentido si se analizan a la luz del imaginario o representación social que le dio origen.

El estudio de las representaciones sociales permite reconocer los modos y procesos de constitución del pensamiento social, por medio del cual las personas construyen y son construidas por la realidad social. El abordaje y análisis de esta temática posibilita entender la dinámica de las interacciones sociales. Asimismo, permite penetrar en la forma en que los sujetos interpretan y construyen su conocimiento sobre la realidad y en las formas en que esto impacta en sus comportamientos y actitudes frente a los problemas de la vida cotidiana.

LA IDENTIDAD ESTUDIANTIL. ¿QUÉ SIGNIFICA SER ESTUDIANTE UNIVERSITARIO/A?

La definición del término identidad ofrecida por el diccionario alude a que se trata de un *“conjunto de rasgos propios de un individuo o de una colectividad que los caracterizan frente a los demás”*². En este sentido se puede afirmar entonces que la identidad estudiantil puede ser comprendida como un conjunto de significados y representaciones descriptivas, prescriptivas y evaluativas que les permite reconocerse a sí mismos y al mismo tiempo identificarse o diferenciarse de otros colectivos sociales. Es una forma de definirse, según ciertas cualidades que son compartidas por los miembros del grupo.

El colectivo estudiantil universitario ha sido construido como categoría institucional por buena parte de las teorías sociales e investigaciones de la segunda mitad del siglo XX a partir del crecimiento de la matrícula estudiantil, la expansión de las universidades y las dinámicas y procesos institucionales (Carli, 2012). Asimismo, es necesario adicionar los sucesos históricos a nivel internacional y nacional que han posibilitado

² <https://dle.rae.es/identidad>



dicha construcción, los cuales, en Argentina, iniciaron con la Reforma Universitaria de 1918.

Jean Claude Abric (2001), plantea que las representaciones sociales desempeñan un papel fundamental en las prácticas y en la dinámica de las relaciones sociales y nos permiten conocer el origen de los comportamientos y las prácticas sociales. En este sentido, las representaciones sociales constituyen un sistema en el que los individuos, dentro de su colectividad, forman expectativas, voluntades, miedos, aspiraciones, creencias ideales y convicciones compartidas, las cuales se transmiten a través de diversas maneras: la forma de expresión, las acciones, los gestos, las miradas, la postura corporal, la disposición espacial, entre otras.

A su vez, es significativo mencionar el impacto que adquieren en dicha construcción factores como la propia vida de los sujetos, sus trayectorias previas, sus características socio-demográficas, sus prácticas sociales y culturales, sus características personales, familiares, laborales, entre otras. Conocer el contexto en el cual se insertan lo/as jóvenes en la educación superior, así como también, las posiciones desde las cuales construyen, perciben y asumen la realidad de cuenta de sus esquemas organizadores.

A partir de lo expuesto resulta valioso considerar que lo/as estudiantes del nivel superior son quienes caracterizan a la universidad desde lo que para ello/as es singular y propio de esta institución, y cuando lo hacen, construyen un juicio desde su forma particular de significarla. Conocer las formas en que lo/as universitario/as perciben, viven, sienten y proyectan la universidad orienta una determinada forma de actuar frente a esa realidad.

OBJETIVOS DEL TRABAJO



- Realizar un análisis exploratorio acerca de las significaciones de su tránsito formativo en la FCE-UNLP.
- Proporcionar información valiosa para los programas de ingreso a la Facultad de Ciencias Económicas de la Universidad Nacional de La Plata que posibiliten repensar las políticas universitarias promoviendo la equidad educativa.

METODOLOGÍA

Con la finalidad de comprender las significaciones que el/la ingresante a la FCE-UNLP le otorga a ser estudiante universitario/a se llevó adelante un relevamiento cualitativo con un diseño de tipo fenomenológico. Se optó por este tipo de diseño por considerarlo el más adecuado en oportunidad de intentar conocer y entender las experiencias de personas sobre un fenómeno o múltiples perspectivas de éste. Una pregunta habitual en las investigaciones de este tipo es ¿cuál es el significado, estructura y esencia de una experiencia vivida por una persona (individual), grupo (grupal) o comunidad (colectiva) respecto de un fenómeno? En este caso se buscó conocer qué significado le otorgan lo/as ingresantes a la FCE UNLP al ser universitario.

Acorde al diseño metodológico propuesto se utilizó un tipo de muestreo cualitativo no probabilístico.

El relevamiento se realizó en una jornada de trabajo que incluyó a 50 ingresantes escogidos aleatoriamente de la FCE UNLP de la cohorte 2022 utilizando como padrón las actas de cursadas de inscripción a la asignatura ya mencionada. La jornada se llevó adelante el día 28 de marzo del corriente año y tuvo una duración de 90 minutos. Durante este encuentro se trabajaron con lo/las ingresantes diversas dinámicas que sirvieron como medio para la recolección de datos los cuales serán utilizados de insumo en una variedad de trabajos.

En la búsqueda por atender a los objetivos propuestos, se procedió a la realización de un *Mapa de Empatía* en la cual se les solicitó que describiesen por medio de dicha



herramienta al “ser universitario” según sus propias representaciones. Esta actividad se realizó en grupos de 6 integrantes seleccionados de forma aleatoria.

Si bien el mapa de empatía es una herramienta proveniente del marketing y que tiene por objetivo describir al consumidor ideal de una organización, puede ser adaptado y utilizado para analizar el imaginario sobre diferentes sujetos, como, por ejemplo, el “ser universitario”.

El mapa de empatía permite entrar en la mente del público objetivo, comprender lo que desea y así, ofrecer productos, servicios y atención más adecuados. Esta herramienta trabaja sobre el análisis de 6 aspectos diferentes y que se encuentran relacionados con los sentimientos del ser humano. Puede ser realizado a partir de preguntas que ayudan a entender y conocer el público objetivo y cómo relacionarse con él (Ver imagen 1). Estas preguntas son:

- ¿Qué piensa y siente?
- ¿Qué escucha?
- ¿Qué hace?
- ¿Qué ve?
- ¿Cuáles son sus dolores?
- ¿Cuáles son sus necesidades?

Figura 1: Mapa de empatía

Nombre _____ Edad _____

¿Qué piensa y siente?

¿Qué escucha? ¿Qué ve?

¿Qué habla y hace?

¿Cuáles son sus dolores? ¿Cuáles son sus necesidades?

Los/as estudiantes en grupos debieron completar un mapa de empatía cada uno poniendo en el centro del análisis al “ser universitario” a fin de analizar desde la perspectiva de sus imaginarios cómo visualizan y entienden a este constructo. En los anexos se agregan fotos de la realización de la actividad.

RESULTADOS

A partir de los resultados del mapa de empatía se construyeron diferentes categorías de análisis en función de clasificar las ideas volcadas por lo/las estudiantes según rasgos comunes. Cabe resaltar que la fenomenología se enfoca menos en la interpretación del investigador y más en descripción de las experiencias de lo/as participantes.

Es interesante mencionar que en casi la totalidad de las dimensiones que surgieron de la investigación, lo/as alumno/as hicieron mención a aspectos referidos con el *rendimiento académico* final esperado del ser universitario. En esta línea, encontramos expresiones orientadas a cuestiones vinculadas con el significado de lo que implica ser un/a estudiante universitario/a “exitoso/a”, medido como la condición de alcanzar el objetivo de recibirse en el tiempo correspondiente por sobre otros aspectos como los relacionados a la generación de conocimiento o de vínculos



personales. A continuación, se transcriben alguno de los comentarios que soportan esta idea, extraído en su mayoría de la dimensión ¿Cuáles son sus necesidades y resultados?:

- *“Aprobar, recibirse, ir al día con la materia”*
- *“Terminar la carrera, conseguir un sostén para mi vida, conseguir un amplio conocimiento”*
- *“Buen futuro, con éxito en su carrera laboral. Va a poder satisfacer sus necesidades”*
- *Recibirse, tener éxito, tener trabajo estable y bien, adquisición de conocimiento necesario*

También se deja entrever esta medida del éxito al analizar lo que los/as participantes mencionaron respecto a los dolores del ser universitario:

- **No entender los temas, no saber organizarse**
- *Tiene miedo a no aprobar las materias y que no le guste la carrera. Es tímido. Se frustra al esforzarse mucho y luego no entender las clases.*
- **Fracasar, retrasarse, no comprenderlo, sacrificios, dejar de priorizar otras cosas**
- *Los estudiantes pasan por distintos sentimientos por ej. dolores, miedo, frustraciones, que puede ser que te vaya mal en la cursada, exámenes, finales, en la carrera en sí o no poder recibirse en el tiempo que uno se propone. El estudiante debe pasar por diferentes obstáculos.*

Es interesante analizar cómo las palabras miedo, fracaso y frustración son de las más mencionadas por los/as participantes. En la dimensión ¿Qué piensa y siente? esta asociación con aspectos negativos se ve con mayor claridad:



- ***Incertidumbre, miedo, aprobar los parciales, dificultad de las materias***
- *Ser exitoso, **presión, incertidumbre, pensamos en recibirnos, estrés, independencia, mantener un ritmo.***
- *Estar al día con las materias, **miedo a no llegar a la meta, extrovertido, viajar y trabajar en una empresa internacional o Nacional, mudarse ya sea al exterior o en el país.***

CONCLUSIONES

A partir de los resultados expuestos, se observa que existe en el imaginario de en este grupo de ingresantes a la FCE UNLP, una fuerte preponderancia de que el ser universitario significa el cumplimiento de ciertos requisitos formales de aprobación, midiendo el “éxito” por el índice de avance de la carrera en la búsqueda por conseguir el título universitario. Por otro lado, a partir de los relatos recolectados, se pone de manifiesto que su transición de la escuela secundaria a la universidad se encuentra atravesada por un alto grado de negatividad, frustración, miedo y estrés, principalmente producto de la incertidumbre y/o inexperiencia.

Ante esta realidad, comentada y compartida por lo/as estudiantes, como docentes universitarios debemos preguntarnos si esta forma de concebirse como seres universitarios es la que deseamos incentivar, una idea basada en la consecución del fin último, en lugar de valorizar el proceso de enseñanza y aprendizaje.

El imaginario social es un constructo poderoso que puede ayudar a identificar como un colectivo se ve a sí mismo, como se representa y por ende como va a juzgar su accionar en base a la comparación con ese imaginario. Frente a lo anterior resulta valioso que las Instituciones de Educación Superior se interroguen respecto de cuál es la imagen que este colectivo reproduce acerca de lo que significa ser estudiante universitario.

Este trabajo no pretende dar respuesta a todos estos interrogantes, sino que trata de abrir el debate sobre las representaciones que los/as ingresantes a la universidad le



otorgan al sujeto universitario, ya que en parte serán estas representaciones las que influyen y actúan subsecuentemente en su comportamiento en el seno de la Universidad.

BIBLIOGRAFÍA

- Abric, J. C. (2001). Prácticas sociales y representaciones. México: Ed. Coyoacán.
- Berger T. y Luckman P. (1991) La construcción social de la realidad. Amorrortu.
- Bracchi, C. (2016). Descifrando el oficio de ser estudiantes universitarios: entre la desigualdad, la fragmentación y las trayectorias educativas diversificadas. *Trayectorias Universitarias*, 2(3), 3-14. Recuperado de <https://revistas.unlp.edu.ar/TrayectoriasUniversitarias/article/view/3019/2769>
- Carli, S. M. E. (2012) El Estudiante Universitario: Hacia una historia del presente de la educación pública; *Siglo XXI*; 2012; 288
- Castoriadis, C. (1997) El imaginario social instituyente. Zona Erógena.
- Castoriadis, C. (1989) La institución imaginaria de la sociedad, volumen II. Buenos Aires: Tusquets.
- Durkheim, E. (1898) Représentations individuelles et représentations collectives, *Revue de Métaphysique et de Morales*, VI, París.
- Jodelet, D. (1986). La representación social: fenómenos, conceptos y teoría. En: Moscovici, S. *Psicología social II. Pensamiento y vida social. Psicología social y problemas sociales*. Barcelona: Paidós
- Moscovici, S. (1979). *El Psicoanálisis, su imagen y su público*. Buenos Aires: Huemul.
- Piña Osorio, J., y Cuevas Cajiga, Y. (2004) La teoría de las representaciones sociales. Su uso en la investigación educativa en México. *Perfiles Educativos*, XXVI (106), 102-124. Disponible en: www.redalyc.org/articulo.oa?id=13210605 ISSN 0185-2698.

INNOVACIÓN Y GENERACIÓN DE CONOCIMIENTO: LA RED DE COMEDORES DEL BANCO ALIMENTARIO DE LA PLATA.

ÁREA N° 2: Investigación. Continuidad de la investigación en tiempos no convencionales.

Autores

Adriana Fassio adriana.fassio@econo.unlp.edu.ar (11 5101-6782)

Liliana Galan lgalan@econo.unlp.edu.ar (221 459-6954) (Ponente)

Carla Maroscia carla.maroscia@econo.unlp.edu.ar (0221- 541 - 5204)

María Gabriela Rutty grutty@gmail.com (11 5001-6332)

Laura Zaidman laura.zaidman@econo.unlp.edu.ar (+34 698-98244)

Facultad de Ciencias Económicas de la Universidad Nacional de La Plata

PALABRAS CLAVES: organizaciones de la sociedad civil; comedores comunitarios - redes organizacionales – innovación social – aprendizaje organizacional.

RESUMEN

La presente ponencia es parte del proyecto de investigación “*Innovación y generación de conocimiento en redes organizacionales: el caso del Banco Alimentario de La Plata*”. El trabajo de campo se ha realizado a través de un cuestionario respondido por 12 organizaciones sociales, comedores y merenderos vinculados al Banco alimentario de La Plata (BALP). Se presentan las cuestiones relativas a la caracterización organizacional (descripción, funcionamiento, financiamiento y gestión organizacional) de las OSC, así como algunos aspectos relativos a las redes organizacionales, innovación, cambio, aprendizaje y cultura organizacional. Se exponen por último reflexiones referidas a la constatación fáctica de los supuestos teóricos que motivaron la investigación.

INTRODUCCIÓN

La presente ponencia es parte del proyecto *“Innovación y generación de conocimiento en redes organizacionales: el caso del Banco Alimentario de La Plata”* que el equipo de investigación se ha propuesto desarrollar desde el Año 2020 al 2022. Este tiene por objeto de estudio identificar los aprendizajes organizacionales reconocidos por las organizaciones sociales vinculadas al Banco Alimentario de La Plata, a partir de su participación en la red del BALP.

Se considera fundamental que investigadores de una universidad pública reflexionen sobre la importancia de definir objetos de estudio acordes a las necesidades y problemas actuales. Y este es el caso del presente proyecto frente a la problemática de la pobreza, la indigencia y la seguridad alimentaria en el Gran La Plata.

MARCO TEÓRICO

La problemática de la seguridad alimentaria como derecho humano, en cumplimiento de la propuesta de Naciones Unidas al Reto del Hambre Cero (OBJETIVO 2 – AGENDA 2030) fomenta la participación de un amplio conjunto de organizaciones, de movimientos sociales y de las personas, alrededor de una visión común. Estas promueven estrategias eficaces, mayores inversiones y más cooperación para el desarrollo, luchan por alcanzar resultados y por rendir cuentas de sus esfuerzos, particularmente, a aquellos que sufren de hambre.

Según los datos publicados por el INDEC (segundo semestre de 2021) en el contexto de la crisis económica y social, la pobreza se ha incrementado en valores absolutos y relativos en los últimos años. El aglomerado del Gran La Plata no es ajeno a esta grave problemática: la pobreza por ingresos en el Gran La Plata alcanza al 23,9% de los hogares y al 29,6% de la población; en tanto que el 6% de los hogares y el 7,5% de la población se encuentra bajo la línea de indigencia.

Según el Relevamiento de Sitios de Distribución de Alimentos en el Gran La Plata (SDA) (UNLP -Consejo Social, 2018) en el 90,5% de los SDA (sobre un total de 116 vinculados a organizaciones sociales que integran el Consejo Social) la cantidad de asistentes aumentó y ningún SDA informó disminución en la cantidad de asistentes. Por otro lado, y como respuesta a las demandas de la población, han crecido de manera exponencial en los últimos tres años. La mayoría de los SDA cubren la merienda, y un número considerable brinda más de una comida por día. Un 83,6% de los SDA atiende a personas de todas las edades, mientras que sólo un 16,4% atiende solamente a niños/as y adolescentes.

Los SDA reciben fundamentalmente aportes del Estado y en menor medida donaciones de los vecinos, otras organizaciones de la sociedad civil, iglesias y comerciantes de la zona. Y en el 61,2% de los casos los recursos que reciben son sólo alimentos.

Redes organizacionales: la articulación organizacional y la incorporación de conocimiento como recurso para la innovación en las organizaciones

Dabas (1998) recuerda que los principios del desarrollo a escala humana se sustentan en tres pilares: la satisfacción de las necesidades fundamentales, la generación de auto independencia y la articulación de las personas con la naturaleza y la tecnología. La participación de las personas es una estrategia de protagonismo real que implica la toma de decisiones en la práctica que permite sostener estos tres pilares. Las redes sociales son sistemas abiertos que posibilitan un intercambio dinámico entre sus integrantes que potencia los recursos que poseen, así como los diversos aprendizajes que hacen las personas y las organizaciones se potencian cuando son compartidos en función de la resolución de los problemas que enfrentan.

El trabajar en red implica estrategias de auto organización que van acompañadas de procesos de desorganización, lo que conlleva a aceptar la capacidad de los sistemas para modificar sus estructuras cuando se producen cambios

contextuales. Estos cambios sugieren no sólo la permanencia de la organización sino también nuevos aprendizajes.

Las redes se definen como un conjunto seleccionado, persistente y estructurado de organizaciones autónomas que se vinculan para crear productos o servicios, sobre la base de contratos implícitos o explícitos (Sulbrandt, 2007). Las redes se organizan por grupos de organizaciones que pueden pertenecer a distintos sectores (público-social-privado), generando alianzas con el fin de prestar ciertos servicios que de otra manera sería muy difícil generar. Se originan porque cada organización individual tiene un grado significativo de dependencia de recursos en relación con los otros miembros y todos en conjunto pueden llevar a término acciones que no podrían hacer individualmente.

Sulbrandt señala como características principales de las redes: pautas de interacción definidas en términos de intercambios con cierto grado de permanencia, flujos de recursos de distinto tipo entre unidades, énfasis en los intercambios horizontal o lateral, colaboración informal y comunicación recíproca.

Desde esta perspectiva las redes y alianzas organizacionales suponen espacios de sinergia de aprendizaje e innovación social en pos de la resolución de la problemática alimentaria.

La innovación es entendida como un concepto normativo y analítico en la formación y el análisis de soluciones a los problemas de la exclusión social y desarrollo de nuevas estrategias de integración social. Se orienta a la producción de bienes y servicios (Moore, 2006), entre otros, relacionados con la producción, asimilación y explotación de la novedad en los ámbitos económico y social, a fin de satisfacer necesidades humanas no satisfechas, la incorporación y participación de los grupos menos favorecidos y el acceso a recursos por parte de dichos grupos.

Los comedores comunitarios

El motivo central de la aparición de los comedores y merenderos es principalmente la necesidad de complementar las políticas públicas o en algunos casos resolver necesidades básicas de la población que no es atendida como población objetivo de ellas. Según Santasiero (2021) el fenómeno de los comedores es, por un lado, político, ya que evidencia “la politicidad barrial” y por otra parte un fenómeno social, ya que muestra los vínculos solidarios y la interacción comunitaria mediada por las prestaciones y acciones de los comedores. Y por último es un fenómeno alimentario, que, ante los vaivenes de las políticas públicas y sus consecuencias en los cambios en los territorios, consensuados o no, conservan su especificidad: brindar alimentos sumando intervenciones y recursos a al espacio barrial.

Las organizaciones no son islas, constantemente se encuentran en interacción con su medio, pudiendo considerarse según Scott (2005) como sistemas racionales, naturales y abiertos. En cuanto a esta última cualidad podemos reconocer que las organizaciones están cada vez más conectadas con su medio. Los límites entre adentro y afuera se tornan borrosos en las sociedades modernas y el “modo red” se torna en la forma organizacional favorita al permitir una “coordinación transitoria entre formas organizacionales constituidas de la misma manera para perseguir temporalmente objetivos alineados” (Scott, 2005, p. 452).

Forni y otros (2004) dicen al respecto y en relación a las redes interorganizacionales que “solo a partir de la existencia de relaciones lo suficientemente estrechas es posible el surgimiento de un sistema de normas y sanciones que influya positivamente en el desarrollo y la continuidad de relaciones basadas en la confianza y reciprocidad.” (p.7). Es interesante esta propuesta que realiza el autor, ya que pone de manifiesto que será a partir de estas relaciones que se abrirá la posibilidad de incrementar su institucionalización, y consecuentemente su desarrollo. Este autor relaciona los conceptos de redes organizacionales con el surgimiento de capital social y

desarrollo comunitario, bajo la premisa de que las organizaciones se benefician mutuamente de esta manera.

En el caso de las organizaciones entrevistadas, su gran mayoría se encuentra formalizadas y cuentan con personería jurídica. Esto último es una condición necesaria para acceder beneficios y subsidios por parte del estado, y en particular, para poder formar parte de la red generada con el BALP. Si bien el y el grado de formalización a menudo es escaso los comedores y merenderos, cuentan con otro tipo de organizaciones que les facilitan o colaboran para que puedan cumplir este tipo de requisitos, permitiéndoles de esa manera acceder a bienes y servicios, que de otra forma serían inalcanzables.

DESCRIPCIÓN DE LOS COMEDORES COMUNITARIOS

El cuestionario que se realizó en el segundo semestre del año 2019 estuvo organizado en siete ejes: descripción de la organización, funcionamiento, mecanismos de financiamiento, gestión, redes organizacionales, innovación, cambio y aprendizaje y cultura organizacional.

1. Descripción de la Organización

El primer bloque de preguntas se corresponde con una descripción de ciertas características de las organizaciones que permitieran dar cuenta de ellas. Se trató de doce preguntas en las cuales identificaron características relacionadas a la organización como tal, como por ejemplo si cuentan o no con personería jurídica, fecha y motivos de su creación; y a su composición, cuántos voluntarios, cuántos profesionales, cuántas mujeres y hombres, entre otras. Esto último permitió generar un perfil de las personas que trabajan dentro de la organización; al mismo tiempo que comprender los motivos que llevaron a su fundación, de cara al contexto en el cual se encuentran insertas.

De las doce OSC entrevistadas, sólo dos de ellas no cuentan con personería jurídica.

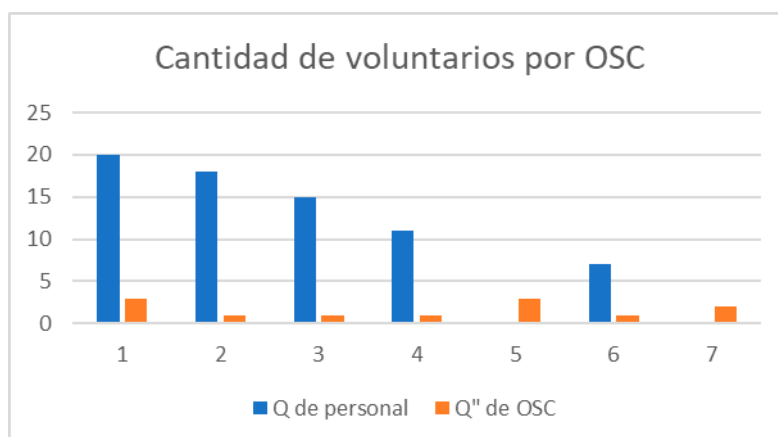
En lo que respecta a los **motivos que dieron origen a la fundación de la organización**, se reconoce como factor común a todas ellas, la necesidad de

afrontar problemáticas no cubiertas por el Estado. Entre algunos de los problemas más frecuentes se encontraron: situaciones de violencia intrafamiliar; crisis sociales y económicas; problemas dentro del barrio y personales; como colaboración con madres solteras; y la cobertura de necesidades básicas insatisfechas. Cabe mencionar que, entre las organizaciones entrevistadas, dos de ellas son centros de día para atención de niños con discapacidad; es decir que si bien los motivos fundacionales están relacionados con la problemática con la cual trabajan, de todos modos, necesario alimentar a los niños asistentes.

Sólo 5 de las OSC entrevistadas cuentan con suficiente número de **voluntarios** (entre 15 y 20), mientras que la mayoría de ellas cuenta con muy pocos e incluso una de ellas no tiene personal voluntario trabajando.

Gráfico N° 1: Cantidad de Voluntarios y personal rentado

Fuente: Elaboración Propia

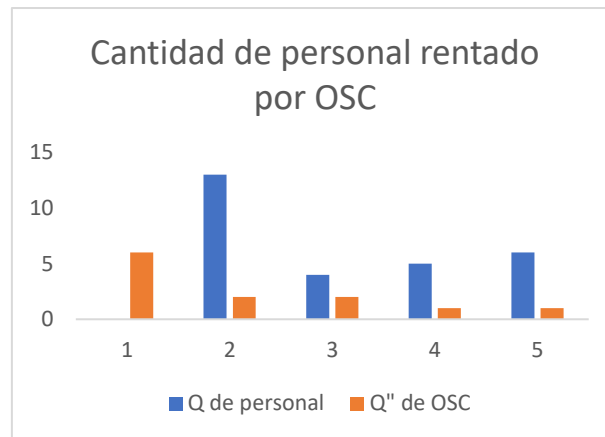


Por otra parte, las edades de los voluntarios son variadas, no se observa un comportamiento lineal en la decisión de sumarse como voluntario a una OSC.

La mitad de las organizaciones entrevistadas cuenta con **personal rentado**. Por otro lado, es en aquellas OSC donde no se cuenta con voluntarios, o muy pocos, donde hay mayor cantidad de personal de este tipo. Mientras que en aquellas organizaciones donde más voluntarios hay, menos personas rentadas trabajan.

Gráfico N° 2: Cantidad de personal rentado por OSC

Fuente: Elaboración Propia



De acuerdo con la información relevada, se observa también que la conformación del voluntariado es predominantemente femenina, con una media de aproximadamente 9 mujeres por organización, respecto a una media de 2 hombres.

Por otro lado, que hay escasa **profesionalización** (Suarez, 1995) en las OSC estudiadas, salvo los casos de organizaciones destinadas a personas discapacitadas que necesitan personal profesional.

A partir de la información relevada, se puede aproximar un perfil de los voluntarios, considerando entre sus características: edades variadas; predominan las mujeres; la mayoría pertenecen a sectores socioeconómicos deprimidos, siendo que muchos de ellos son también asistentes a la misma OSC. Los voluntarios en la mayoría de las OSC entrevistadas; presentan poca o nula profesionalización; sus incentivos para ser voluntarios son: conciencia social, ayuda a la comunidad, tener y satisfacer las propias necesidades que abarca la OSC, comprender las necesidades, brindar ayuda al prójimo.

Entre las **necesidades** a partir de las cuales surgen los comedores y merenderos entrevistados, se mencionaron: la cobertura de necesidades básicas desatendidas por el estado, tanto en lo que respecta a la alimentación como también a aspectos psicológicos, vestimenta, educativos, entre otros.

En muchos de los merenderos y comedores comenzaron a surgir con el paso del tiempo, otro tipo de problemáticas como la violencia de género, las carencias en materia de salud, de higiene personal, de limpieza. Procuran conformar ámbitos de contención y apoyo, sobre todo a los niños en etapas madurativas, que les permitan avanzar en su etapa de formación educativa. Así como abordar problemáticas barriales tales como la infraestructura y las condiciones en que viven.

En su mayoría, los comedores y merenderos entrevistados, con el paso del tiempo observaron cómo las necesidades de sus asistentes se agudizaron, y cómo se incrementaba el número demandantes de sus servicios, producto de la emergencia económica y sanitaria. Se requirió pasar en muchos casos de una copa de leche a ofrecer al menos una comida diaria, así como intentar dar respuesta a otras necesidades relacionadas con la contención y educación.

2. Funcionamiento de la organización

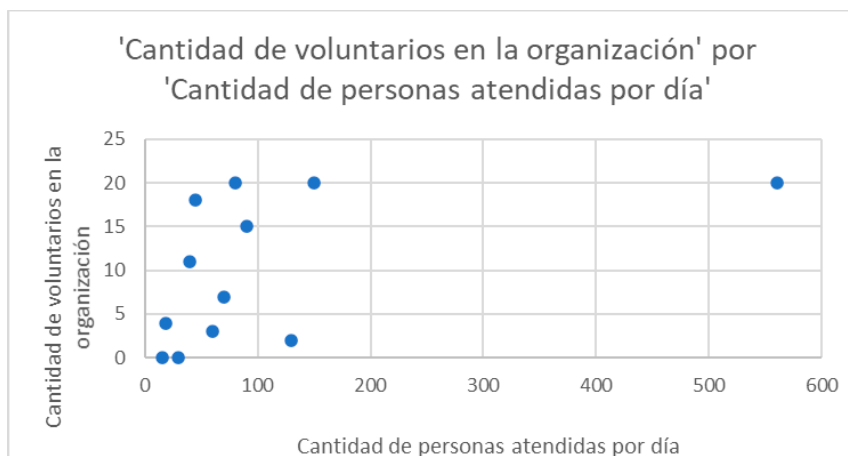
Este bloque fue relevado a partir de nueve preguntas, a partir de las cuales se intentó conocer el funcionamiento de la organización: días y horarios de atención; servicio brindado; cantidad de personas asistentes; caracterización de los asistentes (cantidad, edades, género).

En lo que respecta al funcionamiento de las organizaciones, el número de personas asistentes de manera diaria oscila mayoritariamente en menos de 50, y en menor medida entre 51 y 100 personas. Sólo una de las organizaciones entrevistadas, dijo atender a 560 personas diarias. En general, tanto el acceso a las materias primas para la preparación de los alimentos, como los espacios físicos en donde funcionan los comedores, no permiten mayor número de asistentes.

Se observa una relación inversa entre cantidad de voluntarios y volumen de personas atendidas. Analizando los datos según el índice de correlación, el mismo es de -0,363529788.

Gráfico N° 3: Cantidad de Voluntarios por cantidad de personas atendidas

Fuente: Elaboración Propia



En cuanto a las edades de los asistentes, salvo en dos organizaciones, que han respondido que atienden únicamente niños y adolescentes, el resto de estas reciben personas de diversas edades. Se advierte en las entrevistas, la preponderancia de atención a niños y adolescentes, considerando que están en edad de crecimiento y la necesidad de alimentación impacta más en este. Por el contrario, en menor medida se asiste a las personas mayores. Sólo tres organizaciones entrevistadas, dijeron recibirlas.

Considerando el género de los asistentes sólo una organización dijo atender únicamente a mujeres (resulta ser la misma organización que ha mencionado atender los problemas de violencia de género intrafamiliares). Mientras que las demás organizaciones reciben tanto a hombres como mujeres, y en tres de ellas también reciben población LGTBQ. A partir de esto, se puede concluir que el perfil de los asistentes que reciben estas organizaciones se encuentra principalmente entre la niñez y la adolescencia; siendo en su mayoría auto percibidos como hombres y mujeres.

Por otro lado, se les ha consultado por los **servicios que brindan**. En lo que respecta a los días de atención de las organizaciones, la mayoría de los comedores/merenderos están abiertos de lunes a viernes; incluso algunos de ellos también fines de semana (sábado). Sólo dos de ellos trabajan un único día a la semana. Una sola organización recibe asistentes durante toda la semana. Y

finalmente, una de las organizaciones únicamente recibe a sus asistentes (mujeres) los lunes, miércoles y viernes. Se destaca entonces, que las organizaciones cumplen su rol mayoritariamente durante toda la semana.

Respecto a las comidas ofrecidas, la mayoría ofrece merienda, mientras que ya varios han incorporado el almuerzo, y son muy pocas las que ofrecen desayuno o cena. Cabe destacar que en los casos de organizaciones que brindan la cena, el servicio es brindado tanto in situ, como por la entrega de viandas para ser consumidas en los hogares de los asistentes. En algunos casos, se dan ambas situaciones.

La atención en el comedor/ merendero es superior a la gestión de viandas. Esto se puede vincular con la satisfacción de las necesidades que las organizaciones han ido detectando: cuestiones de índole educativo, psicológicas y de contención.

3. Mecanismos de financiamiento

Se indagó, a partir de tres preguntas, sobre si reciben mercaderías de otras organizaciones distintas al Banco de Alimento La Plata, y en caso afirmativo, cuáles.

Al ser consultados sobre el mecanismo de **financiamiento**, es decir, si reciben dinero, alimentos u otros, de otros organismos por fuera de la asistencia del BALP, todas las organizaciones respondieron afirmativamente.

En cuanto a qué tipo de donaciones reciben de otras organizaciones, se refirieron principalmente a alimentos y dinero. También se mencionó la recepción de subsidios sobre el pago de los servicios (luz, gas), nafta, alimentos por parte del Municipio de la Ciudad de La Plata. Asimismo, mencionan recibir ayuda económica en forma de Becas y la colaboración de vecinos del barrio, no pertenecientes a organizaciones específicas.

4. Gestión de la Organización

En este eje se han realizado preguntas relacionadas con el proceso interno necesario para brindar el servicio, es decir cómo es la distribución y asignación

de las tareas dentro de la organización; los conocimientos y experiencia requeridos para llevar a cabo dichas tareas y la posibilidad de capacitación interna. Se compuso en un bloque de nueve preguntas, de las cuales sólo dos fueron cerradas.

En cuanto al proceso de desarrollo de servicio de comida, prevalecen los mismos procesos en la mayoría de las organizaciones entrevistadas, relativos a la compra mensual al BALP: la organización y almacenamiento de la mercadería (dentro del comedor), la planificación de las comidas que se realizarán; las actividades relacionadas con la cocción y atención del comedor. Los procesos dependen fundamentalmente del tipo de servicio que brindan (comer en el lugar o viandas) y el tipo de personal con que cuentan, ya que en algunos casos se alternan las tareas entre los voluntarios y en otros hay personal directamente asignado a la cocina.

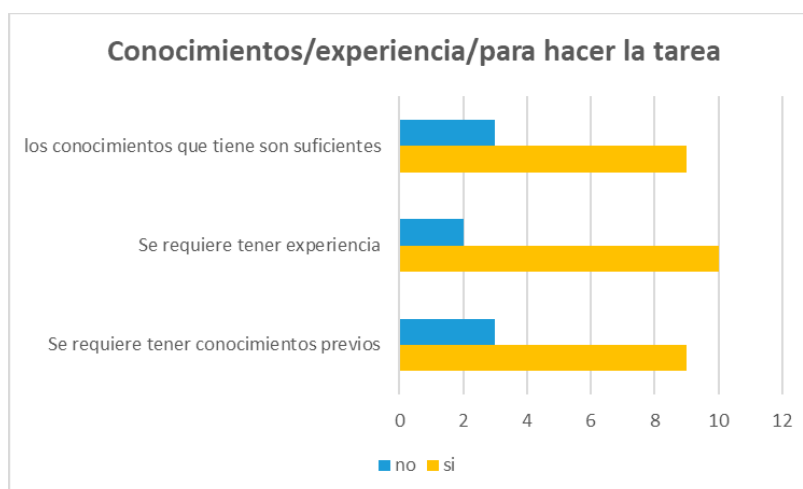
En la mayoría de las respuestas obtenidas, se destacan cuatro tareas que resultan fundamentales: recoger los alimentos del BALP, organizar las comidas, cocinar y servir.

Las tareas, por lo general suelen organizarse en el día a día, de acuerdo con la cantidad de personas voluntarias que hayan asistido. Es decir, en cierta manera, que todos se ocupan de todo; dependiendo de cuántas personas estén disponibles, y las tareas que corresponden a cada día, aunque la idea que prevalece es que las tareas se dividen entre todos.

Por otra parte, al ser consultados sobre el modo de saber si la tarea ha sido bien realizada, se sostiene la idea de que lo hacen según los resultados obtenidos, con cierta planificación previa y un control consciente. Hay quienes ante la misma pregunta respondieron que hacen las cosas como pueden y quieren (sobre todo al tratarse de personal voluntario). Se preguntó acerca de la necesidad de contar con conocimientos previos, para la realización de tales tareas. sólo dos organizaciones expresaron la necesidad de poseer experiencia previa, para llevar a cabo las tareas; mientras que las demás organizaciones no lo consideran así.

Gráfico N° 4: Conocimiento para hacer la tarea

Fuente: Elaboración Propia



Cabe destacar que quienes respondieron afirmativamente han sido los centros de día. A pesar de que 7 de las 12 OSC entrevistadas consideran que los conocimientos con que cuentan por parte de quienes conforman la organización, no son suficientes, valoran la presencia de cualidades tales como “empatía”, “voluntad”, “ganas”, “buena predisposición”, “compartir conocimientos”. En algunos casos, se mencionó que la experiencia se va consiguiendo a medida que se desarrolla el trabajo, otros consideran que con “ganas” de trabajar es suficiente, más que con conocimientos expertos. En algunos casos, consideran que tan sólo con el logro de los resultados alcanza.

Por último, en la gran mayoría de las respuestas sobre la capacitación a las personas nuevas, la mayoría señala advierten que no cuentan con mecanismos de formación de los recién llegados, sino que se aprende en el trabajo diario, “se va dando en el camino”, dependiendo de las actividades que haya que realizar y la voluntad de los individuos. Estas respuestas nos llevan a interrogarnos sobre la existencia de estándares de calidad en los comedores y merenderos.

5. Redes Organizacionales

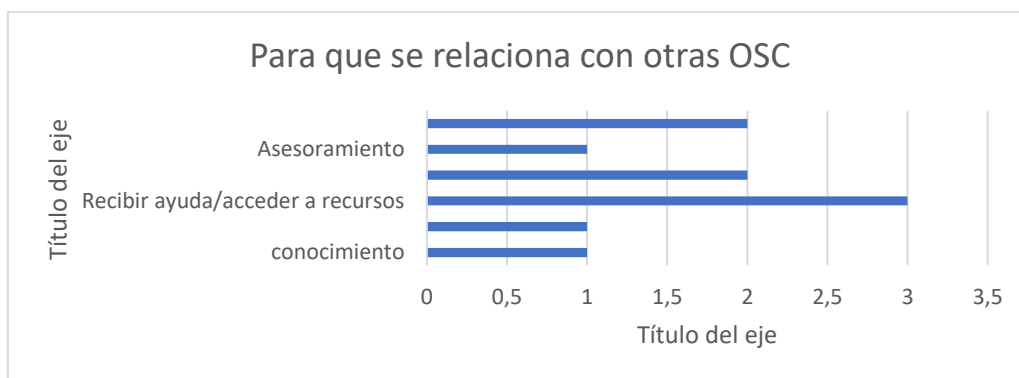
Este eje de preguntas indaga sobre ciertos aspectos relacionados con las Redes que se generan entre la propia organización entrevistada y otras organizaciones del campo organizacional más allá del BALP, tales como comedores, otras organizaciones de la sociedad civil, universidad, consejos profesionales,

empresas, etc. Ante lo cual tan sólo dos organizaciones dijeron no hacerlo, mientras que las demás respondieron de manera afirmativa. Entre las que respondieron afirmativamente, se mencionó: PNUD, Plan FINES y otras copas de leche, Municipalidad, Clubes deportivos, Centros de día, Obras sociales, Comedores, Facultades de la UNLP, Ministerio de Salud, Cáritas.

Luego, se indagó sobre cómo y por qué se producen dichas relaciones. Principalmente, se destaca la posibilidad de ayudarse entre sí, cuando intercambian alimentos, dinero con otras merenderos o comedores; para cubrir necesidades que con la ayuda de los voluntarios no resulte suficiente; por otro lado, mencionan también relaciones recíprocas de voluntariado (por ej. con el BALP); favorecerse para el acceso a mayores recursos y posibilidades, dada la incapacidad de generación de ingresos de las mismas OSC: “para ayudarse entre sí, conseguir asesoramiento, integración y coordinación de actividades conjuntas con otras organizaciones, para financiarse”. Prevalece la necesidad económica de estas organizaciones como motor de estas relaciones interorganizacionales.

Gráfico N°5: Cantidad de Voluntarios

Fuente: Elaboración Propia



Los comedores/ merenderos estudiados reciben de la red alimentos, capacitación y dinero. Sólo algunas de ellas mencionan dar algo a cambio, refiriéndose principalmente al intercambio de alimentos, y en algunos casos a la realización de actividades recreativas conjuntas. Justamente esto último es lo que resaltan como beneficio de interactuar con otras organizaciones: la ayuda mutua, las relaciones como capital social y, el mayor reconocimiento, entre otros.

En cuanto a las dificultades de relacionarse con otras organizaciones, la mayoría de los respondientes dicen no encontrar ninguna, salvo que estas relaciones suelen ser informales, y cuesta mantenerlas en el tiempo.

6. Innovación, Cambio y Aprendizaje Organizacional

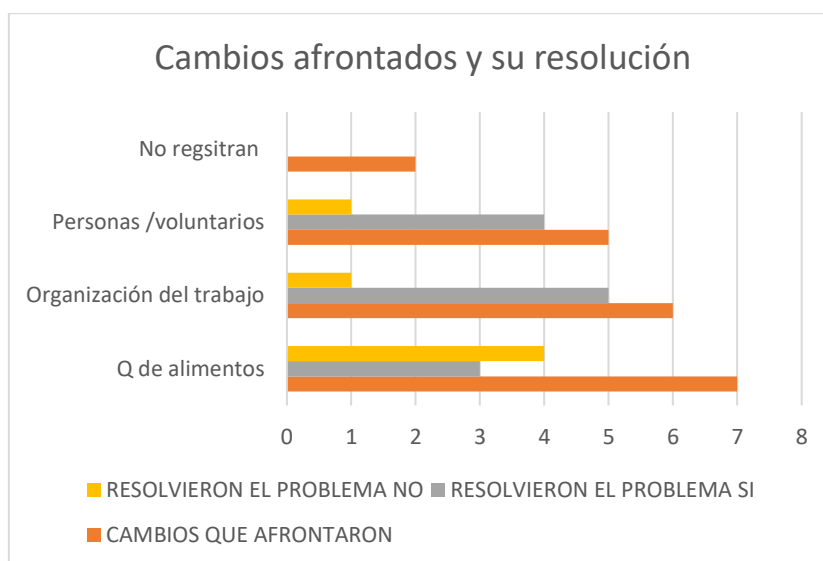
En este eje se pretendió indagar sobre las nuevas demandas, los tipos de cambios vividos por las organizaciones, sobre la resolución de estos.

En lo que respecta a los tipos de cambios, la mayoría de los entrevistados hizo hincapié en aspectos relacionados con la cantidad de alimentos recibidos, la forma de organización del trabajo y la cantidad de alimentos a preparar. En menor medida, han considerado a las personas que reciben los alimentos, a las personas voluntarias, a las formas de recibir/entregar alimentos y muy pocos mencionan la calidad de los alimentos.

Al ser consultadas sobre si dichos problemas han sido resueltos a partir de los cambios implementados, siete organizaciones dijeron haberlo logrado, mientras que los cinco restantes no. Pero la mayoría de los entrevistados dijo que la resolución de dichos problemas no provino del exterior de la organización.

Gráfico 6: Problemas afrontados y su resolución

Fuente: Elaboración Propia



Por otro lado, al ser consultados sobre quién o quiénes han advertido la necesidad de cambio, las respuestas han sido variadas. En algunos casos se menciona que han sido los voluntarios o empleados remunerados, quienes se

han dado cuenta de esta necesidad; en otros, se menciona a fundadores, encargados de alguna función específica (como ser, la cocina) y hasta personas asistentes, externas a la organización (padres, docentes, asistentes). La respuesta que más se ha mencionado es que los cambios provienen del contexto, que la necesidad de adaptarse se genera a partir de ello, y que los obliga a cambiar; e inclusive que este sentido de adaptación es compartido e identificado por varios de los miembros.

Por otro lado, se les preguntó por las dificultades presentadas ante lo nuevo, en general no mencionan haber tenido dificultades. y en otros casos mencionan aspectos muy puntuales, tales como la adaptación a nuevas formas de organización de trabajo; a adaptarse a la disminución de alimentos recibidos; a la intromisión de personas ajenas a la organización.

Gráfico N° 7: Resolución de los problemas que enfrentan

Fuente: Elaboración Propia



Finalmente, con relación a cómo se transmiten los cambios a los individuos responsables de realizar las tareas implicadas en ellos. En su mayoría, la comunicación en estos casos se realiza de manera informal y sencilla, ya que son pocas las personas intervinientes. Únicamente en dos casos se menciona la realización de reuniones semanales o asambleas, en las cuales se transmite este tipo de información, de manera más formal. Esto da la pauta también de la informalidad con que suelen administrarse este tipo de organizaciones.

7. Aproximación a la Cultura Organizacional

A fin de obtener una metáfora de la cultura organizacional se les solicitó que se identifiquen con una imagen.

Seis de las organizaciones se ven reflejadas con la imagen “Estamos siempre conectados, más allá del horario en que trabajamos acá para resolver los problemas que se nos presentan”, cuatro de ellas con “Somos una esponja, tomamos todo lo que nos sirve de nuestro medio”; tres con “Esto es un caos, hay tanto por hacer y poco de todo que cada uno hace lo que puede”; dos con “Nos adaptamos a lo que ocurre, siempre estamos cambiando de forma de hacer”; finalmente solo una con “Somos como un reloj, una máquina” y “Nuestra situación es única con lo que las soluciones también lo son.”

Como primera síntesis de este punto vemos como las organizaciones destacan su compromiso sin descanso y la explotación de los recursos escasos con que cuentan con alto grado de flexibilidad y permanente estado de alerta para la búsqueda de oportunidades que les ayude a resolver las situaciones que enfrentan.

ANÁLISIS DE LOS RESULTADOS

En primer lugar, como se ha dicho, la mayoría de estas organizaciones que se han entrevistado cuentan con personería jurídica. Sin embargo, a nivel institucional interno y organizacional, son organizaciones débiles, en los términos de Suarez (1995), con estructuras endeble. Esto muchas veces resulta ser un impedimento para llevar sus actividades adelante, además de afectar el funcionamiento en su conjunto. Y en segunda instancia, el perfil del voluntariado y los distintos actores participantes, es determinante en su desempeño. Una gran falencia mencionada en varias oportunidades durante las entrevistas trata justamente de la dificultad por retener a los voluntarios, y la escasez de profesionales.

Otro aspecto de importancia es el financiamiento. Tal como plantean Suárez y otros (2001) las OSC no suelen generar por sí mismas los fondos necesarios

para su mantenimiento, su sustentabilidad o desarrollo. Así, la falta de regularidad en los ingresos afecta la posibilidad de planificar y anticipar el crecimiento futuro. Y dado que en su mayoría apelan a fuentes extrínsecas de financiamiento quedan expuestas al riesgo de sufrir discontinuidad en el flujo de fondos, del cual los comedores y merenderos no están exentos.

De acuerdo a Elissetche (2011) el financiamiento y la estructura de sostenimiento de las OSC es uno de los asuntos más críticos. Siguiendo a Maroscia y Ruiz (2020), considerando el estudio realizado por CIVICUS (2006) para la Argentina, entre las debilidades aparece que “la mayoría de las OSC carece de financiamiento e infraestructura adecuados, lo que genera una excesiva dependencia del trabajo voluntario y se traslada a la baja sustentabilidad de las organizaciones” (Cecconi coord., 2006, p.90); justamente en el ISC (Índice CIVICUS de la sociedad civil de la Alianza para la Participación Ciudadana) solo una proporción reducida de las organizaciones cuenta con recursos propios adecuados o suficientes como para cumplir satisfactoriamente con los fines propuestos.

Diversos autores como Acuña (2007), Leiras (2007) e Ippolio-O'Donnell (2010) también coinciden en que este problema de escasez de recursos afecta la profesionalización de sus equipos de trabajo, la capacidad de incidencia social y el vínculo con el Estado.

Como se ha visto de las entrevistas realizadas, estas organizaciones mayoritariamente reciben alimentos, sin perjuicio de ello, con un contexto que genera cada vez más asistentes y necesidades por abordar, resultan insuficientes. Además, surgen otras necesidades, tales como mejoras en la infraestructura, dinero para afrontar otro tipo de gastos (como pago de servicios) y distintos bienes para llevar a cabo su actividad. Lo antedicho, agravado no solo por su fragilidad institucional, sino también por el incremento de la demanda, producto de la vulnerabilidad de la población que las rodea. Esto lleva a analizar otros dos aspectos de este tipo de organizaciones: el perfil de los voluntarios y dentro de esto, la profesionalización con que cuentan.

En general la cantidad de personal voluntario que trabaja en las organizaciones entrevistadas es reducida, lo que pone de manifiesto una gran debilidad en la capacidad de atracción e inclusive de retención del personal voluntario. En los casos que cuentan con personal rentado se trata principalmente de aquellas organizaciones dedicadas al cuidado de niños y adolescentes con discapacidad. Este tipo de personal es profesional, porque de otra manera sería muy difícil llevar a cabo tal actividad.

Una vez más se pone de manifiesto el agravante del contexto atravesado en la actualidad, lo que genera una mayor cantidad de asistentes, al mismo tiempo que ha dificultado o limitado la forma de prestación del servicio, por las condiciones sanitarias y las medidas de aislamiento en el marco de la pandemia COVID-19.

De las entrevistas realizadas no logró obtenerse suficiente información que permita identificar y caracterizar a las redes generadas entre las organizaciones entrevistadas. Se ha indagado sobre cuáles son las organizaciones con que se relacionan y cuáles son los motivos de dichas relaciones, es decir qué intercambian entre ellas. Si bien mayormente se reconoce que relacionarse con otras organizaciones puede resultar beneficioso para ellas, por lo general estas relaciones se deben a dos aspectos fundamentales. Por un lado, la obtención de mercadería y/o dinero; aquí se pone a la luz la necesidad de financiamiento mencionada antes. Se hace visible la dependencia que tienen de otros para seguir adelante ya sea el propio estado o actores del sector privado que les facilitan dinero o bienes para el desarrollo de sus actividades. Por otro lado, la relación entre organizaciones del mismo tipo, mediante las cuales realizan actividades conjuntas, intercambian información y hasta productos. Se reitera en las entrevistas la falta de formalización de dichas redes y la imposibilidad o mejor dicho, dificultad, de mantenerlas en el tiempo justamente debido a esta informalidad y a la escasez de recursos destinada a ello. Se recuerda que las redes organizacionales se basan en la cooperación, la comunicación y la confianza. Si bien estos elementos se mencionan, los entrevistados aluden a la falta de permanencia en estas relaciones.

Finalmente, en las entrevistas se abordan los temas: la innovación, el cambio y el aprendizaje; y la cultura organizacional. En lo que al primero se refiere, (se recuerda que las entrevistas han sido realizadas previo a la pandemia) Tanto el BALP como las organizaciones, han debido de adaptarse a las nuevas condiciones de aislamiento social y preventivo, y a las condiciones higiénicas dentro de sus posibilidades, lo que ha generado cambios en el modo en que se realizan las tareas y se presta el servicio. Sin embargo, más allá de la temporalidad de las entrevistas analizadas, justamente la mayoría consideran que la necesidad de adaptarse a los cambios viene dada por el contexto. Suelen desempeñarse en el día a día, sin contar con tiempo ni herramientas suficientes para la planificación.

En líneas generales, podemos observar que los valores que promueven desde estas organizaciones son, entre otros, la solidaridad, el respeto, dignidad humana, compromiso social y lealtad, más que nada a los vecinos que ayudan a que siga funcionando. Esto último, refuerza el hecho de que la situación de crisis alimentaria atraviesa y atañe a todos los integrantes de las familias en los barrios populares. (Informe SDA Consejo Social de la UNLP, 2019, p. 5)

Finalmente, indagando sobre la cultura organizacional, a través de la identificación con imágenes, las respuestas se concentraron en dos ideas: “Estamos siempre conectados, más allá del horario en que trabajamos acá para resolver los problemas que se nos presentan” y “Somos una esponja, tomamos todo lo que nos sirve de nuestro medio”. Se refuerza la idea planteada con anterioridad, de que este tipo de organizaciones dependen del medio en el cual se desenvuelven; debiendo muchas veces hacer el esfuerzo por adaptarse a los cambios que este involucra. Como también, se destaca esta idea de trabajo en equipo, cooperativo y colaborativo, para la resolución de problemas.

Como mencionan Plano y otros (2015) “el sector social intenta transformar la sociedad, buscar nuevos escenarios de participación, integrar en busca de una sociedad más justa. Para ello se sirve de la comunicación de valores, buscando generar en torno a ellos nuevas subjetividades sociales, o al menos el recuerdo de algunas que parecen olvidadas” (p.3).

A MODO DE CIERRE Y DE LECTURAS FUTURAS

Retomando en este cierre la temática del congreso afirmamos que la resiliencia individual y la grupal están interconectadas en un complejo proceso dialéctico (Morin, 1994) dado que se trata del sujeto como capaz de valorar y crear significados, solo en relación con otros sujetos y que estas dos dimensiones son centrales para los procesos vitales (Melillo, Ojeda y Rodríguez, 2004). Así, en organizaciones en contextos vulnerables, como los comedores y merenderos que conforman la población objetivo de este estudio, indagamos sobre la posibilidad de aprender de los sucesos negativos que permite luego dar respuesta a otras situaciones críticas. Nos preguntamos en qué medida sus miembros, en su gran mayoría mujeres, pudieron incorporar nuevos saberes para responder a los nuevos problemas, que nuevos desafíos tuvieron que enfrentar en estos procesos innovadores y, si estas nuevas soluciones fueron compartidas con los otros miembros del grupo de trabajo y en lo posible, institucionalizadas.

El concepto de resiliencia tiene tres características (Tapia, 2012): a) la cantidad de transformaciones que un sistema complejo puede soportar manteniendo las mismas propiedades; b) el grado en que el sistema puede autoorganizarse y c) la habilidad del sistema para aprender, innovar y / adaptarse.

En un contexto adverso como el pandémico el desafío consiste en la continuidad en brindar el servicio alimentario. A partir de conocer la capacidad organizacional relacionada con la identificación de nuevos donantes y/o proveedores de los materiales necesarios para preparar las viandas, el entrenamiento para minimizar los contagios o la repetición de ellos y la capacidad de dar respuesta a las demandas de mayor número de comensales, se abre una nueva etapa de este estudio. El otro gran interrogante que surge tiene que ver con la capacidad organizacional de poder poner en juego estas respuestas inventadas, copiadas o aprendidas por parte de la organización en contextos futuros. Es decir, en qué medida la capacidad resiliente constituye una dimensión fundamental de la sustentabilidad organizacional como la capacidad de un sistema complejo de

continuidad en el tiempo a pesar de la incertidumbre y volatilidad del medio ambiente en que se encuentra (Holling, 1996; Krieger, 2021).

Referencias bibliográficas

- Acuña, C.H. y Vacchieri, A. (2007). La incidencia política de la sociedad civil. Buenos Aires: Edit. Siglo XXI.
- Arriola Miranda, Salas Rivera y Bernabé González (2011). El clima como manifestación objetiva de la cultura organizacional. *Revista Ciencias Estratégicas* vol 19, 109-127
- Casellas López, L. (2003). Redes organizacionales en el ámbito de la intervención social. *Psychosocial Intervention*, 12(3),269-282. [fecha de Consulta 9 de junio de 2021]. ISSN: 1132-0559. Disponible en: <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=179818049002>
- Centro Nacional de Organizaciones de la Comunidad. (2007). Organizaciones de la Sociedad Civil en la Argentina. Similitudes y divergencias. Consejo Nacional de Coordinación de Políticas Sociales. CENOC. Buenos Aires.
- Dabas, E. (1998). *Red de redes. La práctica de la intervención en redes sociales*. Buenos Aires: Paidós
- Elissetche O. (2011). Las OSC como actoras de la Cooperación Internacional para el desarrollo: algunas consideraciones sobre la articulación Estado - Sociedad Civil en el caso argentino. Ponencia presentada en: 8th Annual Latin America and the Caribbean Regional Conference of the International Society for Third Sector Research (ISTR): CIVIL SOCIETY: TOWARDS GROWTH AND CONSOLIDATION. Buenos Aires, 12-14 Julio 2011.
- Fassio A. y De Mendoca A. (2004) El saber administrativo en las organizaciones de la sociedad civil, (pp.1-23). IIA-FCE- UBA
- Filmus D., Arroyo D., Estébanez M. El (1997). El perfil de las ONG'S en Argentina. Flacso. Banco Mundial. Buenos Aires. Argentina.
- Forni, P., Siles, M.y Barreiro, L. (2004). "¿Qué es el Capital Social cómo Analizarlo en contextos de Exclusión Social y Pobreza?," JSRI Research Report #35, The Julian Samora Research Institute, Michigan State University, East Lansing, Michigan.

- Holling, C. S. (1996). Engineering resilience versus ecological resilience. *Engineering within ecological constraints*, 31(1996), 32.
- Ippolio-O' Donnell, G. (2010). Sociedad Civil, organizaciones de la sociedad civil y democratización en la Argentina. En Sorj, B. (comp.). *Usos, abusos y desafíos de la sociedad civil en América Latina*. Buenos Aires, Argentina: Siglo XXI.
- Krieger, M. (2021). *Desarrollo de organizaciones sostenibles en contextos turbulentos*. Buenos Aires: Errepar.
- Leiras, Marcelo (2007). La incidencia de las organizaciones de la sociedad civil en políticas públicas. En Acuña, C.H. y Vacchieri, A. (2007). *La incidencia política de la sociedad civil*. Buenos Aires: Edit. Siglo XXI.
- Maroscia, C. y Ruiz, P. C. (2020). Las organizaciones de la sociedad civil en época de pandemia. *Ciencias Administrativas*, (17), 079. <https://doi.org/10.24215/23143738e079>
- Melillo, A., Suárez Ojeda, E. N., & Rodríguez, D. (2004). *Resiliencia y subjetividad: los ciclos de la vida*. Buenos Aires: Paidós.
- Moore, M. (2006). Creando valor público a través de asociaciones público-privadas. *Revista del CLAD, Reforma y Democracia*.
- Morin, E. (1994) *Introducción al pensamiento complejo*. Barcelona: Editorial Gedisa.
- Nonaka, I y Takeuchi, H. (1995). *Cómo las compañías japonesas crean la dinámica de la innovación*. New York: Oxford University Press. Capítulo 1.
- Plano, M.A.; Fernández Molina, M.G. y Maroscia, C. (2015). La comunicación en las organizaciones de la sociedad civil en la ciudad de la plata y zona de influencia. Recuperado de: http://sedici.unlp.edu.ar/bitstream/handle/10915/49438/Documento_completo.pdf?sequence=3&isAllowed=y
- Santasiero L. (2021) Los comedores comunitarios son una política social Incorporación de los comedores a la intervención alimentaria estatal en la Argentina. En Uranga De Simone W. R. (compilador). *Políticas sociales. Estrategias para construir un nuevo horizonte de futuro. Volumen II*. (36-42) Ministerio de Desarrollo Social de la Nación, CEIL-CONICET y RIPPSON Recuperado de: <http://sedici.unlp.edu.ar/handle/10915/120275>

- Scott, W. Richard (2005). "Organizaciones: características duraderas y cambiantes". *Gestión y Política Pública*, volumen XIV, número 3, 2do semestre de 2005, pp. 439-463. <http://hdl.handle.net/11651/3044>
- Suárez F. (1995). Debilidades de las ONG. *Revista Enoikos*, (3) 9, 45-53.
- Suárez, F., Pecci, C. y Christensen, A. (2001). *Vulnerabilidad y Fortalecimiento de las Organizaciones de la Sociedad Civil*". CENOC. Buenos Aires.
- Sulbrandt, J.; Navarrete, N. y Piergentili, N. (2007). Formas sociales que facilitan la entrega de servicios sociales. En J.C. Cortázar Velarde (editor). *Entre el diseño y la evaluación: el papel crucial de la implementación de los programas sociales* (pp.119-165). Washington: IADB. Recuperado de <https://publications.iadb.org/handle/11319/251>
- Tapia, G. (2012). *Las empresas resilientes y la relación con el valor organizacional. Pymes textiles. Tesis doctoral*. Buenos Aires: Universidad de Buenos Aires. Facultad de Ciencias Económicas.
- UNLP -Consejo Social (2019). *Relevamiento de Sitios de Distribución de Alimentos en el Gran La Plata. Segundo semestre, año 2019*. En <https://unlp.edu.ar/frontend/media/39/15339/68c936c433500e13ae1f691b172b14d5.pdf>

36° Congreso Nacional de ADENAG
Universidad Nacional de Río Cuarto (UNRC)

Facultad de Ciencias Económicas
Río Cuarto: 26 y 27 de mayo de 2022

“La resiliencia organizacional: reinventarse en tiempos de cambios”

ÁREA N2: Investigación. Continuidad de la investigación en tiempos no convencionales.

**Facilitadores y barreras para la implementación de Lean
Manufacturing.
Caso de estudio para la producción electrónica en Córdoba**

FERNANDEZ SIREROL, Sandra. Autora y Expositora

sandra.fernandez.sirerol@unc.edu.ar

RUIZ, Héctor Eduardo. Autor y Expositor

hector.eduardo.ruiz@unc.edu.ar

Facultad de Ciencias Económicas, Universidad Nacional de Córdoba

Palabras clave:

MANUFACTURA ESBELTA – MEJORA CONTINUA – ESTUDIO DE CAMPO –
CAMBIO ORGANIZACIONAL

LEAN MANUFACTURING – CONTINUOUS IMPROVEMENT - FIELD RESEARCH
–ORGANIZATIONAL CHANGE

Facilitadores y barreras para la implementación de Lean Manufacturing. Caso de estudio para la producción electrónica en Córdoba

Resumen

El sector electrónico de Córdoba y en particular la electro medicina está necesitando un cambio fundamental a fin de mejorar significativamente los resultados y limitar al mismo tiempo los costos. Los métodos Lean desarrollados inicialmente en la industria manufacturera han demostrado mejorar realmente la calidad, la productividad y la seguridad, a la vez que han permitido utilizar menos recursos en la gestión de la salud. Estas herramientas, prácticas gerenciales y filosofías se han adaptado con éxito en el desarrollo de dispositivos que dan apoyo a la medicina. Pueden transformar el sistema y la cultura mediante el compromiso del personal de asistencia para el desarrollo de una producción que mejora continuamente y permite obtener mejores resultados duraderos.

Introducción:

A partir del análisis de la literatura en el marco de un proyecto anterior, como así también de presentaciones en congresos y encuentros relacionados con el mejoramiento continuo, en los cuales varios integrantes del equipo tienen una participación activa, se observa que las organizaciones utilizan numerosas herramientas con el objetivo de lograr una mejora continua de procesos en camino a la innovación.

Suarez Barraza (2011) menciona elementos potenciadores e inhibidores para llevar adelante procesos de mejora continua. Al respecto Aoki (2008) señala que para ciertas organizaciones, la transferencia exitosa de la mejora continua de procesos desde la empresa matriz a sus filiales en otros países requiere elementos como la eliminación del muda (palabra en japonés para despilfarro, actividades que no agregan valor al proceso), disciplina operativa, estandarización de los procesos y canales de comunicación formales e informales.

En el mismo sentido que los autores anteriores, Cuatrecasas Arbós (2011), destaca la importancia de obtener productos y/o servicios por medio del proceso adecuado, convenientemente gestionado, con costos y tiempos mínimos con la máxima calidad posible.

La perspectiva de aprendizaje organizacional abordada por Rupert Lawrence y otros (2017), ofrece otra forma para conceptualizar la naturaleza del proceso de mejora como una práctica de niveles múltiples en las Pymes. Prácticas efectivas de proceso de mejora dentro de las PYMES demuestran ser consistentes con los conceptos de aprendizaje organizacional. Esto hace posible a las empresas traducir las oportunidades individuales de mejora identificadas en cambios a nivel organizativo resultando en beneficios sostenidos. Un nuevo modelo conceptual se presenta, que explica cómo las PYMES pueden aprender a través de actividades de mejora. Los autores que llevaron adelante la investigación en el Reino Unido, destacan el papel clave del apoyo gerencial, tanto operativo como estratégico (Alkhorairif, 2019).

En cuanto a las Pequeñas y Medianas Empresas (PYMES), el desafío es aún mayor, ya que el crecimiento de la economía internacional en su conjunto depende en gran medida de la supervivencia y el desarrollo de estas empresas. Además, las grandes empresas subcontratan cada vez más sus operaciones a las PYMEs. Por lo tanto, su riqueza depende ampliamente en su capacidad de comparar su rendimiento y enfoques con los de las PYME. Hoy día, la mayoría de las economías nacionales se han dado cuenta de estos roles significativos de sus PYMEs, por lo tanto, la inmensa necesidad de promover la implementación de Lean en este tipo de organizaciones se destaca cada vez más.

Sin embargo, se observa ampliamente que existe una adopción significativamente menor de Lean en las PYMEs en comparación a organizaciones de gran tamaño y, por lo tanto, no a muchas de ellas les ha convencido la idea de adoptar esa metodología de trabajo en sus organizaciones. Por las consideraciones anteriores, hay necesidad de una revisión más extensa de la literatura centrada especialmente en las PYMES, que guíe a los propietarios y gerentes de las PYMES junto con los académicos e

investigadores en este campo para entender la implementación de Lean en el contexto de las PYMES.

Metodologías de investigación utilizadas para la implementación Lean en PYMEs

En primer lugar se realizó una revisión selectiva de la literatura publicada con respecto a la utilización de los métodos Lean en la industria y específicamente en la industria PYME. La misma se centró en los instrumentos, las prácticas de gestión, la filosofía y las limitaciones en la implementación de esta metodología. A continuación se utilizó la metodología de estudio de caso, siendo esta comúnmente aplicada para la implementación de Lean en el contexto de las PYMES.

Según Voss (2016) la metodología de estudio de casos se considera uno de los métodos de investigación más poderosos en Gestión de Operaciones (OM), particularmente en el desarrollo de nuevas teorías.

Por otra parte, a modo de ver por Alkhoraif (2019), el estudio de caso único fue el principal método de investigación (utilizado en 126 artículos, que constituyeron el 34% del total de documentos). Las encuestas constituyeron el 30% de los documentos y en un 16% estaban presentes artículos conceptuales a partir del desarrollo de marcos teóricos, modelos o guías para que las pymes implementen Lean . La escasez de múltiples estudios de casos, métodos mixtos y la investigación de acción se hacen evidentes en las investigaciones sobre la implementación de Lean en PYMEs. Sólo algunos artículos utilizaron estudios múltiples de casos o métodos mixtos, para incluir encuestas, entrevistas o estudios de casos.

Varios autores entre los que encontramos a Almanei (2017), destacan al estudio de casos como herramienta eficaz cuando:

1. El fenómeno puede ser estudiado en su entorno natural y significativo, y la teoría generada por el entendimiento obtenido a través de la observación de la práctica actual.

2. El método de estudio de casos permite preguntas tales como “por qué, qué, cómo” que deben ser contestadas con entendimiento de la naturaleza y complejidad de la totalidad del fenómeno.
3. El estudio de casos permite una temprana investigación exploratoria donde las variables no son aún conocidas y los fenómenos no del todo comprendidos

Se dice que Toyota fue la que inventó la producción magra (Lean). En realidad, Toyota aprendió de otros y encontró la inspiración en personas como Henry Ford y en las prácticas de los supermercados estadounidenses. A partir de 1945, Toyota decidió mejorar la calidad y al mismo tiempo aumentar la productividad y reduciendo los costos. La situación de la posguerra obligó a los directivos a utilizar la creatividad a fin de garantizar la supervivencia de la empresa. Ya en los años ochenta, Toyota competía exitosamente contra los principales fabricantes de los Estados Unidos.

A partir de ese éxito se formaron equipos de investigación liderados por James Womack del MIT (Instituto Tecnológico de Massachusetts) y otros para comenzar a estudiar las prácticas de gestión japonesas, y acuñaron el término Lean para describir la capacidad del sistema de gestión de Toyota para hacer las cosas con menos (espacio físico, esfuerzo humano, inversión de capital e inventario) y con menos de la mitad de defectos e incidentes de seguridad ocupacional. Durante dos décadas, J.D. Power y otros han clasificado a Toyota entre las principales marcas de automotores en lo que se refiere a confiabilidad, calidad inicial y durabilidad a largo plazo. La empresa se ha superado hasta convertirse en el fabricante de automotores más grande y rentable del mundo. Si bien la metodología Lean se difundió inicialmente en la industria automotriz de los Estados Unidos, también ha incursionado con éxito en muchas otras industrias productivas y de servicios. Ohno, T., & Bodek, N. (2019)

Taiichi Ohno y Shigeo Shingo fueron los creadores principales del Sistema de Producción de Toyota (TPS en inglés) y definieron su objetivo en estos términos: “Ver la línea de tiempo desde el momento en que nos llega un pedido hasta el momento en que cobramos el dinero” (es decir, la cadena de valor.) Reducir el tiempo en la cadena

de valor al eliminar el desperdicio que no agrega valor. Esa eliminación del desperdicio reduce las demoras y mejora la calidad, la seguridad, la eficiencia y la confiabilidad del sistema, al tiempo que se disminuyen los costos.

Factores críticos de éxito para la implementación de Lean en pymes

Aunque la producción ajustada es considerada como una de los enfoques más eficientes para mejorar el rendimiento, las PYMES todavía enfrentan enormes dificultades para implementar adecuadamente sus principios y desde allí lograr los beneficios y resultados probados por las grandes empresas.

Varios autores han investigado sobre los principales factores críticos para la implementación de la producción ajustada en las PYME. Entre las mencionadas por Alkhoraif (2019), se encuentra un relevamiento a diez pequeñas empresas ubicadas en el Reino Unido utilizando encuestas y señaló que el liderazgo, la gestión, el financiamiento del cambio en la cultura organizacional junto con las habilidades y la experiencia, son los factores más críticos que influyen en la Implementación exitosa de Lean en PYMES.

Lo antes mencionado es apoyado por otra referencia en el mismo artículo, que ha encontrado problemas culturales para el cambio (disposición al cambio, cultura organizacional) y en asignación de recursos, con un liderazgo fuerte entre los factores más críticos que afectan a Lean en las PYMES. En otras que también se mencionan, aparece el conocimiento sólido, la disponibilidad de recursos y empoderamiento de los operadores como los principales impulsores de la implementación Lean en las PYME. También se identificaron factores adicionales tales como sistemas de información confiables, fuerte relación con los proveedores y clientes. Otros estudios de implementación Lean en pymes en países menos desarrollados, señalaron factores relacionados con la naturaleza de los productos y procesos tales como: la estabilidad de proceso e instalaciones mejoradas y configuración de diseño junto con otros factores relacionados con la implementación de metodologías de preparación, uso de herramientas, medición y comprensión del pensamiento Lean.

Table 3. Review of critical success factors of lean implementation in SMEs.

Critical success factors	[12]	[36]	[24]	[23]	[18]	[34]	[35]	[26]	[38]	[37]
Leadership and management involvement			x	x		x	x		x	x
Clear objectives			x				x			x
Long-term vision	x			x			x	x		x
Efficient decision making process								x		
Reliable information system							x			
Allocation of time and financial resources	x		x	x		x	x		x	
Enhanced facilities and layout configuration					x					
Adequate expertise and know how	x			x		x				
Skilled resources/Capability of workers	x	x			x					
Culture change	x	x	x	x		x			x	x
Formal training for workers			x			x	x		x	x
Empowerment of employees				x		x	x	x		x
Stability in production schedule					x	x				
Strong relationship with suppliers and customers					x			x		
Leveling product variety						x			x	
Contact with professional associates and outside consultants								x		
Adapted methodology of lean implementation		x								x
Use of feasible lean tools and methods								x		x
Lean learning		x					x			
Adapted measurement system				x						

Figura 1: Fuente: Belhadi, A., & Touriki, F. E. (2016).

Una lista principal de factores críticos de éxito (CSF) que los profesionales deben tener en cuenta cuando comienzan su viaje Lean se estableció de la literatura existente (ver figura 1).

En realidad, los gerentes de las PYMES necesitan reconocer que su fuerte liderazgo y compromiso es un factor clave para obtener los resultados deseados de inclinarse. Además, deben saber que la falta de recursos no es una barrera de alto impacto sin tener una visión clara y una fuerte motivación para cambiar. Debido a la escasez de capacidades financieras y recursos humanos calificados que posee PYMES, los gerentes de las PYMES pueden empezar desde el principio de sus programas Lean con algunos factibles y herramientas Lean fáciles de usar, como 5S, TQC, SMED, JIT y VSM. Herramientas Lean más avanzadas como JIT, TPM, Kanban o el control estadístico de procesos podrían adoptarse en etapas posteriores del programa Lean

El mismo paper, Belhadi, A. & Touriki, F. E. (2016) a partir de la revisión de 118 artículos, explica que los gerentes de las pymes podrían obtener resultados relevantes a través de la implementación de prácticas Lean. Sin embargo, ellos deben ser conscientes de que no pueden observar estos resultados inmediatamente sino que deben esforzarse por el cambio a largo plazo. Esto se explica a partir de la lectura del cuadro 5 que muestran los autores.

En este trabajo se aplicará el método de casos en la empresa Leistung Argentina, una de las tres más importantes en la industria electrónica de Córdoba. Cabe destacar que el sector cordobés representa el 65% de lo exportado por el sector de Argentina.

Leistung Argentina

La historia de la empresa cordobesa Leistung, fabricante de respiradores automáticos y máquinas de anestesia para quirófanos, se remonta a 1984, cuando sus tres socios fundadores desarrollaron los primeros equipos para transporte de pacientes críticos. Hoy tiene plantas en Córdoba y Brasil y una oficina comercial en Estados Unidos; exporta el 30% de lo que produce y aspira a llegar al 50%. Exportan a más de 20 países lo que impulsó a la dirección para certificar los productos bajo los más altos estándares internacionales en Miami (Estados Unidos).

Leistung Argentina está ubicada en el barrio los Bulevares de la ciudad de Córdoba. Tiene la particularidad de ser empresa familiar que se ha profesionalizado, dónde la segunda generación de socios ha cursado estudios universitarios y de post-gradó relacionados con la gestión empresarial. Actualmente cuenta con 120 personas empleadas.

La empresa está enfocada en el desarrollo, producción y comercialización de dispositivos médicos para ventilación pulmonar. Su diferencial competitivo es la adaptación de los servicios a las necesidades de cada cliente. Sus inicios se remontan a 1984, cuando sus tres socios fundadores desarrollaron los primeros equipos para transporte de pacientes críticos.

Córdoba concentra casi la mitad de las exportaciones de tecnología médica del país, que representa unos US \$100 millones; cuenta con un clúster de empresas especializadas, todas internacionalizadas.

Antecedentes

A partir del momento en que los actuales directivos tomaron la conducción del negocio, surge la idea de implementar herramientas de gestión con estándares de categoría mundial (Word class).

El enorme incremento en la demanda de productos motivado por la pandemia a principios de 2020, fue un segundo desafío. La necesidad de incrementar el volumen de producción junto a tener certeza de cumplir plazos de entrega comprometidos con los clientes, los impulsó a profundizar la utilización de Lean Manufacturing como medio para lograr los objetivos. Por otra parte, el crecimiento de ventas exponencial facilitó contar con recursos económicos suficientes para absorber la inversión de la implementación.

Durante el pico de demanda, Leistung terceriza temporalmente parte de su proceso con la empresa de electrónica Mirgor SACIFIA, lo cual le permite tomar experiencia de primera mano de herramientas Lean utilizadas por una empresa “grande”. Mirgor cuenta con aproximadamente 3.000 empleados, 4 plantas, 6 líneas de negocios (Logística, Distribución, Agricultura, Innovación, Servicios, Minoristas), cotiza en bolsa y factura unos 800 millones de dólares al año.

Las limitaciones que enfrentó Leistung para implementar Lean se reflejan en Moeuf y otros (2016), y principalmente se refieren a:

1. Bajo poder de negociación con proveedores grandes
2. Falta de asesores calificados para la implementación de Lean y falta de experiencia propia
3. Entorno fluctuante y producto estacional. La demanda se incrementa en invierno o al momento de una licitación pública
4. Estrategias de corto plazo

La implementación de Lean en Leistung Argentina:

Leistung cuenta con proveedores locales y extranjeros, la mayor parte de estos últimos provenientes de China. Cada producto cuenta con aproximadamente de 1.200 a 1.500

componentes, los mismos son provistos por alrededor de 120 proveedores de tipología y desarrollo organizacional variado.

El bajo volumen de producción restringe la posibilidad de aplicar Lean con los proveedores y trabajar con JIT o Kanban en la cadena de suministro, prácticas que tradicionalmente se llevan adelante en PyMES para iniciar Implementación Lean. No obstante surge en Leistung la ingeniosa idea de aplicar LEAN a las actividades “core” (esenciales) del negocio y donde es factible a lo largo de la cadena de suministros (principalmente en proveedores core).

La implementación de Lean se realizó tomando en cuenta los 4 ejes y 14 principios de TPS. Pero por la escasez de recursos disponibles, y considerando la magnitud del cambio cultural que implica el modelo lean, se decidió un proceso escalonado de implementación. El núcleo de la puesta en funcionamiento de Lean estuvo ligado a conceptos de Andon y Nivelado de la Producción.

La consigna fue “parar” cuando hay problemas y no avanzar sin resolver todos los contratiempos. El foco está en no “acumular” defectos o “postergar” la resolución de un problema. Basarse en el segundo eje de *Toyota production system (TPS)*: “Proceso correcto = Resultado correcto”. Para ello se aplicó el principio de TPS, “detenerse cuándo hay un problema”. Ohno, T. (1988)

Y esto se extiende aguas arriba y aguas abajo del proceso. Aguas arriba se mejoraron los prototipos de los nuevos productos y se optimizaron las pre series de nuevos productos. Se reestructuró el área de Ingeniería dividiéndola en Desarrollo, Ingeniería de Producto e Ingeniería de Procesos. Aguas abajo se gestaron grupos de resolución de problemas para temas de producción, logística y detención de la producción. También se generó una rutina de seguimiento que impide que los temas de calidad o abastecimiento queden abiertos.

El plan de producción equilibrado (basado en conceptos MURA y MURI) que independizan o “aislan” las tareas de ensamble de los picos y valles de la demanda y variabilidad de los proveedores. Se realizan planes mensuales con cadencia de producción diaria que se “congela” para un horizonte de 20 a 25 días laborales.

Muda, Mura y Muri son tres conceptos claves de la mejora continua Kaizen, que la producción Lean incorpora como variables protagonistas para incrementar la eficiencia. Muda: Desperdicio. Mura: Desequilibrio y variabilidad del flujo de trabajo que alterna sobrecarga con detenciones. Muri: Sobrecarga de trabajo que exceden la capacidad de los medios productivos o exigen esfuerzos superlativos a los empleados.

A modo de ver por el gerente de producción y en coincidencia con la bibliografía, “el cambio es mayormente cultural, todos los días se discuten temas de calidad pendientes”. Esto insume 10 minutos de una reunión diaria en zona de producción.

Algunos detalles de la Implementación:

A fin de desacoplar la variabilidad de los proveedores del proceso productivo la empresa lleva adelante las siguientes acciones:

- Proveedores locales: Con este grupo se trabaja con el mínimo stock posible y se controla la calidad de los componentes antes de dar ingreso al material a depósito mientras se está trabajando en asegurar la calidad en origen para reducir los controles de recepción.
- Proveedores extranjeros: Se garantiza calidad de componentes antes del ingreso/envío de los componentes. Siendo imposible hacer controles y devolver el material, por los largos plazos logísticos, se utilizaron estrategias alternativas. En uno de los casos se le solicitó al proveedor de piezas inyectadas desarrollar el molde a partir del plano/diseño de las piezas y contratar la pieza terminada (eliminando la influencia del molde de Leistung en el proceso). También se trabaja en la correcta selección de proveedores que pueden garantizar estabilidad en la calidad del producto.

- Los componentes del depósito de Leistung son ingresados a línea de ensamble utilizando Kanban cuyo volumen equivale a la producción de un día en la mayor parte de los elementos críticos, y de hasta 30 días en los de menor criticidad, abastecidos por doble cesta o por racks específicos para estas cantidades reducidas.



Foto 1: Línea de producción

En la foto 1 es posible apreciar la línea de producción, donde los componentes del almacén ingresan por la derecha a las estanterías de Kanban de estructura tubular con plano inclinado. Estas estructuras incorporadas recientemente garantizan que los primeros insumos ingresados sean los primeros en usarse en la producción (FIFO) y mantiene limpio el sector. Los puestos de ensamble de subconjuntos mayores están en zona central desde donde se abastece a la línea de ensamble final (distribución de planta conocida como “peine”). La línea a la izquierda de la foto 1 es donde se realiza el ensamble final.

Esta distribución es la de menor recorrido de materiales y evita el movimiento de los operarios de ensamble.

El grupo de seguimiento de calidad oportunamente detectó fallas que representaban reclamos de garantía de los clientes. También la necesidad de coordinar tareas dentro del grupo de seguimiento de calidad y de este grupo con las otras áreas de la empresa. Para eliminar fallas y optimizar comunicación se realizaron las siguientes acciones:

- Debido a los defectos de equipos originados por contaminación de partículas y virutas en componentes electrónicos y neumáticos se realiza limpieza exhaustiva de contenedores de Kanban. Adicionalmente se trabajó en rutinas preventivas de inspección y limpieza en los puestos, en la recepción y en los proveedores, además de poner protecciones específicas para evitar raspaduras entre los componentes.
- Se utilizan TIC para facilitar la implementación de Andon y Kaizen. Se conformaron grupos de WhatsApp para mantener informados en tiempo real a operarios, mandos medios y directivos:
 1. Grupo ANDON para informar qué operario detuvo la producción y por qué
 2. Grupo KAIZEN para mantener actualizado al grupo sobre problemas detectados y avance en resolución de problemas. Esto se complementa con pizarrón al lado del área productiva que lista todos los pendientes comenzando por el de mayor antigüedad.
 3. Grupo de logística indicando faltantes y/o problemas de calidad en recepción de material.
- Se mejora la ergonomía y se aplican 5 S en los puestos de trabajo. Esto también asegura se respete FIFO en el flujo de materiales del puesto y la reducción de desperdicios. Adicionalmente promueve la detección de anomalías mediante un “capacho rojo” destinado a la segregación de elementos defectuosos y que sirve como una señal visual.



Foto 2. Puesto de trabajo optimizado.

Análisis de inconvenientes y resultados de la implementación:

Los implementadores de Lean en Leistung manifiestan que las presiones en contra de las herramientas Lean llegan mucho antes de que éstas puedan demostrar su eficacia. En palabras del Gerente de Operaciones “en nuestra experiencia del período pre-lean (implementación) se pasó por una etapa de menor performance y gran estrés hasta que los resultados mejoraron y fue bajando el nivel de estrés”.

Acciones tales como: incorporar personal indirecto, parar la producción ante un problema, generar stock de producto terminado son a primera vista acciones que van en contra de la productividad e incluso en contra de los principios aceptados y promovidos por Lean. Entender que Lean requiere de políticas de largo plazo, y que los

resultados necesitan tiempo para concretarse, es uno de los puntos más difíciles de la implementación. Esto obligó a la dirección a proteger la implementación hasta que funcione.

“Siempre hubo confianza en la filosofía Lean, pero como en toda implementación de mejoras, aparecieron momentos de turbulencia que hubo que entender y gestionar en pos del largo plazo, y haciendo las concesiones pertinentes. Fue la flexibilidad necesaria para pagar los sueldos, cubrir a los proveedores, atender las urgencias de algún cliente y aprovechar las oportunidades del mercado”. Mauro Paiaro, Gerente de Operaciones de la empresa.

Otro punto a destacar fue la resistencia de la dirección para incorporar personal que pudiera realizar tareas de mejora previas requeridas para implementar Lean. La objeción fue que no se incrementa la productividad sumando gente a tareas indirectas a la producción.

“Si no hay incremento de nivel de trabajo, los indirectos solo suman costos, y las mejoras obtenidas por Lean no se perciben en un aumento del resultado en la cuenta económica de la empresa. Por el contrario, se incrementa la estructura, se aumentan las inversiones y crece la capacidad ociosa porque hay menos desperdicios. Si lean viene asociado a un incremento de las ventas, el aumento de la productividad y la rentabilidad son inmediatos, evitando la contradicción en el corto plazo”. Paiaro

En concordancia con lo antes expresado, aun habiendo incorporado personal, el resultado de la aplicación de Lean en Leistung es que la productividad medida en cantidad de producto versus la dotación (directos + indirectos), se incrementó en un 40 % respecto al año anterior a la implementación de lean. Esto acompañado por un contexto de producción en alza asociado a la demanda de respiradores derivada de la pandemia.

El cumplimiento de los plazos de entregas mejoró alcanzando una confiabilidad superior al 95% del plan diario de producción.

Se redujeron los problemas de calidad de productos entregados. El FTQ (First Time Quality) pasó del 47% a picos superiores al 93% mensual. También bajaron los reclamos de garantía.

Conclusiones:

Varios autores describen el camino recorrido por empresas para implementar Lean Manufacturing. Entre las empresas citadas por Almanei (2017) éstas priorizan el uso de herramientas Lean y sus componentes operacionales como base de implementación por sobre los aspectos culturales, sociales y educacionales.

Kowalski indica que el proceso de implementación Lean debería seguir los siguientes pasos: Desarrollar equipos de trabajo efectivos, estandarizar procesos, mejorar el layout, focalizarse en el mantenimiento, implementar operaciones para desarrollar confianza, nivelar la producción, utilizar el justo a tiempo, minimizar el inventario, reducir costos.

Becks propone otro camino: informar a la producción y montajes, reducir o eliminar alineación, implementar control de calidad integrado, implementar un plan de producción integral, nivelar la producción, utilizar Kanban, reducir tiempos de puesta a punto, automatización, computarizar los sistemas.

Dentro de las restricciones propias de la empresa, Leistung ha seguido un camino similar al propuesto por Kowalski para la implementación de lean. Siendo la principal diferencia entre el caso Leistung y lo descrito por Kowalski la generación de inventarios por parte de Leistung para amortiguar la variabilidad externa del sistema.

Este caso muestra que cada empresa debe decidir el camino más conveniente para implementar Lean teniendo en cuenta las características propias y las restricciones externas que la condicionan. No hay recetas de implementación, sí lineamientos de guía.

Contrastando lo descrito en la bibliografía con el caso Leistung, es posible asegurar que la implementación en la empresa ha sido parcial, focalizándose en sólo algunas

herramientas. El cambio cultural requerido para implementar lean de manera integral requiere de años (ver Ohno, T. 1988). No obstante los resultados en Leistung de la implementación de un conjunto de prácticas Lean fueron los esperados por la empresa.

Para el caso estudiado se verifica la obtención de mejoras mediante la aplicación de equipos de trabajo efectivos, estandarización de la metodología de trabajo y en particular de operaciones preventivas para desarrollar confianza en el proceso. Se destaca el trabajo con los proveedores y los controles de calidad implementados tanto en origen como al ingreso del almacén. Esto ha posibilitado nivelar la producción, reducir los tamaños de lotes y minimizar los costos.

En el caso observado se destaca que, por limitaciones propias del entorno, se ha ido en contra de algunos principios de Lean considerados claves para la mejora, tales como la minimización de inventarios y el sistema pull a lo largo de toda la cadena de suministro.

El secreto de la implementación para Leistung ha sido seleccionar las herramientas Lean posibles de aplicar con rigor, poniendo filtros adecuados a la variabilidad del entorno.

Los notables beneficios obtenidos por Leistung indicarían que las efectivas implementaciones parciales son mejores que ninguna aplicación. Así mismo, forzar cambios para seguir lineamientos que sólo están al alcance de las grandes empresas puede ser contraproducente. Hoy sería imposible para Leistung aplicar JIT en toda su cadena de suministro debido al bajo volumen de producción, disparidad de proveedores y variedad de productos.

Bibliografía:

Aguirre, M. (2021). ¿Qué es la Prueba de Concepto y para qué es útil? Ejemplo. Obtenido de Appvize:

<https://www.appvizer.es/revista/organizacion-planificacion/gestion-proyectos/prueba-de-concepto>

Alkhoraif, A., Rashid, H., & McLaughlin, P. (2019). Lean implementation in small and medium enterprises: Literature review. *Operations Research Perspectives*, 6, 100089.

AlManei, M., Salonitis, K., & Xu, Y. (2017). Lean implementation frameworks: the challenges for SMEs. *Procedia Cirp*, 63, 750-755.

Aoki, K. (2008). Transferring Japanese Kaizen activities to overseas plants in China, *International Journal of Operation & Production Management*, 28(6), 518-539.

Belhadi, A., & Touriki, F. E. (2016). A framework for effective implementation of lean production in small and medium-sized enterprises. *Journal of Industrial Engineering and Management*, 9(3), 786-810.

Buer, S. V., Strandhagen, J. O., & Chan, F. T. (2018). The link between Industry 4.0 and lean manufacturing: mapping current research and establishing a research agenda. *International Journal of Production Research*, 56(8), 2924-2940.

Cuatrecasas Arbós, L. (2011). *Organización de la Producción y Dirección de Operaciones. Sistemas Actuales de Gestión Eficiente y Competitiva*. España: Diaz de Santos.

Dombrowski, U., Richter, T., & Krenkel, P. (2017). Interdependencies of Industry 4.0 & lean production systems: A use cases analysis. *Procedia Manufacturing*, 11, 1061-1068.

Frasser, D. (2019). Qué es RPA. Robotic Process Automation. Obtenido de <https://smartsoftcolombia.com/portal/index.php/blog/64-que-es-rparobotic-process-automation>

Hu, Q., Mason, R., Williams, S. J., & Found, P. (2015). Lean implementation within SMEs: a literature review. *Journal of Manufacturing Technology Management*.

Kohlbacher, F. (2006). The use of qualitative content analysis in case study research. In *Forum Qualitative Sozialforschung/Forum: Qualitative Social Research* (Vol. 7, No. 1, pp. 1-30). Institut für Qualitative Forschung.

<https://www.lanacion.com.ar/economia/comercio-exterior/respiradores-una-pyme-cordobesa-exporta-el-30-de-su-produccion-tiene-una-planta-en-brasil-nid24032022/>

Consultado 24 de marzo de 2022.

Leistung Argentina <https://leistungargentina.com.ar/es/inicio/> Consultado el 18 de noviembre de 2021

Llamas, F., & Fernández, J. (2018). La metodología Lean Startup: desarrollo y aplicación para el emprendimiento. *Revista EAN*. 84, 79 - 95.

Mamani, Y. (2018). Business Intelligence: herramientas para la toma de decisiones en procesos de negocio. Recuperado el 16 de diciembre de 2019, de https://www.researchgate.net/publication/323993348_Business_Intelligence_herramientas_para_la_toma_de_decisiones_en_procesos_de_negocio

Matthews, R. L., MacCarthy, B. L., & Braziotis, C. (2017). Organizational learning in SMEs: a process improvement perspective. *International Journal of Operations & Production Management*.

Miles, M. B., Huberman, A. M., Huberman, M. A., & Huberman, M. (1994). *Qualitative data analysis: An expanded sourcebook*. SAGE.

Mintzberg, H. (1979). An emerging strategy of "direct" research. *Administrative science quarterly*, 24(4), 582-589.

Moeuf, A., Tamayo, S., Lamouri, S., Pellerin, R., & Lelievre, A. (2016). Strengths and weaknesses of small and medium sized enterprises regarding the implementation of lean manufacturing. *IFAC-PapersOnLine*, 49(12), 71-76.

Mrugalska, B., & Wyrwicka, M. (2017). Towards lean production in industry 4.0. *Procedia Engineering*, 182, 466-473.

Ohno, T., & Bodek, N. (2019). *Toyota production system: beyond large-scale production*. Productivity press.

Ohno, T. (1988). *Toyota production system: beyond large-scale production*. Crc. Press.

Qing Hu Robert Mason Sharon Williams Pauline Found, (2015),"Lean implementation within SMEs: a literature review", *Journal of Manufacturing Technology Management*, Vol. 26 Iss 7 pp.

Rauch, E., Dallasega, P., & Matt, D. (2017). *Critical factors for introducing lean product development to small and medium sized enterprises in Italy*. Elsevier BV.

Redondo, S. (2017). Docplayer. Obtenido de Capítulo 4: Integración en el modelo de gestión

FCAPS:<https://docplayer.es/38535585-Capitulo-4-integracion-en-el-modelo-de-gestion-fcaps.html>

Rubinstein, D. (2020). *It Ops Times*. Obtenido de Las principales tendencias de Gartner para I&O en 2021: <https://www.itopstimes.com/itops/gartners-top-trends-for-io-in-2021/>

Rupert Lawrence Matthews, Bart L. Mac Carthy, Christos Braziotis, (2017) "Organizational learning in SMEs: a process improvement perspective", *International Journal of Operations & Production Management*, Vol. 37 Issue: 7

Rüttimann, B. G., & Stöckli, M. T. (2016). Lean and industry 4.0—Twins, partners, or contenders? A due clarification regarding the supposed clash of two production systems. *Journal of Service Science and Management*.

Sanders, A., Elangeswaran, C., & Wulfsberg, J. P. (2016). Industry 4.0 implies lean manufacturing: Research activities in industry 4.0 function as enablers for lean manufacturing. *Journal of Industrial Engineering and Management (JIEM)*, 9(3), 811-833.

Sanders, A., Subramanian, K. R., Redlich, T., & Wulfsberg, J. P. (2017). Industry 4.0 and lean management—synergy or contradiction? In *IFIP International Conference on Advances in Production Management Systems* (pp. 341-349). Springer, Cham.

Schwab, K. (2017). *The fourth industrial revolution*. Currency.

Suárez Barraza, M. F., & Miguel-Dávila, J. Á. (2011). Implementación del Kaizen en México: un estudio exploratorio de una aproximación gerencial japonesa en el contexto latinoamericano. *Innovar*, 21(41).

Voss, C. (2010). Case research in operations management. In *researching operations management* (pp. 176-209). Routledge.

Walker, H., Chicksand, D., Radnor, Z., & Watson, G. (2015). Theoretical perspectives in operations management: an analysis of the literature. *International Journal of Operations & Production Management*, 35(8), 1182-1206.

White, A., & Rollings, M. (2021). The Future of Decisions. Ebook. Obtenido de <https://emtemp.gcom.cloud/ngw/globalassets/en/publications/documents/the-future-of-decisions-ebook.pdf>

Wilfred H. Knol, Jannes Slomp, Roel L.J. Schouteten & Kristina Lauche (2018) Implementing lean practices in manufacturing SMEs: testing 'critical success factors' using Necessary Condition Analysis, *International Journal of Production Research*, 56:11, 3955-3973,

Womack, J. P., & Jones, D. T. (1996). *Lean thinking: Banish waste and create wealth in your corporation*. New York: Free Press.

Woolf, M. (2021). Is Remote Work Here to Stay? [2021 Study]. Obtenido de <https://www.livecareer.com/resources/careers/planning/is-remote-work-here-to->

Yin, R. K. (1994). Discovering the future of the case study. *Method in evaluation research*. *Evaluation practice*, 15(3), 283-290.

36º Congreso Nacional de ADENAG

“La resiliencia organizacional: reinventarse en tiempos de cambios”

Universidad Nacional Río Cuarto (UNRC)

Facultad de Ciencias Económicas

Río Cuarto - 26 y 27 Mayo de 2022

ÁREA Nº 2: Investigación. Continuidad de la investigación en tiempos no convencionales.

Medición de las percepciones de los estudiantes de la Licenciatura en Administración de la Universidad Nacional de Río Cuarto en cuanto al desarrollo de competencias por parte de los docentes de 4º y 5º año de la carrera: presentación del instrumento de recolección de datos.

FERNÁNDEZ, María Soledad. Autora y expositora. Universidad Nacional de Río Cuarto. Tel: 0358-5086194. mfernandez@fce.unrc.edu.ar

CATIVELLI, Mariana Belén. Autora. Universidad Nacional de Río Cuarto (becaria). Tel: 0358-4128606. cativellimariana@hotmail.com

NIETO Santiago Manuel. Autor. Universidad Nacional de Río Cuarto (becario). Tel: 358-4376160. santiagom.nieto@gmail.com

Palabras Clave: Competencias - Percepción - Pedagogía - Habilidades blandas - Relación docente estudiante.

Introducción

El presente trabajo se enmarca dentro del Proyecto de investigación denominado “Competencias Laborales del futuro: Relación entre las nuevas demandas del mercado laboral y el aporte de la Licenciatura en Administración de la Universidad Nacional de Río Cuarto (de ahora en más UNRC) para el desarrollo de las mismas en la generación “Z”.”

Se considera que el desarrollo de competencias transversales dentro de la educación superior cobra un interés especial, dada su vinculación con el contexto laboral y social (Morga, 2018). A su vez el autor Ledesma afirma que se está dando una nueva relación entre trabajo y educación en Argentina que exige respuestas efectivas de la sociedad en lo relativo a la implementación de un nuevo paradigma educativo (Ledesma, 2004, p.2). Teniendo en cuenta lo anteriormente mencionado es que surge la necesidad de poder medir de alguna manera, en qué grado, desde la Facultad de Ciencias Económicas y puntualmente para la carrera Licenciatura en Administración, se está contribuyendo al desarrollo de competencias transversales en los estudiantes.

Asimismo, los resultados obtenidos en las entrevistas a empresarios de la Ciudad de Río Cuarto demuestran que, de las 36 empresas entrevistadas, 24 cuentan con profesionales en ciencias económicas desempeñándose en la misma, y 8 de ellas, si bien no cuentan con este tipo de profesionales, consideran que sería necesario incorporar alguno.

A su vez, se les consultó respecto del grado de exigencia que tendrían en cuanto al nivel de competencias esperadas en ese profesional, obteniendo como resultado lo siguiente:

Competencia	Nivel de exigencia
Pensamiento Crítico	4,625
Gestión de Recursos Financieros	4,5
Coordinación con el otro	4,375

Manejo de las TIC	4,250
Escucha Activa	4,250
Resolución de problemas complejos	4,250
Gestión del tiempo	4,250
Negociación	4,125
Juicio Crítico	4,125

Tabla 1: Elaboración propia en base a los resultados obtenidos de las entrevistas realizadas a los empresarios de la Ciudad de Río Cuarto

En el presente cuadro solo se mostraron aquellas que obtuvieron una valoración mayor a 4 puntos, en una escala de 1 (muy baja) a 5 (muy alta).

Con estos resultados a la vista, es posible reafirmar que los directivos de las diferentes organizaciones, valoran que los profesionales egresados de nuestra facultad, traigan consigo determinados conocimientos, destrezas y habilidades para poner en práctica en los diferentes puestos de trabajo que puedan ocupar.

Cabe mencionar que para mayor grado de detalle respecto de estos resultados se puede consultar la ponencia “Percepción de los niveles directivos de diferentes organizaciones que tienen a cargo Licenciados en Administración. Caso: Organizaciones en la Ciudad de Río Cuarto” presentada en este mismo Congreso.

En esta segunda etapa del proyecto de investigación, nos proponemos recolectar aquella información que nos permita conocer las formas de enseñanza que están aplicando los docentes de la Facultad de Ciencias Económicas en sus clases, identificando si las prácticas pedagógicas y metodologías de enseñanza que aplican son las más apropiadas para el desarrollo de competencias y habilidades blandas. Asimismo, consideramos de gran importancia poder conocer la opinión de los estudiantes, quienes son los principales actores y receptores (también objeto de estudio de nuestro proyecto) en este proceso de enseñanza-aprendizaje, para poder

conocer así, como se lleva adelante el proceso de apropiación y construcción de conocimientos.

A los fines de este trabajo en particular, se plantea como objetivo, exponer el instrumento de recolección de datos elaborado por el equipo de investigación explicando cómo fue confeccionado y qué meta persigue. El mismo persigue como fin último indagar en las percepciones de los estudiantes respecto de las contribuciones que se realizan desde la Licenciatura. en Administración de la Facultad de Ciencias Económicas de la UNRC en el desarrollo de competencias laborales en sus estudiantes, uno de los objetivos del Proyecto de Investigación.

Así pues, se decide elaborar este instrumento dirigido a estudiantes, definiendo que la muestra estará conformada por los educandos de los dos últimos años de la carrera y delimitando también el horizonte temporal a los dos últimos años en los que se dictaron las materias de manera presencial.

Marco teórico

El nuevo escenario educativo que se plantea en la actualidad requiere que las Universidades comiencen a escuchar las demandas que tiene la sociedad y las empresas que la conforman, respecto a la formación de futuros profesionales. Así pues, se espera que las mismas formen titulados universitarios que, además de los conocimientos técnicos, hayan adquirido habilidades y competencias, que les permitan añadir valor y afrontar con éxito el ejercicio de sus respectivas profesiones.

En una sociedad tan volátil y cambiante donde las demandas suelen estar en constante reformulación, la presencia de ciertas competencias y destrezas en los egresados de las carreras universitarias son de gran importancia. Más aún, la mayoría de éstas pueden verse fomentadas o minimizadas según los enfoques y metodologías de enseñanza y aprendizaje y según la utilización de materiales apropiados o inapropiados.

Es por esta razón que en los últimos años se ha hecho necesaria una transformación estructural en las metodologías de enseñanza en la universidad hacia otro enfoque, uno que se centre en el aprendizaje de los estudiantes, aplicando diferentes y

novedosos métodos cómo: metodologías activas, aprendizaje por proyectos, resolución de problemas o tutorización de manera de lograr el desarrollo de competencias en los futuros egresados (Martínez Clares & González Morga, 2018b). No obstante, como lo señala Ursin (2017), existe cierta demora en la llegada de estos cambios estructurales y normativos a las aulas, esto pone de manifiesto que aún resta un largo camino por recorrer en este sentido.

A su vez es importante resaltar que, como opinan algunos autores, la adquisición de competencias por parte de los estudiantes universitarios también contribuye a su desarrollo integral, abarcando además de la dimensión profesional o de inserción laboral, la dimensión personal y social (Ibáñez, 2009; López Gómez, 2016).

Según lo planteado por Salinas en su escrito “Competencias Proyecto Tuning-Europa, Tuning.-América Latina”, en el proyecto Tuning tomar en cuenta las competencias como puntos dinámicos de referencia, aporta ciertas ventajas como lo son:

a) *Fomenta la transparencia en los perfiles profesionales y académicos de las titulaciones y programas de estudio y favorece un énfasis cada vez mayor en los resultados.* El dinamismo en el planteo y consecución de los objetivos conlleva a una evaluación más transparente de los resultados en términos de competencias, capacidades y procesos. Sacando del foco principal a los contenidos impartidos y teniendo como protagonista a los resultados, se observa una repercusión a la hora de insertarse en el mercado laboral.

b) *Desarrollo del nuevo paradigma de educación primordialmente centrada en el estudiante y la necesidad de encauzarse hacia la gestión del conocimiento.* En el paradigma de enseñanza-aprendizaje, el papel protagónico pasa a poseerlo el estudiante con un alto grado de compromiso en su programa educativo, con la necesidad de gestionar el conocimiento y enfocarse en las competencias que debe adquirir.

c) *Las demandas crecientes de una sociedad de aprendizaje permanente y de una mayor flexibilidad en la organización del aprendizaje.* El contexto actual de la «sociedad del conocimiento» exige al individuo una permanente interacción con

contenidos nuevos. Por ello, los nuevos modos de estructurar el proceso educativo son necesarios para desarrollar competencias genéricas, con puntos flexibles de entrada y salida por las que se lleven a cabo estos programas.

d) Se tiene en cuenta la búsqueda de mayores niveles de empleabilidad y de ciudadanía. El conocimiento y la inteligencia muchas veces no alcanza para ser productivo en determinados puestos de trabajo, por eso es fundamental la educación en competencias para la resolución de problemas que parecen cruciales en ciertos niveles de ocupación. Esto no solo se debe limitar al ámbito laboral sino que también se busca el desarrollo de la persona como ciudadano, para que tome conciencia y se responsabilice del contexto social en el cual está inserto.

e) Un impulso a la dimensión europea de la educación superior. Se busca homogeneizar parámetros en cuanto a la educación superior en toda Europa, para facilitar en primer lugar el intercambio cultural y de conocimientos y posteriormente poder realizar comparaciones precisas de esto.

f) El suministro de un lenguaje más adecuado para el intercambio y el diálogo con los interesados. La diversidad y el fluido intercambio cultural permite estar constantemente investigando e innovando en técnicas educativas que posibiliten la elaboración de perfiles académicos y profesionales a la altura de las necesidades actuales, el diálogo es la herramienta fundamental para llevar a cabo esa tarea.

Tal como señala Blanco (2009) estas modificaciones en el enfoque metodológico exigido por la aplicación de un modelo de aprendizaje basado en competencias en las universidades han afectado el rol del profesor como del estudiante. Los profesores deben modificar su papel, pasando de ser transmisores de conocimientos a facilitadores de aprendizajes, y los estudiantes deben convertirse en agentes activos de su propio aprendizaje. Así las cosas, se hace presente esta necesidad de revisar cómo profesores y estudiantes se relacionan y perciben el modelo de competencias y que rol desempeñan en los procesos de enseñanza y aprendizaje.

Con todo lo arriba expuesto queda de manifiesto la importancia de este cambio en las formas de enseñanza y la necesidad de medir de alguna manera cuál es la percepción

y opinión de los estudiantes respecto del desarrollo de competencias en las diferentes materias de la carrera.

De los instrumentos de recolección

Actualmente hay un sinnúmero de desafíos sociales y educativos, que se transforman en oportunidades para crecer socialmente. Para ello se necesita una acertada investigación, que guíe el camino hacia el descubrimiento de información y posterior análisis, necesario para la buena toma de decisiones.

Existen diversas metodologías y técnicas adecuadas en la obtención de la información. Para esta investigación en particular, se seleccionó el cuestionario, uno de los instrumentos más utilizados por las Ciencias Sociales.

Este instrumento consiste en aplicar a una muestra determinada de población de individuos, una serie de preguntas e indagaciones diseñadas para obtener información específica sobre el tema de investigación con el que se desea trabajar. Por lo general, el interrogatorio es estructurado. Las respuestas normalmente son registradas por escrito o de manera digital por el encuestado.

Dentro de los tipos de cuestionarios utilizados por las Ciencias Sociales, el cuestionario seleccionado para este proyecto es semi estructurado y pertenece a la rama de instrumentos empleados para recoger información en las investigaciones.

Delio del Rincón¹ recuerda los juicios de Ghiglione y Matalón², cuando éstos señalan que los cuestionarios tienen tres objetivos básicos:

- Estimar ciertas magnitudes absolutas como un censo de población; o magnitudes relativas tales como la proporción de una tipología concreta en una población estudiada.

¹ Delio Del Rincón [et al.]. Técnicas de investigación en Ciencias Sociales. Madrid: Ediciones Dykinson, 1995

² Rodolphe Ghiglione; Benjamin Matalon. Las encuestas sociológicas: teorías y práctica. México: Ediciones Trillas, 1989.

- Describir una población o subpoblación: qué características tienen en un contexto determinado.
- Contrastar hipótesis de acuerdo con las relaciones existentes entre dos o más variables.

El método de recolección de datos es el medio a través del cual el investigador se relaciona con los participantes para obtener la información necesaria que le permita lograr los objetivos de la investigación.

De modo que para recolectar la información hay que tener presente seleccionar un instrumento confiable, aplicable y cuyos resultados sean analizables.

Por lo tanto, al determinar qué instrumentos de recolección de datos son óptimos para la investigación, es necesario evaluar y analizar las potencialidades y limitaciones de cada uno de ellos.

Cada instrumento tiene aspectos que se ajustan mejor a un tipo de problemática que a otra. Se debe seleccionar aquel o aquellos que mejor se adapten al tipo de investigación que se desea implementar y al tipo de información que se desea reunir. Estas características del instrumento, sus ventajas y debilidades, deben estar en relación también con los objetivos, recursos y población investigados.

Autores como Sierra Bravo³ plantean que en dicha elección deben primar criterios sencillos y claros:

- El grado de adecuación a las características del objeto de estudio de nuestra investigación.
- El nivel de rigor y de calidad.
- La capacidad del personal participante en la investigación.
- El acceso a las fuentes de información necesarias.

³ Restituto Sierra Bravo. Técnicas de investigación social: Ejercicios y problemas. Madrid: Paraninfo, 1982; Análisis estadístico multivariable: Teoría y ejercicios. Madrid: Paraninfo, 1994; Tesis doctorales y trabajo de investigación científica: Metodología general de su elaboración y documentación. Madrid: Paraninfo, 1996.

- El tiempo.
- Los recursos disponibles
- Los costos humanos, sociales y económicos.
- Los aspectos éticos y morales

Teniendo en cuenta todo lo mencionado anteriormente, al elegir el cuestionario como método de recolección de datos en la presente investigación, se tuvo en cuenta evaluar previamente sus ventajas y desventajas. Muchos autores han escrito sobre ello. Las ventajas más significativas son:

- Aporta información estandarizada. Los encuestados responden las mismas preguntas, lo que facilita comparar e interpretar las respuestas. Es rápido y fácil obtener respuestas con herramientas online y móviles, dependiendo de la escala y el alcance del cuestionario. Es confiable porque generalmente las respuestas se limitan a las alternativas planteadas.
- Ahorra tiempo: permite encuestar a un gran número de personas de una vez; el encuestado puede responder en el momento que desea; y el análisis estadístico agiliza el análisis de las respuestas, esto, sobre todo, dado el método de cuestionario on line seleccionado.
- Es económico: las encuestas online y móviles tienen un costo especialmente bajo y un amplio alcance. Estos métodos tienen un costo muy reducido dependiendo de cómo se administren, pero hace falta una focalización sólida si se quieren obtener resultados precisos. Se pueden dirigir a un público específico.
- Facilita la confidencialidad: el encuestado puede responder con mayor franqueza y sinceridad, dado el anonimato que se le asegura, y evita cualquier sanción institucional si su respuesta compromete su seguridad laboral. Los cuestionarios online digitales aportan mayor anonimato y privacidad, lo cual maximiza la comodidad y tranquilidad de los encuestados.

Entre las limitaciones se pueden encontrar:

- Responder a objetivos descriptivos: es difícil diseñar un cuestionario que contribuya a despejar el nivel de relaciones entre varias variables.

- Superficialidad de la información: es el efecto más común de la estandarización. La redacción de preguntas generales tiene como consecuencia respuestas que impiden la profundización de las materias investigadas. Además, un cuestionario no puede captar totalmente las respuestas emocionales o los sentimientos de los encuestados.
- Dificil elaboración: la elaboración de cuestionarios de calidad conlleva tiempo y requiere de experiencia y conocimientos específicos del investigador. Mientras más cerradas sean las posibilidades de respuestas, más conocimiento previo debe tener el investigador para definir las categorías de las mismas.

Analizada la información anterior, se ha procedido a la construcción del instrumento de recolección de información, siguiendo las cuatro etapas básicas en este proceso: planificación de cuestionario, elaboración, aplicación y codificación de las respuestas.

1- Planificación del cuestionario.

A la hora de diseñar y construir un cuestionario debe tenerse en consideración el propósito, la población y los recursos disponibles para la investigación.

La elaboración de un cuestionario es una compleja tarea donde se funden arte y ciencia, ya que no existen leyes que establezcan pautas de cómo realizarlo. Dillon, Madden y Firtle (1997)⁴ señalan las siguientes directrices para la redacción de los ítems de un cuestionario:

- 1- Redactar cada ítem después de una reflexión en profundidad sobre el problema que sustenta la investigación. Tal problema generará una serie de preguntas, que deben corresponderse con los ítems del cuestionario.
- 2- Realizar el cuestionario teniendo siempre presentes las preguntas que se han planteado en la investigación.

⁴ La investigación de mercados en un entorno de marketing. Dillon William, Madden Thomas, Firtle Neil. Madrid: McGraw-Hill, ©1997. 1° edición española.

3- Para cada uno de los ítems del cuestionario, es preciso poder explicar de qué forma la información obtenida se relaciona con las cuestiones planteadas en la investigación.

A. PROPÓSITO DEL CUESTIONARIO: debe estar en relación con los objetivos y las hipótesis de la investigación. Éste, como instrumento, no necesariamente está obligado a cubrir la totalidad de los objetivos del estudio. En este caso particular se quiere obtener información sobre la relación entre las nuevas demandas del mercado laboral y el aporte de la Licenciatura en Administración de la UNRC para el desarrollo de las mismas en la generación "Z". El cuestionario buscará explorar las percepciones que poseen los estudiantes de 4° y 5° año de la carrera de Administración de la FCE de la UNRC sobre la formación en las habilidades y capacidades necesarias para este escenario.

Una vez establecidos los propósitos generales, se establecen áreas específicas que abarquen la totalidad del contenido, puntualizando un conjunto de aspectos concretos para cada área específica. En el cuestionario confeccionado existen tres áreas de investigación: datos personales del perfil del estudiante, percepción sobre competencias y habilidades básicas desarrolladas en la carrera, percepción sobre la existencia y carencia de prácticas pedagógicas que contribuyen a desarrollar las mismas.

Antes de elaborar el cuestionario piloto y definitivo, se revisó una gran variedad de materiales y escritos de autores como García (Evaluación de competencias transversales), Zabalza (Competencias docentes del profesorado universitario), y Morga (Desarrollo de Competencias Transversales en la Universidad de Murcia: Fortalezas, Debilidades y Propuestas de Mejora) entre otros.

Se trabajó con debates y planteamientos sobre cuáles eran las metodologías e instrumentos adecuados a la investigación, las ventajas y debilidades de cada uno de ellos y sobre el procedimiento para elaborar los cuestionarios.

Se evaluaron y analizaron también cuestionarios aplicados en otras investigaciones, tipos de preguntas y posibilidades de respuestas y alternativas.

La idea de estas actividades previas a la elaboración del instrumento de recolección es, en definitiva, prever posibles situaciones que obstaculicen la eficacia de la recolección de datos, y por ende de la investigación.

B. POBLACIÓN A LA QUE VA DIRIGIDO

Estudiantes de 4° y 5° año de la carrera Licenciatura en Administración de la Facultad de Ciencias Económicas de la UNRC, diferenciando la modalidad de cursado, presencial o a distancia.

Instrumento de recolección

A los efectos de poder llevar adelante la recolección de datos que nos permitan obtener la información necesaria es que se confecciona el instrumento que se expone a continuación.

Cabe mencionar, antes de entrar de lleno en la encuesta, que se decidió hacer las mediciones para aquellos años en los que se dictaron las materias de manera presencial, es decir, previo a la pandemia de CoVID19 dado que consideramos que las prácticas y metodologías de enseñanza-aprendizaje que se venían aplicando, se vieron afectadas en gran medida, siendo el año 2020 un año de transición y el 2021 un año en el que se adoptaron tales metodologías a una enseñanza netamente virtual. Por los motivos arriba expuestos es que se toma como horizonte de tiempo, los años 2018 y 2019.

Por otro lado, se hizo necesario delimitar la población que sería objeto de estudio, es por ello que se decidió acotar la misma a los estudiantes pertenecientes a la carrera Licenciatura en Administración (acorde al alcance de nuestro proyecto), específicamente de 4° y 5° año de la misma, dado que consideramos que en los últimos años de la carrera son en los que se debería hacer hincapié en el desarrollo de competencias y en la implementación de metodologías acorde a ello. Analizando

la currícula de la carrera, es posible identificar que los dos últimos años de la carrera son los que contienen las materias llamadas “específicas” y que mayor contribución hacen a la formación del profesional en esta área específica de las ciencias económicas.

En cuanto al instrumento de recolección propiamente dicho, se expone a continuación y el mismo consiste en un cuestionario semiestructurado, con preguntas abiertas y cerradas, definiendo una muestra de 87 estudiantes tanto para 4° y 5° año, definiendo un margen de error del 5%.

Las preguntas que conforman el cuestionario se realizan teniendo en cuenta las siguientes categorías:

- Datos sociodemográficos (Edad, género, cantidad de materias cursadas, modalidad de cursado)
- Qué entienden por competencias e importancia en la formación como profesionales en ciencias económicas
- Grado en que consideran presente el desarrollo de Competencias Básicas en el dictado de las materias
- Grado en que consideran presente el desarrollo de Habilidades Cognitivas en el dictado de las materias
- Grado en que consideran presente el desarrollo de Competencias Sociales en el dictado de las materias
- Grado en que consideran presente el desarrollo de Competencias Sistémicas y en Resolución de Problemas Complejos en el dictado de las materias
- Grado en que consideran presente el desarrollo de Competencias de Gestión en el dictado de las materias
- Consideraciones en cuanto a la comunicación docente-estudiante
- Opinión en cuanto a qué prácticas pedagógicas serían las adecuadas para el desarrollo de las competencias

Encuesta estudiantes 4° y 5° año LA

La presente encuesta se enmarca dentro del proyecto de investigación denominado "Competencias laborales del futuro: Relación entre las nuevas demandas del mercado laboral y el aporte de la Licenciatura en Administración de la UNRC para el desarrollo de las mismas en la generación Z". Les solicitamos dar respuesta a la misma y agradecemos su participación.

1. Edad del encuestado

2. Género

Marca solo un óvalo.

Masculino

Femenino

3. Bajo que modalidad ha cursado las materias de 4° y 5° año

Marca solo un óvalo.

Totalmente Presencial

Mayormente Presencial

Mayormente Distancia

Totalmente Distancia

4. Al 31/12/2019 ud tenia cursadas la totalidad de materias de 4° año y al menos 2 materias de 5° año de la Licenciatura?

Marca solo un óvalo.

Si *Salta a la pregunta 5*

No *Salta a la sección 2 (En caso de respuesta negativa)*

En caso de respuesta negativa

Agradecemos su participación y su tiempo. Es requisito tener la totalidad de materias de 4° año y al menos 2 de 5° para continuar la encuesta.

En caso de respuesta afirmativa

5. Cuantas materias de 5° tiene cursadas.

6. ¿Qué entiende Ud. por competencias?

Marca solo un óvalo.

- Habilidades y Aptitudes
- Conocimientos
- Actitudes
- Otro: _____

7. Considerando la pregunta anterior, mencione las 3 competencias que UD. cree más importantes como futuro profesional de Ciencias Económicas, en orden de relevancia.

PRIMERA MENCIONADA

8. SEGUNDA MENCIONADA

9. TERCERA MENCIONADA

10. Competencias Básicas

Valore la presencia de las siguientes características, en el dictado de las materias correspondientes al 4° y 5° año de la carrera

Marca sólo un óvalo por fila.

	Ya la poseía antes de la universidad. La carrera no la desarrolló	La poseía, pero la incrementé algo con la carrera	La poseía, pero la incrementé mucho con la carrera	No la poseo, ni la desarrollé en la carrera	No la poseía, pero la carrera contribuyó a desarrollarla un poco	No la poseía, pero la carrera contribuyó a desarrollarla mucho
Aprendizaje Activo	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Expresión Oral	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Lecto-comprensión	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Expresión Escrita	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Manejo de las TIC	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Escucha Activa	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Pensamiento Crítico	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Autocontrol	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

11. Habilidades Cognitivas

Valore la presencia de las siguientes características, en el dictado de las materias correspondientes al 4° y 5° año de la carrera

Marca sólo un óvalo por fila.

	Ya la poseía antes de la universidad. La carrera no la desarrolló	La poseía, pero la incrementé algo con la carrera	La poseía, pero la incrementé mucho con la carrera	No la poseo, ni la desarrollé en la carrera	No la poseía, pero la carrera contribuyó a desarrollarla un poco	No la poseía, pero la carrera contribuyó a desarrollarla mucho
Flexibilidad Cognitiva	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Creatividad	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Razonamiento Lógico	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Sensibilidad hacia los problemas	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Razonamiento Matemático	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Visualización	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

12. Competencias Sociales

Valore la presencia de las siguientes características, en el dictado de las materias correspondientes al 4° y 5° año de la carrera

Marca sólo un óvalo por fila.

	Ya la poseía antes de la universidad. La carrera no la desarrolló	La poseía, pero la incrementé algo con la carrera	La poseía, pero la incrementé mucho con la carrera	No la poseo, ni la desarrollé en la carrera	No la poseía, pero la carrera contribuyó a desarrollarla un poco	No la poseía, pero la carrera contribuyó a desarrollarla mucho
Coordinación con el otro	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Inteligencia Emocional	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Negociación	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Persuasión	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Orientación al Servicio	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Capacitar a otros	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

13. Competencias Sistémicas y en Resolución de Problemas Complejos

Valore la presencia de las siguientes características, en el dictado de las materias correspondientes al 4° y 5° año de la carrera

Marca sólo un óvalo por fila.

	Ya la poseía antes de la universidad. La carrera no la desarrolló	La poseía, pero la incrementé algo con la carrera	La poseía, pero la incrementé mucho con la carrera	No la poseo, ni la desarrollé en la carrera	No la poseía, pero la carrera contribuyó a desarrollarla un poco	No la poseía, pero la carrera contribuyó a desarrollarla mucho
Juicio Crítico	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Análisis Sistémico	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Resolución de Problemas Complejos	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

14. Competencias de Gestión

Valore la presencia de las siguientes características, en el dictado de las materias correspondientes al 4° y 5° año de la carrera

Marca solo un óvalo por fila.

	Ya la poseía antes de la universidad. La carrera no la desarrolló	La poseía, pero la incrementé algo con la carrera	La poseía, pero la incrementé mucho con la carrera	No la poseo, ni la desarrollé en la carrera	No la poseía, pero la carrera contribuyó a desarrollarla un poco	No la poseía, pero la carrera contribuyó a desarrollarla mucho
Gestión de Recursos Financieros	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Gestión de Materiales	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Gestión de las Personas	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Gestión del Tiempo	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

15. ¿Qué prácticas pedagógicas cree que contribuyen a desarrollar las competencias en los estudiantes?

16. ¿Qué materias considera que han fomentado el desarrollo y adquisición de competencias?

Marca solo un óvalo por fila.

	Mucho	Lo justo	Poco	Nada	No la cursé
ADMINISTRACIÓN RURAL	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
ADMINISTRACIÓN TRIBUTARIA Y PREVISIONAL	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
INVESTIGACIÓN OPERATIVA	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
SISTEMAS DE COSTOS	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
ADMINISTRACIÓN DE LA PRODUCCIÓN	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
ADMINISTRACIÓN DE PERSONAL	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
ADMINISTRACIÓN Y CONTABILIDAD PÚBLICA	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
COSTOS PARA LA GESTIÓN	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
ADMINISTRACIÓN ECONÓMICO FINANCIERA	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
COMERCIALIZACIÓN	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
COMERCIO INTERNACIONAL	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
INVESTIGACIÓN DE MERCADOS	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
DIRECCIÓN GENERAL	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
PLANEAMIENTO Y EVALUACIÓN DE PROYECTOS	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
PRÁCTICA PROFESIONAL	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
SEMINARIOS	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

17. ¿Qué competencias de las vistas, cree que no ha desarrollado de manera satisfactoria aún?

Selecciona todos los que correspondan.

- Competencias básicas
- Habilidades cognitivas
- Competencias Sociales
- Competencias Sistémicas y en Resolución de Problemas Complejos
- Competencias de Gestión

18. ¿Por qué? ¿A qué cree que se debe?

19. ¿Cómo considera que es la comunicación entre docentes y estudiantes en el dictado de las materias de 4° y 5° año?

Selecciona todos los que correspondan.

- Se da de manera fluida
- Es la justa y necesaria
- Se dificulta lograr una adecuada comunicación
- Es nula

20. ¿Le interesaría conocer el resultado de nuestro trabajo? Si es así, ¿podría decirnos su mail?

Este contenido no ha sido creado ni aprobado por Google.

Google Formularios

Consideraciones para estudiantes: Cabe mencionar que la Facultad de Ciencias Económicas desde ya hace varios años, incluye dentro de su oferta educativa, la modalidad a distancia, y hay un gran porcentaje de “traspasos” de la modalidad presencial a distancia, sobre todo los últimos años de la carrera. Estos cambios responden generalmente a que la mayoría de los estudiantes avanzados en la carrera, se incorporan al mundo laboral y eso implica una reducción en el tiempo disponible para cursar las materias de manera presencial, optando por realizar el cambio de modalidad con el objetivo de poder finalizar los estudios y también cumplir con sus obligaciones laborales. Por lo anteriormente expuesto, es que consideramos importante incluir dentro del cuestionario categorías que dejen de manifiesto la modalidad de cursado. A su vez se decidió aplicar un filtro en cuanto a la cantidad de materias cursadas, exigiendo que los estudiantes objeto de estudio hayan cursado la totalidad de materias de 4° año y al menos dos materias de 5° año.

Consideraciones finales

Por medio del presente se planteó un instrumento fundamental para medir los resultados de aprendizaje en términos de competencias de los estudiantes de la carrera de Licenciatura en Administración de la Facultad de Ciencias Económicas de la Universidad Nacional de Río Cuarto.

El marco teórico analizado permitió revalidar la importancia que tiene la educación por competencias para poder suplir las actuales demandas laborales y exigencias por parte de las empresas, no pudiendo ser satisfechas únicamente con el conocimiento técnico adquirido en los programas educativos actuales.

Por otro lado, el punto de vista de los futuros egresados no debe ser pasado por alto, ya que medir su percepción es el eje fundamental de este trabajo, que nos ratifica que la educación por competencias es el nuevo paradigma establecido, el cual se debe seguir profundizando e investigando.

Finalmente, esto invita a desarrollar las herramientas necesarias para medir el grado de competencias adquiridas por los estudiantes a lo largo de su carrera y posterior aplicación en su profesión.

Referencias bibliográficas:

1. Blanco, A.(coord); “Desarrollo y evaluación de competencias en Educación superior”. Narcea SA Ediciones. Madrid, España. 2016
2. Cohen, L, Manion, L; “Métodos de investigación educativa”. Madrid: Ediciones La Muralla, 1990; A guide to teaching practice. Londres: Routledge, 1990.
3. Del Rincón, D; [et al.]. “Técnicas de investigación en Ciencias Sociales”. Ediciones Dykinson. Madrid. 1995
4. Dillon W, Madden T, Firtle N.; “La investigación de mercados en un entorno de marketing”. 1º edición. McGraw-Hill, Madrid; 1997.
5. Ghiglione R; Matalon, B; “Las encuestas sociológicas: teorías y práctica”. Ediciones Trillas. México.1989.
6. González Morga, N., Pérez Cusó, J. & Martínez Juárez, M. (2018) Desarrollo de competencias transversales en la Universidad de Murcia: fortalezas, debilidades y propuestas de mejora. Revista Digital de Investigación en Docencia Universitaria, 12(2), 88-113. doi: <http://dx.doi.org/10.19083/ridu.2018.727>
7. http://www.cca.org.mx/profesores/cursos/hmfbc ut/pdfs/m1/competencias_pr oyectotuning.pdf. Página visitada el 15/04/2022
8. Ledesma, H.; “El desafío de la Universidad frente a las necesidades del mercado de trabajo”. Santiago del Estero.(2004)
9. Rojas, A, [et al.]. “Investigar mediante encuesta. Fundamentos teóricos y aspectos prácticos”. Madrid: Síntesis, 1998.
10. Sierra Bravo, R; “Técnicas de investigación social: Ejercicios y problemas”. Madrid: Paraninfo, 1982; Análisis estadístico multivariable: Teoría y ejercicios. Madrid: Paraninfo, 1994; Tesis doctorales y trabajo de investigación científica: Metodología general de su elaboración y documentación. Madrid: Paraninfo, 1996.

**36º Congreso Nacional de ADENAG
Universidad Nacional de Río Cuarto (UNRC)
Facultad de Ciencias Económicas
Río Cuarto: 26 y 27 de mayo de 2022**

“La resiliencia organizacional: reinventarse en tiempos de cambios”

ÁREA N°2: Investigación. Continuidad de la investigación en tiempos no convencionales.

**ANÁLISIS DEL DESARROLLO DE HABILIDADES DIRECTIVAS EN
LA LICENCIATURA EN ADMINISTRACIÓN (UNT) DESDE LA
PERSPECTIVA DE LOS DOCENTES**

García, Javier Antonio. Autor y expositor

Usandivaras Silvia Elena Teresita. Autora

Instituto de Administración, Facultad de Ciencias Económicas, Universidad Nacional
de Tucumán

381 5035817 – 381 5425603

jagarcia@face.unt.edu.ar - susandivaras@face.unt.edu.ar

Palabras clave:

Administración - desarrollo de habilidades directivas - docentes - universidad

RESUMEN

El presente trabajo aborda el desarrollo de habilidades directivas en estudiantes de administración, desde la perspectiva de las y los docentes de asignaturas de tercer a quinto año. Para Whetten y Cameron (2011) el desarrollo de ellas es una tarea sin fin, debido a que el interés sobre su estudio no se limita a un entorno de trabajo o a una organización, sino que son aplicables a la mayoría de las áreas de la vida: familiar, afectiva, social, comunitaria.

El objetivo general de esta investigación es comprender el desarrollo de habilidades gerenciales en los estudiantes de la Licenciatura en Administración de la Facultad de ciencias Económicas (FACE) de la Universidad Nacional de Tucumán (UNT), durante el año 2021, desde la perspectiva docente. Para ello resulta necesario relevar las habilidades directivas que los docentes piensan que un estudiante de la carrera de la Licenciatura en Administración de la FACE – UNT debe desarrollar, identificar las habilidades directivas que los docentes proponen desarrollar en sus asignaturas y describir las estrategias de enseñanza que utilizan para tal fin.

El trabajo se constituye en un estudio de caso con un enfoque cualitativo. Como instrumentos de recolección de datos pueden mencionarse: entrevistas con docentes y la revisión de documentos (plan de estudios y programas de las asignaturas desde tercer hasta quinto año, incluidas las optativas).

Entre los resultados obtenidos se destacan las habilidades más y menos mencionadas por los docentes de las asignaturas de la Licenciatura en Administración de la FACE – UNT, así como diversas estrategias de enseñanza y propuestas para mejorar el desarrollo de las mismas.

INTRODUCCIÓN

Nadie duda de que el siglo XXI seguirá distinguiéndose por cambios transformacionales rápidos y caóticos (Whetten y Cameron, 2011). La formación en las Universidades se basa en el desarrollo de habilidades técnicas (duras o hard), es decir, aquellas relacionadas directamente con el perfil profesional o el conocimiento técnico; pero también habilidades blandas o soft, que permitan a los profesionales comunicarse, manejar el estrés, solucionar problemas de manera creativa, etc. En administración se requieren profesionales competentes que combinen el saber hacer con el saber ser y el saber convivir (en este caso se trata de habilidades directivas o

gerenciales). Para Marrero Sánchez, Mohamed Amar y Xifra Triadú (2018), el desarrollo integral de una persona no basta únicamente con el conocimiento que pueda aprender, sino que necesita un complemento de habilidades que le permitan comunicarse, tener autocontrol y confianza en sí mismo, entre otras (habilidades blandas o soft skills).

Contar con personas con habilidades directivas es importante para una organización, por lo cual las instituciones educativas que instruyan en administración, deben focalizar sus esfuerzos en el desarrollo de las mismas.

La Universidad Nacional de Tucumán (UNT) es una universidad pública argentina con sede central en la ciudad de San Miguel de Tucumán, fundada el 25 de mayo de 1914 y nacionalizada en 1921 con la promulgación de la Ley 11.027. Cuenta con trece facultades, dos escuelas universitarias y siete escuelas pre-universitarias. Una de sus unidades académicas es la Facultad de Ciencias Económicas (FACE), fundada en el año 1947, y en la cual se dictan actualmente tres carreras de grado: Contador Público Nacional, Licenciatura en Economía y Licenciatura en Administración. Esta última es una carrera que tiene una orientación generalista y forma profesionales con competencias para un desempeño en funciones gerenciales, en roles técnico-funcionales, tareas de consultoría o impulsor de emprendimientos. En el presente trabajo se analiza la carrera de la Licenciatura en Administración (según su último programa de estudio vigente desde 2014) de la FACE – UNT.

SITUACIÓN PROBLEMÁTICA

Mientras los empleadores todavía requieren y valoran el conocimiento técnico de la persona, han comenzado a brindarle una importancia mucho mayor a la necesidad de las habilidades blandas para unirlo con el conocimiento de la disciplina (Randstad, 2020). Son estas habilidades blandas las que los estudiantes necesitarán desarrollar, porque muy pocos sistemas educativos están completamente enfocados en ellas.

La Facultad de Ciencias Económicas de la Universidad Nacional de Tucumán tiene como misión “promover la excelencia académica y la formación de profesionales competentes en el campo de las Ciencias Económicas, capaces de generar y liderar cambios, con valores éticos necesarios para contribuir a un desarrollo socioeconómico sostenible” (2019, p.13).

Para Whetten y Cameron (2011) el desarrollo de habilidades directivas (es decir, las necesarias para manejar la propia vida, así como las relaciones con los demás) es

una tarea sin fin. El interés sobre su estudio no se limita solamente a un entorno de trabajo o a una organización, debido a que estas son aplicables a la mayoría de las áreas de la vida: familiar, afectiva, social, comunitaria.

Numerosas investigaciones nacionales e internacionales (Huerta Mata y Rodríguez Castellanos, 2006; Madrigal Torres et. al., 2009; Whetten y Cameron, 2011; Puchol y Puchol, 2016) sostienen que la creatividad, el pensamiento crítico, la solución de problemas, la comunicación, el trabajo en equipo y el autoconocimiento, son algunas habilidades directivas (conocidas en el contexto organizacional, o de manera amplia como soft skills o habilidades blandas) requeridas en un profesional competente y que tradicionalmente no se aprenden en las universidades o, al menos, no tienen un papel relevante dentro de los métodos de enseñanza y planes de estudio. Las mismas, se aprenden y desarrollan, muchas veces, de forma vivencial a través de experiencias fuera de las aulas y, posteriormente, dentro del campo laboral. Sin embargo, ante los cambios de paradigmas en los mercados de trabajo, su importancia ha quedado de manifiesto, obligando a las instituciones educativas a considerarlas fundamentales dentro de la formación de los futuros profesionales.

Por todo lo anteriormente enunciado, el problema a abordar en la presente investigación se constituye en el desarrollo de habilidades directivas en estudiantes universitarios de la carrera de grado en administración de la FACE – UNT, desde una perspectiva docente. De esta manera, y para brindar respuesta al problema, pueden formularse los siguientes interrogantes de investigación:

- ¿De qué manera piensan los docentes que es posible fomentar el desarrollo de habilidades directivas en estudiantes de la carrera de la Licenciatura en Administración de la FACE – UNT?
- ¿Qué tipos de habilidades directivas piensan los docentes que un estudiante de la carrera de la Licenciatura en Administración de la FACE – UNT debe desarrollar?
- ¿Qué tipos de habilidades directivas proponen desarrollar los docentes de la carrera de la Licenciatura en Administración de la FACE – UNT durante el periodo 2021?
- ¿Cuáles estrategias de enseñanza utilizan los docentes para fomentar el desarrollo de habilidades directivas en estudiantes de la carrera de la Licenciatura en Administración de la FACE – UNT?

OBJETIVOS

El objetivo general del presente trabajo de investigación es comprender el desarrollo de habilidades directivas en los estudiantes de la Licenciatura en Administración de la FACE – UNT, durante el año 2021, desde una perspectiva docente. Para ello, es necesario formular los siguientes objetivos específicos:

- Relevar las habilidades directivas que los docentes piensan que un estudiante de la carrera de la Licenciatura en Administración de la FACE – UNT debe desarrollar.
- Identificar las habilidades directivas que los docentes proponen desarrollar en estudiantes de la carrera de la Licenciatura en Administración de la FACE – UNT, durante el periodo 2021.
- Describir las estrategias de enseñanza que utilizan los docentes para fomentar el desarrollo de habilidades directivas en estudiantes de la carrera de la Licenciatura en Administración de la FACE – UNT.

ASPECTOS METODOLÓGICOS

El trabajo se constituye en un estudio de caso. El enfoque con el cual se lo aborda es cualitativo, debido a que existe un fenómeno que se quiere comprender e interpretar (Hernández Sampieri, Fernández Collado y Baptista Lucio, 2014). Como instrumentos de recolección de datos pueden mencionarse:

- revisión documental (plan de estudios y programas de las asignaturas desde tercer hasta quinto año, incluidas las optativas),
- entrevistas en profundidad con docentes de asignaturas de tercer hasta quinto año de la carrera de la Licenciatura en Administración de la FACE – UNT.

El muestreo utilizado para la selección de las asignaturas y de los docentes fue no probabilístico, por conveniencia (conformada por los casos disponibles a los cuales se tiene acceso).

ANTECEDENTES

Las investigaciones internacionales señalan que las habilidades directivas son sumamente necesarias para el éxito organizacional. Contar con una administración hábil es un elemento clave, por ello los programas de estudio deben garantizar el desarrollo de dichas habilidades.

Vidal, Castro y Baluarte (2014) realizan un estudio de habilidades blandas en la carrera de ingeniería. Esto representa un marco guía para orientar la investigación. En el trabajo mencionado, se detallan algunas habilidades blandas requeridas para los estudiantes de la carrera, y se propone un modelo de rúbrica (criterios, escalas y valoraciones) para su evaluación.

Guerra-Báez (2019) realiza una revisión del entrenamiento de habilidades blandas en estudiantes universitarios, conceptualizando el término y listando estrategias que fomentan el desarrollo de las mismas en el contexto universitario. Dentro de estas estrategias, enuncia: el diseño de actividades ligadas al currículo que permitan la aplicación práctica (actividades experienciales que impliquen la interacción y relación con otros), la articulación del currículo con la realidad, con los problemas a los que se vería enfrentado el estudiante diariamente y al acercamiento vivencial de las necesidades que encontraría en la población, los talleres o programas de formación grupal direccionados a fomentar trabajo colaborativo y en equipo así como, actividades que propicien la comunicación entre estudiantes como juegos y actividades artísticas o lúdicas fuera del espacio tradicional del aula de clase y las prácticas profesionales, entre otras.

Por otro lado, también resulta valioso el aporte de Gómez Álvarez, Manrique-Losada y Gasca-Hurtado (2015) ya que distinguen habilidades blandas, actividades para desarrollar en el aula y elaboran un conjunto de rúbricas para su evaluación. En este caso, se destaca la distinción de actividades que permiten evidenciar las habilidades blandas.

Los cambios en las tecnologías de la información requieren que los profesionales en administración aprendan a poder utilizarlas para generar una ventaja competitiva en sus organizaciones. Esto es claramente un punto que se observa en el cual se focaliza en su formación. Sin embargo, en la actualidad se requieren desarrollar junto con estas habilidades, otras de características más blandas. Para poder tener éxito en un contexto de incertidumbre y de continua y creciente complejidad, las habilidades blandas serán la clave para poder gestionar en estos escenarios y, además, para lograr una ventaja competitiva sostenible. Un profesional en administración deberá contar con modelos, herramientas, técnicas, y fundamentalmente un marco metodológico que le permita gestionar el talento humano. Habilidades de resolución creativa de problemas, comunicación, autoconocimiento y formación de equipos de trabajo de alto desempeño, entre otras, serán fundamentales en la búsqueda de una

estrategia que genere valor agregado. Será fundamental que las escuelas en administración sean conscientes de esto, y puedan incorporar espacios en los cuales los estudiantes puedan practicar dichas habilidades (Medina Galván, García, Ortiz, 2019; Medina Galván, García, 2019).

Martos (2016) argumenta que es importante implementar modalidades pedagógicas-didácticas que permitan al alumno acceder a las competencias necesarias para un desempeño laboral adecuado. Se deberán realizar cambios y/o adaptaciones en el proceso educativo para sustentar la capacidad de respuesta de los futuros graduados. La utilización de las tecnologías en los procesos de enseñanza aprendizaje resulta necesario para generar espacios de construcción. Es por esto que en el diseño de actividades presenciales y virtuales en la enseñanza la asignatura matemática de la Facultad de Ciencias Económicas (U.N.T.), se buscó propiciar la acción creadora del estudiante (pensamiento creativo) y el trabajo en equipo para que pueda transitar desde ser un mero receptor de la información a ser generador de la misma (Golbach, Núñez, Mena, 2018).

Medina de la Fuente y Medina Galván (2019 y 2020) proponen la elaboración de analíticas que permitan evaluar las habilidades blandas en la Licenciatura en Administración (dentro de las mismas, encontramos a las habilidades directivas). En dichas investigaciones desarrollan un cuestionario mediante escalas de Likert. Medina de la Fuente y Medina Galván (2020) y Medina de la Fuente, Medina Galván y Scro (2021) obtienen como resultados de sus mediciones, que las habilidades menos enseñadas (grado de enseñanza) son sociabilidad, creatividad y la inteligencia emocional.

Los trabajos mencionados anteriormente revisten un valor muy importante como punto de partida de la presente investigación, pues servirán como guía en el desarrollo posterior. Se observa en la revisión de antecedentes que existen muchas oportunidades de trabajo en relación a la temática del desarrollo de habilidades directivas en estudiantes de administración de la FACE -UNT.

MARCO TEÓRICO

Para Mintzberg (2009), la formación que se imparte hoy en las escuelas de *management*, es formación en negocios y no en dirección. Sostiene que los programas enseñan acerca de las diversas áreas funcionales de los negocios, pero no sobre la

práctica directiva. Para él, esta manera de abordar la formación de líderes tiene consecuencias tanto económicas como sociales. Menciona que la dirección es una práctica que combina una parte de experiencia (obra) con perspectiva (arte) y algo de análisis (ciencia). Sin embargo, la formación pone énfasis sobre la ciencia, provocando de esta manera dos estilos de conducción, ambos dos cuestionables (el calculador con énfasis sobre el análisis y el heroico con el acento puesto en la perspectiva). A su juicio, se requiere de otro tipo de formación que incluya tanto el arte de dirigir (perspectiva) como la obra (experiencia) a fin de incorporarlos nuevamente a la práctica directiva. En sus palabras, dirigir trata básicamente sobre habilidades blandas (trabajar con gente, cerrar tratos, procesar información difusa etcétera). Más adelante se particularizan estas habilidades blandas como habilidades directivas (entendidas en el área de administración).

Todos los países del mundo necesitan un sistema escolar de alta calidad, inclusivo y equitativo que ayude a los jóvenes a desarrollar los conocimientos, las habilidades y los valores necesarios para vivir y trabajar en una economía globalizada y contribuir de manera responsable tanto local como globalmente.

Morin (1999) cita a Durkheim, cuando esgrime que el objeto de la educación no es darle al alumno cada vez mayor cantidad de conocimientos sino, indicar que aprender a vivir necesita no sólo de conocimientos sino de la transformación, en el propio estado mental, del conocimiento adquirido en sapiencia y la incorporación de esta sapiencia a la vida. De manera similar, Perrenoud (1990) expone que, gracias al desarrollo de la psicología del aprendizaje y de la psicopedagogía, las nuevas teorías insisten en que el aprendizaje depende sobre todo de la actividad del alumno, lo que tiende a redefinir el papel del maestro: de dispensador del saber, virará hacia crear nuevas situaciones de aprendizaje y organizar el trabajo escolar.

Si bien el desarrollo de habilidades directivas (también llamadas blandas o soft skills) es un tema ampliamente estudiado y difundido, el material que lo focaliza en las instituciones educativas, particularmente en universidades, no es para nada vasto.

Morin (1999) expresa la doble función paradójica de la universidad: adaptarse a la modernidad científica e integrarla, responder a las necesidades fundamentales de formación, proporcionar profesores para las nuevas profesiones, pero también, y, sobre todo, proporcionar una enseñanza meta-profesional, meta-técnica, es decir, una

cultura. Entonces, se plantea el siguiente interrogante: ¿la universidad debe adaptarse a la sociedad o la sociedad debe adaptarse a la universidad?

La palabra habilidad por sí misma remite a la capacidad, gracia y destreza para ejecutar algo. Cuando se refiere a las habilidades en plural, se puede encontrar que se vinculan a una tarea, implican un entorno, se demuestran en la realización de las tareas con regularidad y eficacia, y, sobre todo, se aprenden” (Madrigal Torres et. al. ,2009).

Existen varias características distintivas de las habilidades directivas que las diferencian de otros tipos de características y prácticas administrativas (Whetten y Cameron, 2011). En primer lugar, son conductuales; no son atributos de la personalidad o tendencias estilísticas. En segundo lugar, las habilidades administrativas son controlables. El desempeño de estos comportamientos se encuentra bajo control del individuo. En tercer lugar, las habilidades directivas se pueden desarrollar. Es posible mejorar el desempeño. En cuarto lugar, las habilidades directivas están interrelacionadas y se traslapan. Por último, las habilidades directivas a veces son contradictorias y paradójicas.

Considerando como marco teórico base a Whetten y Cameron (2011), las habilidades directivas se pueden clasificar en tres grandes grupos:

- Personales: autoconocimiento, manejo del estrés y del tiempo y resolución analítica y creativa de problemas. Estas habilidades se concentran en asuntos que quizás no impliquen a otras personas, sino que se relacionan con el manejo del propio yo, de ahí que se llamen habilidades personales,
- Interpersonales: manejo de conflictos, motivación, comunicación e influencia. Estas habilidades se centran principalmente en asuntos que surgen al interactuar con otras personas y,
- Grupales: delegación, liderar el cambio y formación de equipos de trabajo. Estas habilidades se centran en asuntos fundamentales que surgen cuando la persona participa con grupos de personas, ya sea como líder o como miembro del grupo.

El autoconocimiento consiste en sentar las bases para la introspección, es decir, revelar el conocimiento que poseemos de nosotros mismos (Whetten y Cameron, 2011). Es importante, entonces, hablar sobre la personalidad: la misma se conforma en la interacción con otros seres humanos, y en ella influyen las experiencias pasadas,

pero también los sucesos del presente; por ello se sostiene que es dinámica: cambia a lo largo del tiempo de acuerdo con la maduración del individuo (Franklin y Krieger, 2012).

Desarrollar las habilidades directivas sería imposible si no se gestiona el tiempo. Covey (2013) sostiene que la administración efectiva consiste en empezar por lo primero: mientras que el liderazgo decide qué es lo primero, la administración le va asignando el primer lugar día tras día, momento a momento. El manejo del estrés y del tiempo requieren reconocer los elementos estresantes, saber controlarlos, y, por otro lado, aplicar un uso eficiente del tiempo (Whetten y Cameron, 2011). La administración es disciplina, puesta en práctica. Administrar el tiempo es el arte de hacer que el tiempo sirva para beneficio de las personas y de las sociedades, ya que el tiempo no existe en sí (Madrigal Torres et. al., 2009). Las razones de que nunca tengamos tiempo se deben a no saber diferenciar entre lo urgente y lo importante, a la falta de objetivos, prioridades y planificación, interrupciones, desorden, no saber decir no, entre algunas (Puchol y Puchol, 2016).

La última habilidad dentro de esta primera clasificación, la resolución analítica y creativa de problemas, implica definir un problema, generar alternativas, evaluarlas y ponerlas en práctica, utilizando la innovación en situaciones que así lo requieran (Whetten y Cameron, 2011). La creatividad es entendida como un proceso de descubrimiento o producción de algo nuevo, valioso, original, útil y significativo, partiendo de informaciones ya conocidas. Abarca la posibilidad de solucionar un problema conocido y descubrirlo en donde el resto de las personas no lo ven (Madrigal Torres et. al., 2009).

El pensamiento creativo utiliza el pensamiento divergente (caracterizado por la fluidez, flexibilidad y originalidad) para la solución creativa de problemas. Lo hace relacionando los estilos de pensamiento inductivo (va de hechos u observaciones específicas a lo general), pensamiento deductivo (parte de principios generales a situaciones específicas), lógico (ir de determinada información, con base en reglas explícitas, a conclusiones nuevas), ilógico (intuitivo, asociativo o personal), además de la fluidez (total de sugerencias que es capaz de hacer), flexibilidad (cambio de clase de usos posibles a otros) y originalidad (lo novedoso o inusual de las sugerencias) sostienen Madrigal Torres et. al. (2009).

Dentro del segundo grupo de habilidades, encontramos que desarrollar influencia requiere utilizar el poder (proveniente de la persona o del puesto que poseen en la organización) para conseguir que las personas decidan contribuir por su propia voluntad, al cumplimiento de un objetivo común (Whetten y Cameron, 2011). En tal sentido, Robbins y Judge (2009) enuncian que: el poder se refiere a la capacidad que tiene A para influir en el comportamiento de B de modo que éste actúe de acuerdo con los deseos de A. Esta definición implica un potencial que no necesita actualizarse para que sea eficaz, y una relación de dependencia.

El manejo de conflictos consiste en manejar las tensiones que se producen en la organización, para que éstas tengan un impacto positivo en los resultados. Robbins y Judge (2009) definen conflicto como un proceso que comienza cuando una de las partes percibe que la otra ha sufrido un efecto negativo, o está por hacerlo, algo que a la primera le preocupa.

Huerta Mata y Rodríguez Castellanos (2006) consideran que la comunicación comprende la transferencia de significados. Si no se ha transmitido información o ideas, la comunicación no se ha dado. En este sentido, es indispensable que el receptor pueda comprender el mensaje que envía el emisor. La comunicación consiste en poder expresar nuestras ideas, ya sea de manera oral o escrita.

La última habilidad interpersonal se refiere a la motivación. Robbins y Judge (2009) la definen como los procesos que inciden en la intensidad (lo enérgico del intento de una persona), dirección y persistencia del esfuerzo (medida del tiempo durante el que alguien mantiene el esfuerzo) que realiza un individuo para la consecución de un objetivo.

Motivar es poner en movimiento, mover y movilizar. Ese movimiento, esa puesta en marcha, comienza con un proceso interior que sucede dentro de cada persona, del cual cada uno es dueño y responsable de iniciar. La verdadera motivación no es exterior, sino que es interior. Del exterior podrán recibirse diferentes tipos de estímulos que podrán ser de variadas maneras. Estos estímulos podrán despertar dentro de la persona diferentes deseos, aspiraciones y ansias por crecer, por desarrollarse o por lograr ciertas y determinadas metas (Astarloa et. al, 2008).

Analizando el último grupo de habilidades, se encuentran las de facultamiento y delegación, que significan dar libertad a las personas para realizar con éxito lo que ellas deseen (Whetten y Cameron, 2011). Muchas veces se suele utilizar el concepto

empowerment, el cual implica trabajar con nuestros colaboradores de manera de crear un ámbito que permita potenciar y poner en práctica -liberar- sus conocimientos, experiencia y motivación, para realizar un trabajo o tarea determinada de manera exitosa (Astarloa et. al, 2008).

Por sí solo, el ser humano es incapaz de satisfacer sus necesidades y sus deseos. Sin embargo, en la medida en que varias personas coordinan sus esfuerzos, descubren que juntas pueden hacer más que cada una de ellas por separado (Franklin y Krieger, 2012).

Robbins y Judge (2009) consideran que un equipo de trabajo genera una sinergia positiva a través del esfuerzo coordinado. Los esfuerzos de sus individuos dan como resultado un nivel de rendimiento superior a la suma de los aportes individuales. En síntesis, formar equipos de trabajo consiste en saber agrupar a las personas aprovechando cada una de sus diferencias y virtudes, para que el desempeño del grupo sea superior a la suma los rendimientos individuales.

Por último, para liderar el cambio se necesita conseguir que el dinamismo del entorno tenga resultados positivos en la organización. El liderazgo es la aptitud para influir en un grupo hacia el logro de una visión o el establecimiento de metas (Robbins y Judge, 2009). Huerta Mata y Rodríguez Castellanos (2006) lo conceptualizan como la habilidad de inspirar confianza y apoyo entre las personas necesarias para lograr las metas; así como una fuerza dinámica que motiva y coordina la organización.

El concepto de estrategia de enseñanza aparece en la bibliografía referida a didáctica con mucha frecuencia, pero no siempre se explicita su definición (Anijovich y Mora, 2010). En algunos marcos teóricos y momentos históricos, por ejemplo, se ha asociado el concepto de estrategias de enseñanza al de técnicas, entendidas como una serie de pasos por aplicar, una metodología mecánica, casi un algoritmo. En otros textos, se habla indistintamente de estrategia de aprendizaje y de enseñanza. En ocasiones, se asocia la estrategia a la actividad de los alumnos y a las tecnologías que el docente incorpora en sus clases.

Anijovich y Mora (2010) definen las estrategias de enseñanza como el conjunto de decisiones que toma el docente para orientar la enseñanza, con el fin de promover el aprendizaje de sus alumnos. Las mismas consisten en orientaciones generales acerca de cómo enseñar un contenido disciplinar considerando qué se requiere que los alumnos comprendan, por qué y para qué.

Anijovich y Mora (2010) citan a Alicia Camilloni (1998: 186), cuando plantea que es indispensable, para el docente, poner atención no sólo en los temas que han de integrar los programas y que deben ser tratados en clase sino también y, simultáneamente, en la manera en que se puede considerar más conveniente que dichos temas sean trabajados por los alumnos. La relación entre temas y forma de abordarlos es tan fuerte que se puede sostener que ambos, temas y estrategias de tratamiento didáctico, son inescindibles.

DISCUSIÓN Y ANÁLISIS DE RESULTADOS

Desde el primer instrumento, se aborda principalmente la revisión del plan de estudios 2014 y los programas curriculares de las asignaturas de tercer a quinto año (obligatorias como optativas) de la Licenciatura en Administración de la FACE – UNT, con el objetivo de seleccionar los docentes para entrevistar.

En un principio fue necesario contar con el plan de estudios y con los programas curriculares de las asignaturas. El primero fue brindado por los miembros de la Comisión de Implementación y Seguimiento del Plan de Estudios 2014 de la Licenciatura en Administración (CISPE) en formato digital. Los programas de las asignaturas se encuentran disponibles en la página web de la Facultad de Ciencias Económicas.

Se realizaron 8 (ocho) entrevistas con preguntas abiertas a docentes. De ellos, 2 (dos) fueron docentes hombres con una trayectoria de más de 20 (veinte) años en la Facultad, y 6 (seis) fueron docentes mujeres con antigüedades que oscilan entre los 5 (cinco) y más de 20 (veinte) años. Dichas asignaturas dictan comisiones con una cantidad de estudiantes que oscilan entre los 25 (veinticinco) hasta menos de 200 (doscientos). Los docentes entrevistados tienen cargos de Jefes de Trabajos Prácticos hasta Profesores Titulares. Una vez finalizada esta cantidad de entrevistas, se consideró alcanzada la saturación de categorías.

Tabla 1: guía de pautas para docentes

La presente entrevista tiene como objetivo brindar datos acerca del “Desarrollo de habilidades directivas en estudiantes universitarios de carreras de grado en administración”. Como aplicación, se trabaja sobre la Facultad de Ciencias Económicas (UNT).
--

Esta actividad se enmarca dentro de la de una tesis de la Maestría en Psicología Educativa de la Facultad de Psicología (UNT).

La entrevista será confidencial, y sólo se utilizarán los datos con el fin mencionado anteriormente. En este sentido, le solicito permiso para grabar la misma.

A continuación, le daremos una serie de preguntas con el fin de orientar la discusión.

Fecha:

Asignatura que dicta:

Cargo en la asignatura:

Año de la asignatura en el plan de estudios 2014:

Cantidad estimada promedio de estudiantes al inicio de un curso normal (comisión de práctica):

¿Cuáles habilidades considera que un estudiante de la LA debe desarrollar teniendo en cuenta las necesidades del campo profesional?

Profundizar:

Categorías (blandas, duras)

Consigne de mayor a menor importancia

¿Por qué son necesarias?

¿Cuáles habilidades considera usted que su materia desarrolla en los estudiantes?

Profundizar:

Categorías (blandas, duras)

Orientar hacia las blandas

¿Qué estrategias de enseñanza utiliza para favorecer el desarrollo de las mismas?

Profundizar en cada estrategia (cómo las lleva a cabo, son grupales, individuales, etc.)

Virtuales/presenciales

¿Cómo se podría mejorar el desarrollo de habilidades en la carrera de la LA?

Profundizar:

¿Qué dificultades observa? ¿Cómo las superaría?

En su materia en específico, y a nivel institucional

Se realizará en una primera instancia, un análisis de las respuestas por pregunta, debido a la riqueza encontrada en las mismas.

HABILIDADES DIRECTIVAS QUE UN ESTUDIANTE DEBE DESARROLLAR

Las respuestas a esta pregunta fueron de las más vastas, y los docentes indicaron habilidades *soft* y otras que son más bien *hard*. Entre las más mencionadas se encuentran:

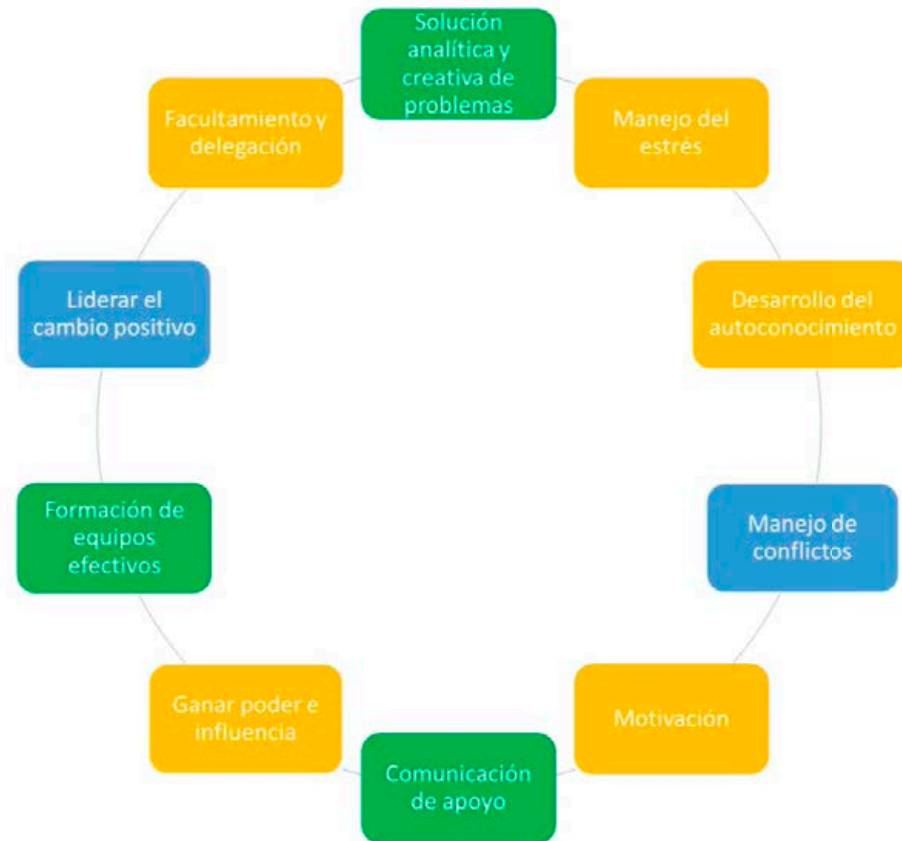
- Cumplimiento de normas
- Trabajo en equipo
- Comunicación
- Saber hacer de manera responsable
- Aprendizaje continuo
- Flexibilidad
- Adaptación
- Proactividad
- Orientación al cliente
- Liderazgo
- Empatía
- Valores
- Autocrítica
- Autoestima
- Relaciones interpersonales (grupos con desconocidos)
- Estimular relaciones constructivas
- Pensamiento crítico
- Creatividad
- Inteligencia emocional
- Gestión de la incertidumbre
- Toma de decisiones
- Análisis de información
- Estar atento a los cambios del entorno

HABILIDADES DIRECTIVAS QUE LOS DOCENTES PROPONEN DESARROLLAR

Dentro de este apartado, se presentaron algunas coincidencias con las habilidades que un docente considera que un estudiante debe desarrollar. De esta manera, fue común que se presentara el caso de que las habilidades que se proponen desarrollar sean menos que las que se reconocen como importantes en la formación de futuros profesionales. De esta manera, las más mencionadas respecto a las propuestas para trabajar en las aulas, fueron:

- Trabajo en equipo
- Comunicación
- Aprender nuevas metodologías
- Solución creativa y analítica de problemas
- Negociación
- Capacidad de convencer
- Liderazgo
- Flexibilidad
- Empatía
- Motivación
- Relacionarse con personas que no se conocen
- Autoconocimiento
- Pensamiento crítico (incluye solución creativa y analítica de problemas)
- Gestión de la incertidumbre
- Inteligencia emocional
- Manejo de conflictos
- Toma de decisiones
- Escuchar la opinión del otro (Manejo de conflictos)
- Análisis de información

Figura n°1: desarrollo de habilidades directivas en la Licenciatura en Administración, FACE – UNT, según los docentes de las asignaturas de tercero a quinto año (obligatorias y optativas)



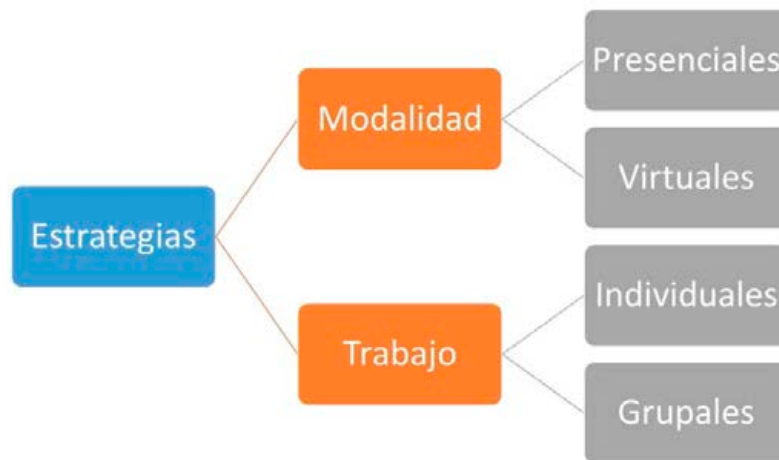
Fuente: elaboración propia

En la imagen anterior pueden apreciarse en color verde las habilidades más mencionadas por los docentes, en azul las intermedias y en naranja las menos encontradas. Existe entonces, un gran foco sobre las habilidades de solución de problemas, comunicación y trabajo en equipo. Cabe mencionar la importancia de potenciar el desarrollo del autoconocimiento, materia pendiente en muchos espacios formativos.

ESTRATEGIAS DE ENSEÑANZA QUE LOS DOCENTES UTILIZAN PARA FOMENTAR EL DESARROLLO DE HABILIDADES DIRECTIVAS

Referido a estrategias, los docentes utilizan diversos dispositivos para fomentar el desarrollo de habilidades directivas en sus estudiantes. Es posible realizar una primera clasificación en dos grandes grupos: aquellas que son presenciales y las virtuales. Luego, tenemos estrategias individuales y grupales.

Figura n°2: diversidad de estrategias de enseñanza utilizadas en la Licenciatura en Administración FACE – UNT para desarrollar habilidades directivas



Fuente: elaboración propia

Dentro de la Licenciatura en Administración de la FACE – UNT, se utilizan las siguientes estrategias:

- Trabajo de campo grupal: en este caso se aplican los conceptos teóricos en un caso puntual.
- Exposición de los trabajos de campo: se elabora una presentación y se exponen los avances y las versiones finales de los trabajos de campo.
- Participación en la MATILA: los estudiantes exponen y defienden sus trabajos finales de asignaturas que así lo solicitan en la Muestra Académica de Trabajos de Investigación de la Licenciatura en Administración (MATILA).
- Discusión de casos de empresas: se debaten casos de empresas reales.
- Hacer una entrevista de devolución: los estudiantes deben hacer una devolución (feedback) a un compañero.
- Rondas de debates: se discute en un plenario un determinado tema disparador.
- Dilemas éticos: los estudiantes deben proponer soluciones a casos que no tienen una única forma de resolución.
- *Assesment center*: permite analizar el comportamiento de cada estudiante en una situación en particular.
- *Role playing*: posiciona al estudiante en una situación en particular, asumiendo un rol claro.

- Charlas de profesionales: brindan a los estudiantes experiencias reales de profesionales insertos laboralmente.
- Situaciones problemáticas: pueden ser casos de resolución grupal o individual, en los que se debe encontrar una o más de una solución.
- Trabajo de investigación grupal: el estudiante debe conformar un equipo de investigación para resolver una problemática determinada.
- Actividades dentro del aula virtual (videos, noticias, foros). El aula virtual brinda numerosas herramientas para fomentar diversas habilidades.

García y Usandivaras (2021) analizan las estrategias para el desarrollo de habilidades directivas en entornos virtuales de enseñanza-aprendizaje y sostienen que dentro del aula virtual de la FACE – UNT se pueden utilizar cuestionarios, foros, lecciones, talleres de evaluación entre pares, wikis, entre otras estrategias sumamente útiles para impulsar una o más habilidades directivas en los estudiantes (personales, interpersonales y grupales).

PROPUESTAS DE MEJORA PARA FOMENTAR EL DESARROLLO DE HABILIDADES DIRECTIVAS

Cuando se realizó esta pregunta, las respuestas se orientaron a diversos niveles. Algunas propuestas se realizaron a nivel Cátedra, otras a nivel Instituto de Administración, e incluso algunas relacionadas a la Facultad. Es posible mencionar las siguientes:

- “Algunos aspectos que podríamos incursionar, y que creo que quizás nos darían algún aporte en el sentido que me estás preguntando, sería a lo mejor cuestiones como más interdisciplinarias. Por ejemplo, empezar a ver, no sé, se me ocurre, o entre cátedras, una vinculación entre “organización contable de empresas” y nosotros, por ejemplo, o materias que son similares en otras unidades académicas. Decir bueno a ver, nos vinculemos con no sé, La plata, ... o Córdoba, y decir bueno, veamos quizá que se vinculen los alumnos y trabajemos de manera... a ver, que los alumnos no trabajen con problemas de aquí, trabajen con problemas de compañeros de La Plata, y que vean de armar un grupo y de que trabajemos de manera conjunto, por ejemplo”.

- “Primero creo que, ponernos de acuerdo entre todas las cátedras o la mayoría sobre la importancia del desarrollo de estas competencias más allá de las áreas disciplinarias, el énfasis que pueda poner en cada una, ¿no es cierto? que se yo... Marketing, Finanzas, Producción... cada uno tiene que enseñar y que el alumno aprenda esos contenidos. Ahora el tema sería cómo lo aprende, qué estrategias, y ponernos todos de acuerdo y de alguna manera darles un espacio a través de las metodologías a estas habilidades. O sea, todas las cátedras pueden hacer trabajo en equipo, todas las cátedras pueden fomentar la exposición... entonces creo que eso es importante. Y en segundo lugar, yo creo que en algún momento, creo que sería importante como una cuestión voluntaria que un equipo multidisciplinario en la facultad, ofrezca desde el primer año hasta el quinto año, repito... puede ser como un proyecto de investigación multidisciplinario, chicos que desde el ingreso a la facultad... como una especie de evaluación de cuáles son las competencias que más tendrían que desarrollar e ir las fomentando a esas competencias y monitorearlas a lo largo de toda la carrera, como un trabajo de un equipo multidisciplinario. Y que sea voluntario, para los chicos que lo quieran hacer. Entonces sí, todo el desarrollo de las competencias transversales”.
- “Entonces, para mejorar sería una propuesta generar como espacios o talleres docentes y tal vez desde un espacio institucional en realidad, darles institucionalidad a esos encuentros; aprovechar el gabinete psicopedagógico que tenemos, donde podríamos trabajar ahí tal vez coordinadamente, aprovechando un poco el talento humano que tiene disponible la facultad. Me parece que eso si se puede mejorar mucho. Tal vez discutir... considero que hay libertad de cátedra, entonces cada cátedra en cada asignatura es libre, por supuesto, de proponer la estrategia de enseñanza-aprendizaje que considera pertinente según el presupuesto del campo disciplinario. Pero deberíamos poder encontrarnos en forma sistemática. Considero que eso es una. Lo otro, por otras expresiones o experiencias en otras universidades, tal vez me parece que todo lo que es el aprendizaje basado en proyectos, pero proyectos grupales y transversales, creo que eso es un desafío también”.
- “Creo que también el problema está en la falta de lectura de libros. Por ahí, falencias que encontré de algunos profesores es que les daban estudiar

solamente el *power point* para los exámenes. Entonces creo que si hay muchas cosas que se podrían, que se podrían mejorar”.

- “Y bueno, yo creo que lo importante es, y que de hecho se hace, pero es un trabajo continuo, es mantenerse actualizado, *aggiornarse* a las nuevas tecnologías. Todo este tema de la virtualidad es como muchos dicen llegó para quedarse. Creo que en la facultad nos hemos adaptado bastante rápido la mayoría de los docentes, los alumnos también han puesto mucho de su parte, y bueno me gusta eso. Me gusta que la facultad siga avanzando, somos una facultad que avanza y eso me parece muy importante, que haya cambios y que sen para bien”.

Figura n°3: propuestas de mejora de los docentes para fomentar el desarrollo de habilidades directivas en la Licenciatura en Administración FACE – UNT



Fuente: elaboración propia

CONCLUSIONES

El mayor desafío de la educación superior hoy en día es mejorar la calidad de la formación recibida por los estudiantes, facilitarles el acceso a habilidades que les permitan adaptarse a un mundo en constante cambio y darles un camino profesional a seguir. La Universidad también debe involucrarse en la resolución de problemas sociales, culturales y económicos que afectan a las poblaciones cercanas a su área de influencia. Los estudiantes que egresan de sus claustros deben ser profesionales con espíritu crítico y estar comprometidos con los requerimientos de la sociedad en la

que están insertos. Las y los profesionales en administración necesitan desarrollar numerosas habilidades directivas durante el transcurso de su trayecto formativo en la Universidad. La Licenciatura en Administración de la FACE – UNT brinda la posibilidad de cumplir con ello.

Las y los docentes reconocen la necesidad de que los estudiantes desarrollen numerosas habilidades directivas en función a los requerimientos del campo laboral, pero se proponen trabajar en sus aulas solamente algunas de ellas. En este sentido, la coordinación entre distintas Cátedras y asignaturas será vital para lograr que, en todo el trayecto formativo de la licenciatura, se puedan potenciar la totalidad de las habilidades. El desarrollo de habilidades directivas es un punto muy importante en la confección de los planes de estudio, y no debería tratarse de manera separada en cada asignatura, sino desde una mirada holística e integradora, que posibilite la formación de un profesional íntegro. El rol de la Comisión de Implementación y Seguimiento del Plan de Estudio y del Instituto de Administración, es fundamental.

Asimismo, se destacan múltiples estrategias que permiten potenciar el desarrollo de habilidades directivas, las cuales pueden ser socializadas entre distintas Cátedras. La pandemia de Covid-19 impulsó a las y los docentes a repensar el desarrollo de habilidades directivas. Un hallazgo interesante radica en la posibilidad de desarrollar habilidades con estrategias de entornos virtuales. Además, se destaca que la pandemia no cambió el foco sobre la importancia de estas habilidades, sino en la manera en la que las mismas son fortalecidas. Existen aportes de docentes para fomentar el desarrollo de habilidades directivas, desde la mirada de la propia asignatura, hasta la posibilidad incorporar proyectos entre docentes y estudiantes, y desarrollar lazos con distintas Facultades del país.

Finalmente, este trabajo abre nuevas posibles líneas de investigación, que busquen triangular las perspectivas de otros actores importantes en torno al desarrollo de habilidades directivas, como ser estudiantes, emprendedores, empresarios y organizaciones.

BIBLIOGRAFÍA

Anijovich, R. y Mora, S. (2010). *Estrategias de enseñanza: otra mirada al quehacer en el aula*. Buenos Aires, Argentina: Aique.

- Astarloa, L., Bataller, R., Berdiñas, L., Bocchi, G., Cucchi, D., Giolo, R., Gnazzo, L., Rabouin, R., Revah, J., Tomas, V. (2008). *Habilidades directivas para un nuevo management*. Buenos Aires, Argentina: Pearson.
- Covey, S. (2003). *Los 7 hábitos de la gente altamente efectiva*. Madrid, España: Paidós.
- Facultad de Ciencias Económicas de la Universidad Nacional de Tucumán (2019). *Plan estratégico institucional 2019-2022*. Recuperado de: <https://face.unt.edu.ar/web/archivos-publicaciones/FACE%20PLAN%20ESTRA%CC%81TEGICO%20INSTITUCIONAL%202019%202022%20Version%20Final%20-%20CON%20PORTADA.pdf>
- Franklin E., Krieger M. (2012). *Comportamiento organizacional*. México DF, México: Pearson.
- García, J; Usandivaras, S. (2021). Estrategias para el desarrollo de habilidades directivas en entornos virtuales en cursos universitarios. 5to Encuentro de “Innovación en la Enseñanza” con la Red de Facultades de Ciencias Económicas del Norte Argentino y 8vo Encuentro de “Innovación en la Enseñanza de las Ciencias Económicas”.
- Golbach, M., Núñez, M., Mena, A. (2018). Recursos Analógicos y Digitales en la enseñanza B-Learning. 2do Encuentro de Innovación en la Enseñanza y 5to Encuentro de Innovación en la Enseñanza de las Ciencias Económicas. Facultad de Ciencias Económicas (UNJu). Jujuy, Argentina.
- Gómez Álvarez, M, Manrique-Losada, B., Gasca-Hurtado, G. (2015). Propuesta de evaluación de habilidades blandas en ingeniería de software por medio de proyectos Universidad – empresa. *Revista Educación en Ingeniería* Vol. 10, N°. (19), pp. 131-140. Recuperado en marzo 2021, de: <https://educacioneningenieria.org/index.php/edi>
- Guerra-Báez, S. (2019). Una revisión panorámica al entrenamiento de las habilidades blandas en estudiantes universitarios. *Psicología Escolar e Educativa* Vol. 23. Recuperado en marzo 2021, de: <http://dx.doi.org/10.1590/2175-35392019016464>
- Hernández Sampieri, R. (2017). *Metodología de la Investigación*. México DF, México: Mc Graw Hill.

- Huerta Mata J., Rodríguez Castellanos G., (2006). *Desarrollo de habilidades directivas*. México DF, México: Pearson.
- Madrigal Torres B., Baltazar Silva, A., Franco García, R., Montoya, H., Ochoa Ramos, A., Madrigal Torres, R., Vázquez Ávila, G., Zárate Sevilla, L., Delgado Mendizábal, R., Gómez Quintero, O. (2009). *Habilidades directivas*. México DF, México: Mc Graw-Hill.
- Marrero Sánchez, O., Mohamed Amar, R., Xifra Triadú, J. (2018). Habilidades blandas: necesarias para la formación integral del estudiante universitario. REVISTA CIENTÍFICA ECOCIENCIA, Vol.5, pp.1–18. Recuperado en marzo 2021, de: <https://doi.org/10.21855/ecociencia.50.144>
- Martos, E. (2016). La adquisición de competencias profesionales como eje central en el proceso de enseñanza aprendizaje en el nivel superior. 1° Jornada de Investigación y 3° Jornada de Innovación en la Enseñanza: Bicentenario 2016 (pp. 7). Facultad de Ciencias Económicas (UNT). Tucumán, Argentina.
- Medina de la Fuente, A; Medina Galván, M, Scro, C. (2021). Medición del grado de enseñanza de habilidades blandas en la Licenciatura en Administración de la Universidad Nacional de Tucumán. Jornadas Virtuales ADENAG #2.
- Medina de la Fuente, A; Medina Galván, M. (2019). Propuesta metodológica para la elaboración de analíticas de habilidades blandas en la Licenciatura en Administración. 3er Encuentro de “Innovación en la Enseñanza” con la Red de Facultades de Ciencias Económicas del Norte Argentino y 6to Encuentro de “Innovación en la Enseñanza de las Ciencias Económicas”.
- Medina de la Fuente, A; Medina Galván, M. (2020). Diseño de un indicador para la medición del grado de enseñanza de habilidades blandas en la Licenciatura en Administración. Jornadas Virtuales ADENAG #1.
- Medina de la Fuente, A; Medina Galván, M. (2020). Evaluación y medición del grado de enseñanza de habilidades blandas en la Licenciatura en Administración. 4to Encuentro de “Innovación en la Enseñanza” con la Red de Facultades de Ciencias Económicas del Norte Argentino y 7mo Encuentro de “Innovación en la Enseñanza de las Ciencias Económicas”.
- Medina Galván, M., García J., Ortíz, M. (2019). Convivencia escolar y lúdica en el ámbito universitario. Estudio de caso de las Jornadas de Convivencia de la Licenciatura en Administración. 3er Encuentro de innovación en la enseñanza con la Red de Facultades de Ciencias Económicas del Norte Argentino y 6to

- Encuentro de innovación en la enseñanza de las Ciencias Económicas. Facultad de Ciencias Económicas, Jurídicas y Sociales (UNSa). Salta, Argentina.
- Mintzberg, H. (2009). *Managers not MBAs: a hard look at the soft practice of managing and management development*. California, USA. Berrett-Koehler Publishers.
- Morin, E. (1999). *La cabeza bien puesta. Repensar la reforma. Reformar el pensamiento*. Buenos Aires, Argentina: Ed. Nueva Visión.
- Perrenoud, P. (1990). *La construcción del éxito y el fracaso escolar*. Madrid, España: Ed. Morata.
- Puchol, L., Puchol, I. (2016). *El libro de las habilidades directivas*. Madrid, España; Díaz de Santos.
- Randstad (2020). Randstad identifica las 5 habilidades blandas más buscadas en un candidato. Recuperado de: <https://www.randstad.com.ar/quienes-somos/sala-de-prensa/sala-de-prensa/randstad-identifica-las-5-habilidades-blandas-mas-buscadas-en-un-candidato/>
- Robbins S., Judge T. (2009). *Comportamiento organizacional*. México DF, México: Pearson.
- Vidal, E, Castro E., Baluarte C. (2014). Integrando la enseñanza de habilidades “blandas”: una experiencia en la escuela profesional de ingeniería de sistemas - Universidad Nacional de San Agustín. Nuevas ideas en informática educativa TISE. Recuperado en marzo 2021, de: http://www.tise.cl/volumen10/TISE2014/tise2014_submission_42.pdf
- Whetten, D. y Cameron, K. (2011). *Desarrollo de habilidades directivas*. México DF, México: Pearson.

**36° CONGRESO NACIONAL DE ADENAG
UNIVERSIDAD NACIONAL DE RÍO CUARTO - FCE
26 Y 27 DE MAYO DE 2022**

**UN MODELO DE ANÁLISIS DE LAS PROBLEMÁTICAS DE LAS
ORGANIZACIONES DE LA SOCIEDAD CIVIL DESDE UNA MIRADA
SISTÉMICA**

ÁREA N° 2: Investigación. Continuidad de la investigación en tiempos no convencionales.

Autores

Maroscia Carla carla.maroscia@econo.unlp.edu.ar (221 – 5415204)

Odriozola Julieta julieta.odriozola@econo.unlp.edu.ar (221 – 5730873)

Plano María Amanda amanda.plano@econo.unlp.edu.ar (221 – 4202595)

Remes Lenicov María Laura maria.remes@econo.unlp.edu.ar (0221- 5451887)

Ruiz Paula Cecilia paula.ruiz@econo.unlp.edu.ar (221 – 3034485)

Facultad de Ciencias Económicas de la Universidad Nacional de La Plata

PALABRAS CLAVES: Problemáticas – vulnerabilidades - modelo sistémico - organizaciones de la Sociedad Civil.

RESUMEN

La presente ponencia se propone presentar un modelo de análisis que permita indagar las causas que generan los problemas que afectan a las organizaciones de la sociedad civil (OSC) del Gran La Plata, vinculados a aspectos institucionales, de gestión, de financiamiento, recursos humanos y de comunicación desde una mirada

sistémica y analizar las estrategias que las mismas adoptan para sortearlos. Este modelo se aplicará al estudio de caso comparado de las organizaciones que han participado del proyecto de extensión “*Aprendizaje en Acción: Fortaleciendo a las organizaciones sociales locales*” de la Secretaría de Extensión Universitaria de la FCE desde el año 2015 hasta la actualidad.

Se considera que esta investigación proveerá de información significativa para favorecer el desarrollo de políticas y programas más pertinentes para el fortalecimiento de estas instituciones, ya sean desarrolladas desde la universidad (a través de la extensión universitaria), desde el Estado (a través de políticas públicas) o desde el empresariado local (a través de la responsabilidad social).

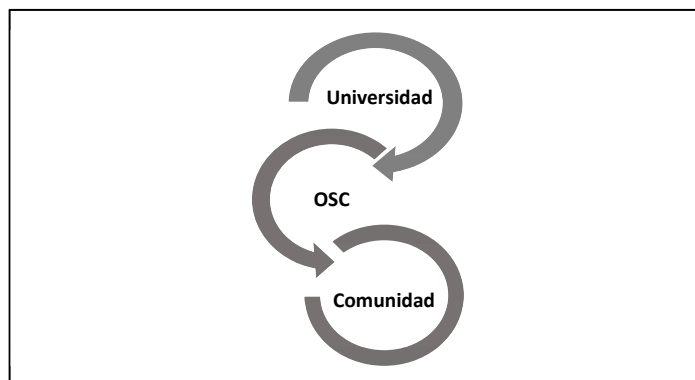
INTRODUCCIÓN

La crisis sanitaria, económica y social que afecta al mundo, a la región, al país y a nuestra ciudad nos interpela como docentes, investigadores y extensionistas de una universidad pública a repensar las temáticas de investigación y producción de conocimiento que permitan luego generar políticas de acción concretas en el territorio, la interacción a través de la extensión universitaria con los actores claves de la comunidad y las prácticas docentes y las metodologías de enseñanza - aprendizaje.

Ante la realidad que afecta a nuestras regiones, se hace imperioso que los diversos sectores de la sociedad (empresas, estado, sociedad civil, universidad, entre otros) trabajen de manera mancomunada para buscar las soluciones que las personas necesitan. En este sentido, las instituciones de educación superior tienen un rol clave, particularmente en el trabajo conjunto con las OSC, y éstas con la comunidad que es destinataria de su trabajo en el territorio. Pues a través de la extensión y de la investigación aplicada en la comunidad local, la universidad toma información significativa para favorecer el desarrollo de políticas y programas pertinentes para el fortalecimiento de las OSC.

Gráfico N° 1: Articulación Universidad – OSC- Comunidad

Fuente: Elaboración Propia



Es de vital importancia que la Universidad acompañe a estas organizaciones, que se encuentran enfrentando y acompañando los problemas de los sectores más vulnerados de la sociedad actual. Este vínculo articulado entre Universidad, OSC y comunidad local, es sustancial en el marco del trabajo que este equipo de trabajo viene desarrollando desde el año 2008 con la línea de investigación y desde el año 2015 con los proyectos de extensión.

Así entonces, como investigadores de una universidad pública, se ha considerado de suma importancia abocar en esta oportunidad el proyecto de investigación a indagar sobre las causas que generan los problemas que afectan a las organizaciones de la sociedad civil del Gran La Plata, vinculados a aspectos institucionales, de gestión, de financiamiento, recursos humanos y de comunicación desde una mirada sistémica y analizar las estrategias que las mismas adoptan para sortearlos. Entendiendo que ninguno de estos factores puede ser entendido y explicado de manera aislada, sino que cada uno afecta a la organización como un todo y las causas de estos problemas se hallan íntimamente relacionadas. Las organizaciones objeto de estudio, se constituyen como actores fundamentales para dar respuesta a las deudas sociales de la sociedad contemporánea.

Esta ponencia se ha propuesto compartir el avance sobre la construcción del marco teórico que permitirá lograr el objetivo antes mencionado del proyecto de investigación. Considerando el rol de las OSC en este contexto, es dable reconocer la compleja situación que las mismas están atravesando en esta crisis. Básicamente, éstas se vieron seriamente afectadas, no sólo por su propia fragilidad institucional, sino por el incremento de la demanda emergente de su público beneficiario.

En otros términos, se considera que la investigación, proveerá de información relevante para: favorecer el diseño de políticas de desarrollo y modernización socialmente más eficientes; delinear nuevas líneas de investigación atendiendo las necesidades de las diversas organizaciones y de los líderes comunitarios, y propiciar la articulación entre los distintos sectores para fortalecer institucionalmente este tipo particular de organizaciones.

Finalmente, se ha considerado que este trabajo permitirá abrir un nuevo espacio de intercambio entre colegas y otros interesados en esta temática en particular con el objeto de profundizar la participación y la promoción de este conjunto de manifestaciones de la sociedad que reclama una mirada más atenta a las problemáticas que las afectan y cercenan su vitalidad.

MARCO TEÓRICO

Organizaciones de la Sociedad Civil: Conceptualización

Las OSC son organizaciones que se inscriben en la esfera privada pero que tienen fines públicos (Paolini & Odriozola; 2019). Tal como plantea De Zan (2006) no se constituyen ni se definen por su relación con el Estado, sino que, se configuran independientemente de esa relación por sus propios fines o contenidos temáticos, por los valores que legitiman esos fines, por la modalidad de las prácticas que desarrollan y por la forma de lazo social que puede, o no, ser de carácter comunitario.

Si bien existen varias acepciones sobre este tipo de organizaciones (organizaciones no gubernamentales, organizaciones sin fines de lucro, organizaciones del tercer sector, organizaciones sociales, organizaciones comunitarias, etc.), se adhiere a la nominación organizaciones de la sociedad civil, utilizada por investigadores y organismos públicos, dado que como plantea De Piero (2020), esta las define a partir del espacio en el cual se reconocen su origen y su identidad, reconociendo las diversas de organizaciones que en su seno surgen.

Estas organizaciones se orientan a la consecución de diversos fines: de defensa de intereses mutuos, de base territorial, de asistencia, de investigación, promoción y

desarrollo y, de defensa de derechos. Pero a pesar de la diversidad de cometidos en líneas generales, las OSC comparten ciertas problemáticas comunes, respecto de la carencia o discontinuidad de recursos, de profesionales, y armado institucional, entre otros (Suárez, 1995).

Organizaciones de la Sociedad Civil: Problemáticas y Vulnerabilidades

El estudio particularizado de estas organizaciones ha evidenciado la presencia de determinadas variables que condicionan especialmente su funcionamiento dando lugar a cierta fragilidad organizacional que parecería serle inherente a su propia naturaleza.

Suarez, Pecci, y Christensen (2001), Acotto (2003), Torres (2004), De Piero (2020), Masi y Kessler (2008), afirman que entre las dificultades más comunes con las que se suelen enfrentar se encuentran las siguientes: precariedad institucional, escasa legitimación, dificultades para procesar el conocimiento derivado de la acción, reducido alcance de sus acciones, deficiente diferenciación de roles y funciones, dificultad del acceso a las fuentes de información, escasa interacción en redes o alianzas estratégicas, falta de estabilidad y continuidad, tendencia hacia la fragmentación social, necesidades de capacitación insatisfechas, deficiencias en la planificación, dualidad del voluntariado, dificultades financieras, deficiencia en el tratamiento de conflictos, sistemas administrativos y procesos insatisfactorios, acciones particularizadas, falta de articulación, asunción de roles que no les son propios (suplantación en funciones que le competen al Estado), heterogeneidad, falta de una mirada común, débiles y deficientes mecanismos de control, indefiniciones políticas, falta de sustentabilidad en los proyectos y la presencia de numerosos empleos precarizados (sin dependencia laboral, contrataciones a corto plazo, bajos salarios, horarios amplios, etc.), entre otras.

Específicamente el trabajo de Suarez, Pecci, y Christensen (2001) analizó los datos de la base de organizaciones del Centro Nacional de Organizaciones de la Comunidad (CENOC) con el propósito de “contribuir a una mejor comprensión de los factores que influyen en la vulnerabilidad institucional de organizaciones de la sociedad civil que desarrollan su acción fundamentalmente en el área social en la Argentina” (Suarez,

2001, pág. 2), con el fin último de favorecer a una mejor comprensión de los factores que pueden optimizar la capacidad de las organizaciones para la resolución de los problemas sociales que enfrentan las sociedades contemporáneas.

Este trabajo se enfoca en tres ejes fundamentales, que permiten ahondar en las debilidades del funcionamiento de las OSC desde distintas dimensiones. Estos son el grado de *vulnerabilidad, la obsolescencia y la inadecuación*. La vulnerabilidad se define como una “debilidad constitucional en determinados aspectos críticos que afectan la potencialidad del desarrollo de la institución y condicionan la probabilidad de cumplir con los objetivos básicos que justifican su razón de ser y su desempeño como tal. La precariedad, entendida como carencia e insuficiencia de medios para el logro de los fines, es un concepto clave para identificar la vulnerabilidad constitucional” (Suarez, 2001, pág. 5). La obsolescencia se refiere a la “falta de actualización, o a un retraso, en relación con el estado del arte en la temática-problemática que sea pertinente; este concepto se refiere tanto a los procesos y estructura como a la planificación estratégica, así como a las tecnologías centrales y de apoyo utilizadas” (Suarez, 2001, pág. 5). Y la inadecuación supone que “las estrategias y los métodos seleccionados y utilizados no están de acuerdo con el sujeto-objeto que se propone promover. Las tecnologías que se aplican en programas sociales pueden resultar inadecuadas ya sea en la relación entre ambos tipos de tecnologías, o por la incorporación a-crítica” (Suárez, 2001, pág. 6). Este trabajo permite identificar variables claves para el análisis de las problemáticas de las OSC como ser: financiamiento, profesionalización, institucionalización, planificación estratégica, estructura y procesos, tecnologías, entre otras.

Se puede mencionar además que se ha tenido en cuenta el índice de la Sociedad Civil (ISC) realizado por la asociación CIVICUS Alianza Mundial para la Participación Ciudadana, que intenta realizar una evaluación del estado de la sociedad civil de distintos países de todo el mundo, y que tiene en cuenta cinco dimensiones compromiso cívico, nivel de organización, práctica de valores, que se refiere al grado en el que la sociedad civil practica distintos valores clave, impacto percibido, ambiente externo (CIVICUS, 2010).

Organizaciones de la Sociedad Civil: La situación en pandemia

A partir del año 2020, considerando el rol de las OSC en el contexto actual ceñido por la pandemia, es necesario reconocer la compleja situación por la que atraviesan. Éstas se vieron seriamente afectadas, no sólo por su propia fragilidad institucional, sino por el incremento de la demanda emergente de su público beneficiario.

El trabajo de gran parte de las OSC se volvió mucho más difícil, ya que las actividades cruciales tuvieron que suspenderse, quedando los destinatarios fuera de alcance, producto del distanciamiento físico obligatorio. Las energías en respuesta a la emergencia, la enfermedad, el hambre, la miseria y la negación de derechos fueron redirigidas hacia la virtualización de prácticas solidarias, lo que exigió nuevas habilidades y recursos, desafió las formas habituales de organización y expuso las brechas digitales y los desequilibrios de poder en línea, entre las voces dominantes y los grupos excluidos (State of Civil Society Report, 2020).

A partir de un relevamiento realizado durante pandemia a través de entrevistas a informantes claves se pudo determinar que las organizaciones plantean ciertas situaciones que han modificado su labor diaria, se destacan entre ellas: cierre de sedes y establecimientos (algunas OSC continúan su actividad con encuentros virtuales, pero otras no están funcionando); merma de recursos por suspensión de actividades de recaudación (reconocen la falta de recursos económicos y humanos en este contexto, y la falta de apoyo del Estado); mayor endeudamiento por impuestos y servicios, reconfiguración de misiones sociales para asistir en materia sanitaria y alimentaria (varias impulsaron viandas, ollas populares, proyectos de tejido, e iniciativas para apoyar a la comunidad en esta situación) y refuerzo del trabajo conjunto con otras organizaciones e instituciones.

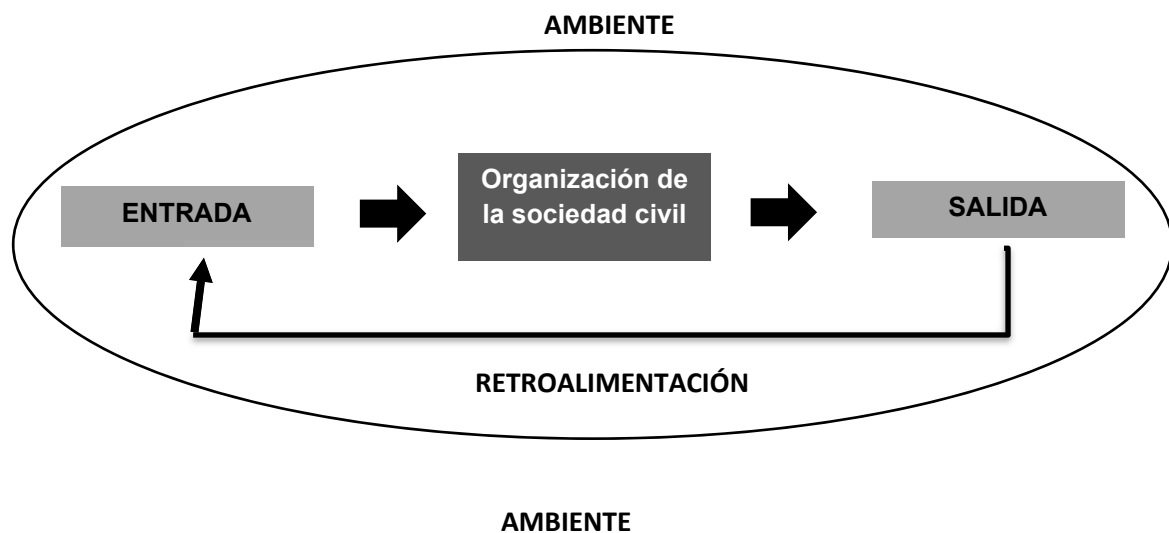
Organizaciones de la Sociedad Civil: Sistemas abiertos

En función de lo expuesto es dable destacar que para el análisis era necesario tener en cuenta a las OSC como sistemas abiertos. Como plantea Paolini y otros (2019), la utilización de la Teoría General de Sistemas para el abordaje de las organizaciones en el ámbito de la administración; propició la generación de herramientas por parte de

diversos autores para conocer, analizar y explicar los componentes que las integran, su funcionamiento y las relaciones que las integran con el contexto. También colaboró en el diseño o rediseño organizacional, así como en la comprensión del modo en que éstas se gestionan y administran.

Gráfico N° 2: Organización como sistema abierto

Fuente: Elaboración Propia



Tal como plantea Katz y Khan (1986), se presentan ciertas características en los sistemas abiertos. Entre ellos se pueden observar las entradas que son indispensables para el logro de los objetivos de las organizaciones sociales, como ser: personal (voluntario, rentado, comisión directiva, entre otros), fuentes de financiamiento tanto privado como estatal, información para la toma de decisiones, recursos materiales y energéticos para desarrollar las actividades, entre otras. Luego de haber ingresado los recursos del ambiente a la organización, se inicia un proceso interno que genera como resultados los bienes y servicios para la satisfacción de necesidades de la comunidad. En una mirada hacia los procesos internos de transformación, se considera el análisis planteado por Kast y Rosenzweig (1988) que detalla los subsistemas que componen al sistema organizacional y que permiten que sea posible el proceso interno.

Gráfico N° 3: Organización como sistema abierto

Fuente Elaboración propia en base al modelo de Katz y Rosenzweig (1988)



La organización está compuesta por varios subsistemas principales: metas y valores, técnico, psicosocial, estructural y administrativo. Este último es el que integra todos los demás subsistemas.

El **subsistema de metas y valores** entiende que la organización realiza una función para la sociedad y si desea tener éxito debe adaptarse a los requerimientos de la misma. Como componentes de este subsistema podemos mencionar la cultura y filosofía organizacionales, los objetivos generales, grupales e individuales.

Por otro lado, el **subsistema técnico** se refiere a los conocimientos necesarios para el desarrollo de las tareas y varía con el tipo particular de actividades. Como componentes principales podemos mencionar los conocimientos, las técnicas, las instalaciones y el equipamiento utilizado en el desarrollo de las actividades de la organización.

El **subsistema psicosocial** está compuesto por individuos y grupos en interacción. Recibe la influencia del medio externo, que comprenden fuerzas que establecen el clima organizacional donde los individuos desarrollan sus papeles y actividades. Como componentes principales podemos mencionar el personal, aptitudes, percepciones, motivación, dinámica de grupo, liderazgo, sentimientos, comunicaciones, relaciones interpersonales.

Otro subsistema es el **subsistema estructural**, que comprende a la estructura,

haciendo referencia a la manera en que están divididas las tareas de la organización y coordinadas. En el sentido formal se establece mediante los organigramas, también tiene que ver con los patrones de autoridad, comunicación y flujo de trabajo. Como componentes principales podemos mencionar las tareas, el flujo y los grupos de trabajo, la delegación/centralización de autoridad, los flujos de información, las reglas y los procedimientos.

Por último, mencionamos el **subsistema administrativo**, que relaciona a la organización con su medio, establece los objetivos, desarrolla planes de integración, estrategia y operación, mediante el diseño de la estructura y los procesos de control. Como componentes principales podemos mencionar los procesos administrativos de: fijación de objetivos, planeación, integración, organización, control, instrumentación. Este subsistema integra toda la organización y la relaciona con su entorno.

MODELO DE ANÁLISIS PROPUESTO

Desde el año 2008 en la FCE se viene trabajando en proyectos de investigación que estudian a las OSC de la ciudad de La Plata y alrededores. Desde la conformación del primer directorio de OSC hasta la mirada sistémica y estratégica de la gestión de las OSC, múltiples proyectos han abordado las problemáticas de este tipo de organizaciones.

En esta oportunidad, y dada la experiencia de los últimos años del equipo en el proyecto de extensión universitaria “Aprendizaje en Acción: Fortaleciendo a las organizaciones sociales del Gran La Plata” la investigación que actualmente desarrolla el equipo de trabajo se centra en el análisis de las causas de los principales factores que hoy generan una fuerte debilidad institucional desde una mirada sistémica y luego se analizarán las estrategias que las mismas llevan adelante para sortearlos.

Ese quantum de saberes en base a la experiencia y al estudio de estas organizaciones, sumados a los modelos de análisis y diagnóstico reseñados anteriormente han dado lugar a la construcción de un modelo propio, que, de alguna manera, los integra, con un enfoque abierto, en línea con la teoría de sistemas, y enriquecido con la presunción específica de las particularidades de este tipo de organizaciones. Retomando el hilo conductor de esta ponencia y en base al marco

teórico descripto, nos propusimos construir un modelo propio para el análisis de las principales causas de los problemas típicos de la OSC bajo estudio, tal como se muestra en el Cuadro N° 1.

Cuadro N° 1: Modelo propuesto para la indagación de las causas de las principales problemáticas de las OSC

Fuente: Elaboración Propia

MODELO PROPUESTO		
Subsistema	Dimensión	Variable
SUBSISTEMA TÉCNICO	Conocimiento	Capacitación del personal
	Tecnología de apoyo	Equipamiento para el desarrollo de las actividades
	Sede Institucional	Acceso y mantenimiento de la sede institucional
SUBSISTEMA PSICOSOCIAL	Redes organizacionales	Pertenencia a Redes o alianzas
	Comunicación Institucional	Imagen Institucional
		Comunicación Institucional
		Visibilidad
		Análisis y medición de impacto
	Recursos Humanos	Naturaleza del personal
		Motivación del personal
Rotación del personal - Renovación Generacional		
SUBSISTEMA ESTRUCTURAL	Formalización Institucional	Formalidad legal
		Gobernanza
	Estructura Organizacional	División de Tareas
		Coordinación de tareas
	Procesos y/o procedimientos administrativos	Articulación de las actividades
		Información para toma de decisiones y control
		Comunicación Interna
SUBSISTEMA ADMINISTRATIVO	Financiamiento	Fuentes de Financiamiento
		Estrategia de desarrollo de fondos
		Acceso a las fuentes de financiamiento
	Visión Estratégica	Definición de valores, visión y misión organizacional
	Planificación	Definición de Objetivos Organizacionales
		Proceso de planificación
Control	Control Organizacional	

Para ello nos enfocamos en abordar las siguientes dimensiones, según cada subsistema:

En virtud del *subsistema técnico*, se propone estudiar la dimensión vinculada a la sede *institucional*, en la que las variables identificadas como claves son el acceso y mantenimiento de la sede institucional. Estas presunciones parten de lo que Francisco Suarez define como uno de los principales aspectos en los que radica la vulnerabilidad y precariedad institucional. Por otro lado, se define la dimensión del *conocimiento*, haciendo hincapié en la variable sobre capacitación del personal, grado de conocimiento que se posee para encarar el resto de las dimensiones. Finalmente, en cuanto a las *tecnologías de apoyo*, apuntamos a relevar lo vinculado al equipamiento para el desarrollo de las actividades

En el marco del *subsistema psicosocial* se pone el foco en la dimensión de los *recursos humanos*, incluyendo las variables sobre la naturaleza del personal, la motivación del personal y la rotación del personal /renovación generacional. Este es otro aspecto sobre el que F. Suarez reflexiona cuando se refiere a la vulnerabilidad institucional. Por otro lado, se estudia la dimensión de *comunicación institucional*, teniendo en cuenta la imagen institucional, comunicación institucional, visibilidad, análisis y medición de impacto. Finalmente, la dimensión sobre *redes organizacionales*, se indaga a través de las variables sobre pertenencia a redes o alianzas.

Por su parte, en relación al *subsistema estructural*, se plantea a la dimensión sobre *formalización institucional*, considerando las variables de formalidad legal y gobernanza. Adicionalmente, y en virtud de la definición que propone Mintzberg (1984), se incluye a la *estructura organizacional*, considerando las variables sobre división de tareas y la coordinación de tareas. Finalmente incorporamos en el análisis la dimensión de *procesos y/o procedimientos administrativos*, indagando sobre las variables de articulación de las actividades, información para toma de decisiones y control, comunicación interna e instrumentación.

Por último, relacionado con el *subsistema administrativo*, se considera el *financiamiento*. Bajo esta dimensión se apunta a relevar información relevante vinculada con las variables: fuentes de financiamiento, estrategia de desarrollo de fondos y acceso a las fuentes de financiamiento. Para ello se toma en cuenta el concepto de vulnerabilidad que propone Francisco Suarez. Por otra parte, se incluye

la dimensión sobre *visión estratégica*, entendiendo a ésta en los términos que plantea Thompson (2010) y consideraremos las variables vinculadas a la definición de valores, la visión propiamente dicha y la misión organizacional. Por último las dimensiones de *planificación y control* serán abordadas a través de las variables sobre definición de objetivos organizacionales y proceso de planificación.

REFLEXIONES FINALES

La principal contribución que esta investigación pretende realizar se encuentra orientada a la generación de información diagnóstica que se constituya en un insumo para acciones de fortalecimiento organizacional.

Puesto que un elemento clave para el éxito de un programa vinculado con la innovación social es la instalación en las organizaciones que la ejecutan de nuevas capacidades que les permitan alcanzar en las metas planteadas en forma sostenida, es que consideramos relevante el aporte de esta investigación.

El conocimiento generado a partir de la interacción con los actores sociales y las organizaciones que estos conforman será un aporte para el desarrollo de políticas, programas y acciones más pertinentes para el fortalecimiento de este tipo de organizaciones, ya sean éstas desarrolladas desde la propia universidad (a través de las actividades de extensión), desde el Estado (a través de políticas públicas específicas) o desde el empresariado local (a través de la responsabilidad social corporativa).

Asimismo, se espera que este proyecto pueda contribuir a la constitución de las OSC como un campo de estudio y análisis particularizado el cual halla su fundamento principal en la identidad clara y diferenciada que las mismas han logrado consolidar.

Además, dado que estamos proponiendo un proyecto cogestionado, en la medida en que involucra la mirada de los propios actores organizacionales sobre el devenir y la forma de resolución de los problemas, los resultados obtenidos serán puestos a disposición de las organizaciones involucradas a partir de informes y de presentaciones orales.

Particularmente, en una sociedad en constante cambio la universidad ha estado a la vanguardia de los principales cambios tecnológicos, y se espera que la misma siga ese camino, pero con una mirada hacia la sociedad, hacia sus necesidades y problemas en aquellas temáticas que favorezcan un desarrollo sostenible a lo largo del tiempo. Por lo cual se espera que este proyecto:

- Ofrezca información sistematizada a las instituciones públicas y privadas de apoyo al sector.
- Difunda la información obtenida a los actores claves a fin de aportar información útil para la toma de decisiones.
- Potencie y motorice políticas, programas y acciones de desarrollo de esta clase de organizaciones en particular.

Por otro lado, que permita en el ámbito académico incentivar la reproducción de proyectos similares en otras unidades académicas del país, presentar en congresos los avances de la investigación y publicar artículos emergentes de los hallazgos del proyecto en revistas científicas. Además, de la transferencia en el aula de los saberes adquiridos.

Y, por último, continuar nutriendo con la información obtenida en esta investigación los proyectos de extensión universitaria vinculadas a OSC. Actualmente gran parte del equipo de trabajo que conforma el equipo de investigación trabaja en este tipo de proyectos de extensión universitaria. En virtud de ello, los aportes, aprendizajes y discusiones generadas en el contexto de los mismos enriquecerán la definición de los marcos teóricos y metodológicos y viceversa.

BIBLIOGRAFÍA

Acotto, L. (2003). *Las organizaciones de la sociedad civil: un camino para la construcción de ciudadanía* (1º ed.). Espacio.

De Piero, Sergio. (2020). *Organizaciones de la sociedad civil: Tensiones de una agenda en construcción*. (2a ed.). Florencio Varela: Universidad Nacional Arturo Jaureche.

De Zan, J. (2006). Los sujetos de la política. Ciudadanía y sociedad civil. *Tópicos*, (14), 97-118. Recuperado de: <https://doi.org/10.14409/topicos.v0i14.7476>

KAST FREMONT E. Y ROSENZWEIG JAMES E. (1988). *Administración en las Organizaciones: enfoque de sistemas y de contingencias*. Editorial Mc Graw Hill Interamericana S.A. México. Cap. 5

KATZ, D. Y KAHN, R. (1986). *Psicología Social de la Organizaciones*. Editorial Trillas. México.

International Society for Third-sector Research. *State of Civil Society Report, 2020*. https://www.istr.org/page/COVID_Resources

MASI, Ma. B. y KESSLER, Ma. Elena (2008). Construcción de un sistema de indicadores de densidad de la sociedad civil, a través de activos y capital social en las organizaciones sociales del territorio santafesino. Ponencia presentada en las *II Jornadas Nacionales de investigadores de las economías regionales en el marco del Plan Fenix perteneciente a la FCE de la UBA*. Consultado el 11/04/2011 en: http://www.econ.uba.ar/planfenix/economias_regionales/comision%20B/11-Masi-Kessler%202.pdf

MINTZBERG, HENRY (1994). *Diseño de Organizaciones Eficientes*. Ed. El ateneo. Buenos Aires.

Paolini N. A. & Odriozola J. (2019) *Diferentes tipos de organizaciones. ¿Por qué no todas son iguales?" Primera Parte*. EDULP. Disponible en: <https://libros.unlp.edu.ar/index.php/unlp/catalog/book/1124>

Suárez, F., Pecci, M. C. y Christensen, A. (2001). *Informe final. Vulnerabilidad y Fortalecimiento de las Organizaciones de la Sociedad Civil*. CENOC, Buenos Aires.

Suárez F. (1995). Debilidades de las ONG. *Revista Enoikos*, (3) 9, 45-53.

Torres, A. (2004). Enfoque orientativo para el diagnóstico de la gestión en las instituciones del tercer sector; aplicación a casos particulares de entidades de la ciudad de Trelew; determinación causal de su situación actual [Tesis de maestría no publicada]. Facultad de Ciencias Económicas, Universidad Nacional de la Patagonia, Trelew, Argentina.

36° Congreso Nacional de ADENAG
Río Cuarto, Cba. 26 y 27 de mayo 2022
ÁREA N°2

**Evaluación de las competencias blandas y digitales de la
Licenciatura en Administración desde la perspectiva de los
estudiantes en un contexto de post pandemia**

MAZA ZURITA, Agustina Betsabé¹. Autora y Expositora.

MEDINA GALVÁN, Marcelo Enrique². Autor.

¹ Facultad de Ciencias Económicas - Universidad Nacional de Tucumán

Cel.: 3815757153

Correo electrónico: agustinamaz1@hotmail.com

² Facultad de Ciencias Económicas - Universidad Nacional de Tucumán

Cel.: 3815626818

Correo electrónico: mmedina@face.unt.edu.ar

Palabras clave: Habilidades blandas digitales - Administración - Cognitivismo.

Evaluación de las competencias blandas y digitales de la Licenciatura en Administración desde la perspectiva de los estudiantes en un contexto de post pandemia

Maza Zurita, Agustina Betsabé

Medina Galván, Marcelo Enrique.

RESUMEN

La Licenciatura en Administración de la Facultad de Ciencias Económicas de la Universidad Nacional de Tucumán (UNT) forma a los futuros egresados para desempeñarse en organizaciones y empresas. El contexto actual de post pandemia enfrenta a las universidades a nuevos retos y desafíos en la formación de profesionales con un alto desempeño en situaciones de incertidumbre y crisis.

Según Medina de la Fuente y Medina Galván (2020) es necesario seguir ahondando en las competencias blandas, y a partir de estos hallazgos se plantea el presente trabajo de investigación.

El objetivo del presente trabajo es identificar y evaluar la percepción de los estudiantes sobre competencias blandas y digitales que desarrollan a lo largo de su trayectoria en la carrera de la Licenciatura en Administración de la UNT en el año 2022. Se recurre a un marco multi-metodológico de tipo cualitativo, mediante un estudio de caso con diseño fenomenológico y narrativo.

1. INTRODUCCIÓN

Esta investigación parte de las conclusiones de Medina de la Fuente (2021) en la elaboración y medición de analíticas de habilidades blandas en la Licenciatura en Administración reconociendo que *“las habilidades blandas constituyen un elemento altamente demandado por las empresas, por lo que las universidades e instituciones académicas deberían dirigir su atención a las mismas y gestionar este aspecto tan importante en la formación. Actualmente en este contexto de post pandemia, en el cual está sumergido el mundo, se requiere evaluar e identificar, además, qué otras nuevas competencias demanda el mercado de un licenciado en administración hoy en día y cuál es la formación que necesita para adquirirlas de la manera correcta para desempeñarse mejor en su vida profesional.*

1.2. DEFINICIÓN DEL PROBLEMA/OPORTUNIDAD

Debido a la situación de post pandemia a causa del covid-19, casi no han quedado sectores en donde no hayan incluido total o parcialmente la modalidad digital y se sigue implementando la misma cada día más, configurando a la bimodalidad como la expresión dominante. Es por eso, que resulta fundamental despertar la conciencia en las universidades de la importancia de saber si existe desarrollo de competencias blandas y digitales en los estudiantes, para así facilitar la adecuada gestión sobre la formación de futuros profesionales. Es necesario conocer y adaptar conforme a las exigencias del nuevo contexto, la propuesta didáctica y pedagógica con la cual se enseña y forma a los estudiantes, de lo contrario, se estarían formando profesionales obsoletos y poco competitivos. Para esto, en primera instancia se debe conocer la percepción y experiencias de los estudiantes de la licenciatura en administración de la UNT sobre su desarrollo de habilidades blandas y digitales a lo largo de la carrera.

1.2.1. PREGUNTAS DE INVESTIGACIÓN

- ¿Qué habilidades blandas y digitales adquieren los estudiantes de la licenciatura en administración?;

- ¿Qué tipo de actividades se proponen en las asignaturas de la licenciatura en administración para promover el desarrollo de competencias blandas y digitales?;
- ¿Cuáles son las competencias blandas y digitales que los alumnos de la licenciatura en administración consideran que debe poseer un licenciado en administración?

1.3. OBJETIVOS

El objetivo general de este trabajo es conocer y evaluar las competencias blandas y digitales desde la perspectiva de estudiantes avanzados de la Licenciatura en Administración de la UNT en el año 2022.

1.3.1. OBJETIVOS ESPECÍFICOS

Como objetivos específicos se plantean:

- Identificar las habilidades blandas y digitales que adquieren los estudiantes de la licenciatura en administración desde su perspectiva;
- Conocer actividades que promueven al desarrollo de las competencias blandas y digitales percibidas por los estudiantes en la carrera y que se ponen en práctica en las diferentes asignaturas de esta;
- Caracterizar las competencias blandas y digitales que un licenciado en administración debe poseer, desde la perspectiva estudiantil.

1.4. ASPECTOS CLAVES EN LA DEFINICIÓN METODOLÓGICA

El método se define como el camino a seguir para lograr una meta. La metodología de la investigación es el estudio de los métodos. Como primer paso se debe definir el enfoque de la investigación, que depende del tipo de variables que se estudien y la forma de abordar su estudio, por lo que existen tres enfoques característicos:

- Enfoque cuantitativo: estudio deductivo a partir de lógicas de medición numérica.

- Enfoque cualitativo: estudio inductivo a partir de lógicas interpretativas y socio-críticas.
- Enfoque mixto: combinación del enfoque cualitativo y del cuantitativo.

1.4.1. MARCO METODOLÓGICO

Se recurre a un marco multi-metodológico de tipo cualitativo, mediante un estudio de caso con diseño fenomenológico y narrativo, ya que se procederá a explorar, describir y comprender la situación interna actual de formación de los estudiantes de la Carrera de la Licenciatura en Administración de la Facultad de Ciencias Económicas de la U.N.T a partir de sus experiencias durante el año 2022. Para la recolección de datos se recurrirá a fuentes de datos secundarias (los trabajos sobre habilidades blandas, revistas, blogs, libros, etc.) y datos primarios a través de los siguientes instrumentos: cuestionario, bitácora de investigación y entrevistas en profundidad.

2. MARCO TEÓRICO

Medina de la Fuente y Medina Galván (2020) expresan que *“las **competencias** constituyen un elemento altamente demandado por las empresas, por lo que las universidades e instituciones académicas deberían dirigir su atención a las mismas y gestionar este aspecto tan importante en la formación”*. También, entre los autores más actuales, Alles (2008) afirma que *“las competencias son características de la personalidad devenidas en comportamientos que generan un desempeño exitoso/superior en un puesto de trabajo”*.

Dentro de la clasificación de competencias, las más relevantes y demandadas en el mercado de hoy en día que un estudiante de la licenciatura en administración debe adquirir para desenvolverse y destacarse en el mundo laboral, son tres: las **competencias organizacionales**; las **competencias blandas**; y las **competencias digitales**.



Fuente: elaboración propia.

Competencias organizacionales: en base a Chiavenato (2009, 84), se refieren al potencial para organizar, administrar, coordinar o emprender un conjunto específico de actividades y habilidades. En la misma, encontramos las siguientes capacidades claves: capacidades estratégicas: guía de orientación que influye en gran medida en el rumbo estratégico, y se refieren a la habilidad de la organización para aprender y a la habilidad de los altos funcionarios para administrar la ejecución de la estrategia; capacidades funcionales: capacidades de marketing, administración financiera y gestión de operaciones. Es la capacidad de entender el ambiente externo, con clientes y competidores, además de los cambios del macroambiente y capacidades operacionales: tareas individuales importantes.

Competencias blandas: Mujica (2015), expresa que son aquellos atributos o características de una persona, que le permiten interactuar con otros de manera efectiva. Siendo, entonces, el resultado de una combinación de habilidades sociales, de comunicación, de forma de ser, de acercamiento a los demás y otros factores que consiguen que una persona se relacione de manera efectiva con los demás. Rasgos destacables de una persona que posee competencias blandas son: habilidad comunicativa, son las capacidades que propician una comunicación efectiva, y se pueden ir desarrollando a lo largo de la vida; trabajo en equipo, se define como la unión de dos o más personas organizadas de una forma determinada, las cuales

cooperan para lograr un fin común que es la ejecución de un proyecto; aceptación a las críticas, es una habilidad que requiere de un autoestima fuerte para soportar tanto observaciones positivas como negativas hacia una persona; toma de decisiones, proceso en el cual se opta por una determinada opción entre las existentes y actitud positiva, es el saber enfrentar las adversidades que la vida presenta a lo largo de su camino.

Competencias digitales: según la Comisión Europea (2007), las competencias digitales podrían definirse como un conjunto de habilidades y conocimientos que posibilitan el uso crítico y seguro de las TIC para el trabajo, el ocio y la comunicación. Son, además, tal como antes se planteó, competencias claves y necesarias para la inserción social y profesional. Ferrari, A. (2013,16), se desglosa el concepto de competencias digitales considerando cinco importantes dimensiones:

1. Dimensión relativa a la información: en esta dimensión, ser competente, implicaría saber dónde, cómo y qué buscar en el mundo actual de la internet.
2. Dimensión relativa a la comunicación: en esta dimensión, ser competente implicaría ser hábil para comunicar en entornos digitales, compartir recursos a través de herramientas en línea, conectar y colaborar con otros a través de herramientas digitales, interactuar y participar en comunidades y redes.
3. Dimensión relativa a la creación de contenido: en esta dimensión, ser competente implicaría saber crear, almacenar y diseñar contenido a través de las plataformas y diversas herramientas tecnológicas de tal manera que el resultado final sea dinámico, sencillo y breve, haciendo un buen uso de palabras claves.
4. Dimensión relativa a la seguridad: en esta dimensión, ser competente, implica saber hacer uso seguro de los datos, entender cómo proteger los mismos y la importancia que tiene hacerlo, de tal manera que el contenido sea sostenible y creíble en el tiempo.

5. Dimensión relativa a la resolución de problemas: en esta dimensión, ser competente, implicaría saber utilizar las herramientas y demás recursos digitales disponibles para mejorar o cambiar problemas e inconvenientes técnicos.

Para detectar y definir las mismas existe el **proceso cognitivo** que, según Nickerson y otros (1987), señalan cuatro enfoques del pensamiento: la solución de problemas como una capacidad para resolver conflictos; la creatividad como una capacidad de ver las cosas de forma nueva y nada convencional; las habilidades metacognitivas que contribuyen al proceso del conocimiento y el razonamiento como la capacidad de hacer inferencias. Este proceso consiste en operaciones mentales que realiza el cerebro para procesar información, permiten el conocimiento y la interacción con lo que se encuentra alrededor. Comprenden la memoria, el lenguaje, la percepción, el pensamiento y la atención (entre otros). Dentro de este proceso se incluyen la **metacognición, experiencias metacognitivas y metas cognitivas**.

La **metacognición**, según Gutierrez, D. (2005, 6), la metacognición es el conocimiento que tenemos acerca de los procesos y productos cognitivos. Menciona tres aspectos a tener en cuenta: las personas (saber que uno recuerda mejor las palabras que números), la tarea (saber que la organización de un texto facilita o dificulta el aprendizaje del contenido) y la estrategia (sabes que la realización de un esquema conceptual es un procedimiento que favorece la comprensión).

Las **experiencias metacognitivas** son pensamientos, sensaciones, sentimientos que acompañan la actividad cognitiva. Por ejemplo: cuando descubrimos significados de palabras que no conocíamos o cuando realizamos la comprensión de un texto basándose en conocimientos adquiridos en el pasado.

Las **metas cognitivas** son los fines que una persona se pone ante una situación determinada. Flavell (1993), diferencia entre las estrategias cognitivas y las metacognitivas. Las primeras, cuando se emplean para hacer progresar una actividad, y las metacognitivas, cuando la función es supervisar el proceso. La finalidad es lo que las determina. Por ejemplo, lectura y relectura son estrategias cognitivas y hacerse preguntas acerca de un texto leído para verificar la comprensión son

estrategias metacognitivas porque van dirigidas a comprobar si se ha alcanzado la meta.

Existe un asunto muy ligado al desarrollo y adquisición de competencias blandas digitales: la utilización de las TIC (Tecnologías de la Información y Comunicación) en la enseñanza para la transmisión de estas. Hoy un ciudadano que no maneje las TIC tiene muchas posibilidades de quedar excluido, por ello, propiciar la universalización de las TIC forma parte de un proyecto democrático. Ahora bien, conocerlas no garantiza la inclusión social; sin embargo, sin dicho conocimiento, es seguro que se producirá exclusión.

Existe un proceso fundamental a la hora de hacer uso de las TIC, este proceso es el de la **memorización**, si sabemos por qué debemos memorizar o por qué debemos automatizar una determinada operación, si conocemos el sentido y el lugar que ocupa esa operación en el proceso global del aprendizaje propio, entonces la memorización o repetición cambian completamente de significado, por ejemplo, al utilizar un instrumento musical el aprendizaje implica repetir y automatizar movimientos para poder ser creativos en el momento en que dicha creatividad es necesaria. Un jugador no puede ponerse a pensar qué movimiento debe hacer en el momento en el que está jugando, si no lo automatiza, no puede crear ni inventar nada.

“Aprender a aprender” aquí, es necesario reconocer que la variable clave es el docente. En el año 2000 el IIFE (Instituto Internacional del Planteamiento en la Educación) realizó una encuesta que mostraba que al menos un 25% de los docentes argentinos consideraban a las tecnologías como un enemigo. Había otro 25% que estaba totalmente de acuerdo y un grupo en el medio que era indiferente.

RIESGOS Y PROMESAS DE LAS TIC EN LA ACTUALIDAD

Según Burbules (2000) muchas de las prácticas modernas se han construido sobre el modelo del alumno individual. Evaluamos y comparamos individuos con otros individuos todo el tiempo. Pero estamos ingresando en una era en la que la inteligencia colectiva y colaborativa serán el estandarte de muchos ámbitos de trabajo; en muchos aspectos, ya estamos en esa era. Las escuelas y universidades, entretanto, han sido muy lentas y esquivas al cambio. Las universidades y escuelas juegan un rol esencial

porque ya no tienen un rol monopólico o custodio del conocimiento. Es algo más parecido cómo ayudar a los jóvenes a integrar un abanico de influencias, a aprender a realizar juicios críticos y evaluar sus beneficios y propósitos.

Como dice Brunner, J., una sociedad movilizada hacia las TIC tiene que ver con el **contexto** y las **TIC** el cual se ve afectado actualmente por las siguientes variables:

EL CONTEXTO

- *El estancamiento del desarrollo*, la desigualdad muestra ser el problema más resistente a cualquier esfuerzo de desarrollo, de crecimiento y de política social que estemos haciendo en nuestra región;
- *Institucionalización débil*;
- *Formación del capital humano*; América Latina tiene una acumulación de ocho años promedio de escolarización y está muy atrás del promedio de la OCDE. Además, el capital humano tiene una distribución extremadamente polarizada en América Latina y esto, en parte, explica por qué tenemos una tan mala distribución del ingreso. De los datos disponibles se deduce que las oportunidades de formación de capital humano, y la adquisición de este por las personas, están muy mal distribuidas.
- *Desempeño escolar*.

LAS TIC EN CONTEXTOS DIGITALES

- El desafío de las desigualdades;
- El desafío de la innovación;
- El desafío de la difusión tecnológica;
- El desafío de los docentes, el punto clave está en las nuevas competencias que necesitan adquirir los docentes. Una es el manejo técnico: del hardware y el software disponible para el desarrollo de sus

funciones. Otras, las competencias pedagógicas, que tienen que ver con el desarrollo de capacidades para poder aprovechar significativamente las tecnologías disponibles en la escuela y en los hogares de los alumnos. Por último, otras competencias son las que permiten al profesor producir una efectiva integración curricular, alcanzando así el corazón del sistema escolar.

- El desafío de las políticas tiene que haber alguna suerte de objetivo bien definido.

Etapas en la adopción de las tecnologías en los docentes y alumnos: hay un primer momento de sobrevivencia frente a esta nueva oleada de las tecnologías, en el que los profesores luchan por aprender a manejarlas, pero dentro de la sala de clase no pasa nada. En un segundo momento viene una etapa de maestría, en la que el docente efectivamente ha sido capacitado, se ha ido autoformado por prueba y error, ha adquirido las habilidades las competencias, el conocimiento necesario, y eso le permite generar en el aula algunos cambios incrementales, pequeños, de nuevas formas de interacción, o le permite dar la clase de otra manera, apoyándose en internet o en los portales educativos. La tercera es una etapa caracterizada por la identificación de impactos claros: el aprendizaje se vuelve mucho más centrado en los alumnos, y comienza a haber una modificación en las actividades que efectivamente se desarrollan en el proceso de enseñanza y aprendizaje. Finalmente, llega la innovación que trae cambios curriculares y en las que el nuevo tipo de actividades empieza a ser un nuevo tipo de rutina. Incluso en los países desarrollados se dice que, en muy pocos casos, en muy pocas escuelas, los profesores han alcanzado los niveles superiores.



FIGURA 4. SÍNTESIS DEL MARCO DIGCOMPEDU. © UNIÓN EUROPEA.



FIGURA 3: LAS COMPETENCIAS DIGCOMPEDU Y SUS CONEXIONES. © UNIÓN EUROPEA.

COMPETENCIAS QUE AGREGAN VALOR A UN LICENCIADO EN ADMINISTRACIÓN:

- **Competencias cognitivas:** el pensamiento analítico, el razonamiento conceptual y la experiencia técnica/profesional/de dirección. Según Flavell (1977): son actividades de almacenamiento de la información y su posterior recuperación. Ejemplos de competencias cognitivas son la memoria, la percepción, la comprensión, el lenguaje, la orientación, entre otras.
- **Competencias de eficacia personal:** autocontrol, confianza en uno mismo, comportamiento ante los fracasos y flexibilidad. Se divide en a. Eficacia en el conocimiento: se refiere no solo a la materia propia del trabajo sino también a las condiciones de entorno, de mercado o de competencia que rodean la empresa. Un buen ejecutivo es capaz de interpretar su realidad de entorno de la mejor manera y, sobre todo, bajo la adversidad de la vida; b. Eficacia en la planificación: tiene que ver con el saber pensar y luego actuar para evitar desperdicios de oportunidades, desgastes mentales y fracasos; c. Eficacia en la ejecución: luego de tener un buen conocimiento del oficio y un correcto plan de acción, una persona debería saber cuál es el mejor método a ejecutar. Esto genera ventaja en los costos; d. Eficacia en la relación: la persona debe tener en cuenta que grado de capacidad posee para la interactuar con otras personas, de tal manera saber si su manera de relacionarse con los demás es adecuada y en caso de no serlo, saber cómo mejorar ya que no saber relacionarse con las personas genera disgustos e incremento de costos; e.

Eficacia en la comunicación: esto quiere decir que la persona sabe dónde, como, por qué y con quién generar un contenido comunicativo proactivo, activo, emotivo y generador de conocimiento y buenas relaciones que sirven a futuro en la vida profesional.

- **Competencias intelectuales:** es decir, tener una perspectiva estratégica, análisis y sentido común, planificación y organización.
- **Competencias interpersonales:** dirigir colaboradores, persuasión, decisión, comunicación oral.
- **Adaptabilidad:** es decir, saber responder y adecuarse al entorno que lo rodea de la mejor manera posible para conseguir resultados productivos.
- **Orientación a resultados:** energía e iniciativa, deseos de éxito, no presentar resistencia a la retroalimentación, ya sea positiva o negativa.
- **Compromiso:** significa responsabilizarse de un vehículo/hecho sabiendo comprender y entender que las acciones de uno repercuten en otros ámbitos.
- **Inteligencia emocional:** (popularizada por Daniel Goleman), es el grado en que una persona posee autoconocimiento emocional, autocontrol emocional, automotivación, empatía, habilidades sociales.
- **Tolerancia a la presión:** es la capacidad de una persona de realizar diversas tareas en condiciones no muy agradables ni cómodas, es decir bajo presión, sin interrumpir de manera significativa su desempeño.
- **Orientación al cliente:** es la habilidad de las personas para conocer e indagar sobre las necesidades de los diferentes clientes de tal manera poder satisfacerlas y generar una ventaja competitiva en el mercado.
- **Innovación:** es la habilidad de las personas para, mediante el uso de la creatividad, llevar a cabo proyectos/ actividades que causen un efecto de atracción de la atención de la gente ya que es algo “nuevo”.
- **Dinamismo/energía:** es el grado de proactividad presente en una persona a la hora de realizar o ejecutar diferentes acciones simultáneamente y poder cumplir con todos los objetivos propuestos para la misma.

3. RESULTADOS

Para la presente investigación se realizó una bitácora de investigación en una clase presencial, entrevistas en profundidad y un cuestionario online a los estudiantes de la carrera de Licenciatura en Administración de la Facultad de Ciencias Económicas de la UNT. A continuación, se expresan los resultados de estos:

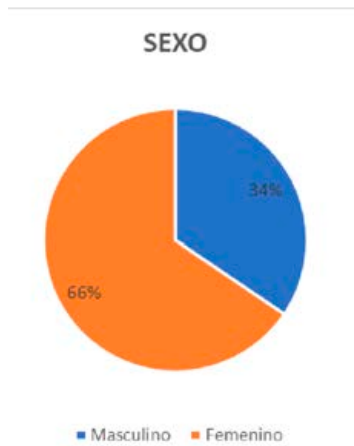
BITÁCORA DE INVESTIGACIÓN - IDENTIFICACIÓN DE COMPETENCIAS BLANDAS Y DIGITALES EN CLASE DE UNA MATERIA DE LA LICENCIATURA EN ADMINISTRACIÓN

Se observó el comportamiento de, aproximadamente, 30 alumnos en la clase de una asignatura de tercer año de la carrera, en la cual se encontraban realizando actividades de laboratorio donde tenían que resolver un problema de toma de decisiones mediante la herramienta Excel en la computadora. Uno de los profesores de la materia se encontraba presente para brindar ayuda a los estudiantes en la resolución del problema mientras proyectaba su problema en la pantalla del aula. A lo largo del desarrollo de la clase (de una hora y media) se observó lo siguiente:

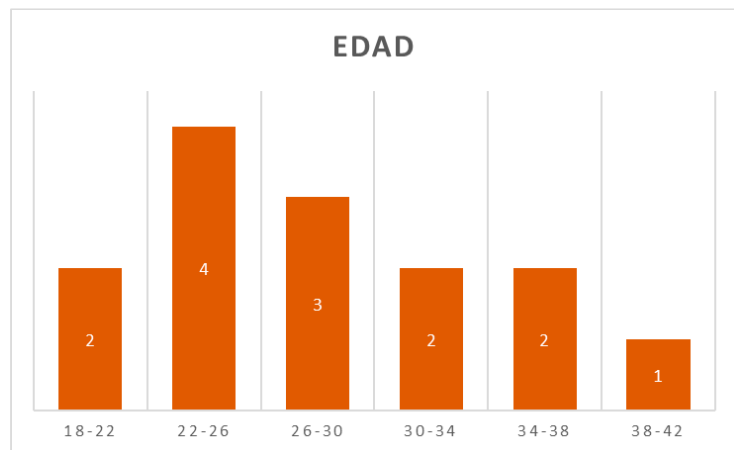
- Eficacia personal: se puede observar que los alumnos poseen poca habilidad de oratoria para con la clase, son tímidos y no confían en sus conocimientos para expresarlos en público.
- Competencia interpersonal: los alumnos casi no interactúan entre sí y con el profesor.
- Oratoria: los alumnos casi no dialogan en la clase con el profesor para debatir el tema, tampoco se demuestra mucho interés en el mismo.
- Cognitivismo: esta competencia si se ve en los alumnos ya que los mismos estudian, reflexionan y comprenden el material bibliográfico de la materia para resolver y entender mejor la parte práctica.
- Competencias digitales: los alumnos utilizan la herramienta Excel para resolver la mayoría de los ejercicios prácticos, pero lo usan en un nivel básico, desconocen otros diversos usos y funciones que el mismo posee.

- Trabajo en equipo: esta competencia casi que no está presente en los alumnos, la mayoría opta por trabajar individualmente.
- Dinamismo/Energía: los alumnos se ven con poca energía y predisposición a participar en la clase.

CUESTIONARIO DE ONLINE - ANÁLISIS



Fuente: elaboración propia.



Fuente: elaboración propia.

a población bajo estudio fueron los estudiantes de la Licenciatura en Administración de la Facultad de Ciencias Económicas de la Universidad Nacional de Tucumán en el año 2022 de los cuales el 66% de los participantes son mujeres mientras que el 34% restante son hombres. En promedio, los participantes rondan en la edad de entre 22 y 26 años.

Orden de importancia	1°	2°	3°	4°
Uso de plataformas varias para análisis financieros y de mercado.	X			
Confección de informes varios.		X		
Usar programas para costear mercadería/producción.			X	
Organizar una empresa con programas 3D.				X

Fuente: elaboración propia.

Se puede apreciar que la mayoría de los estudiantes consideran que un Licenciado en Administración debe hacer uso de plataformas varias para análisis financieros y de mercado ya que de esta manera se puede expresar de forma cuantitativa los resultados de análisis y, a su vez, explicar los mismos con las diversas maneras de presentación de la información que ofrecen las plataformas disponibles de hoy en día para realizar informes financieros, de ventas, entre otros.



Por otro lado, la mayoría de los estudiantes consideran que optan por la utilización de Microsoft Excel a la hora de confeccionar informes como, por ejemplo, de ventas. Otro programa que muchos utilizan es Power Point porque las plantillas captan más la atención del receptor y en cierta forma permite personalizar, agilizar y facilitar las explicaciones cuando se presentan los datos permitiendo enriquecer más el contenido. Además, estas herramientas son fáciles de usar y obtener.

Grado de importancia	1°	2°	3°	4°	5°	6°
Competencias tecnológicas	X					
Trabajo en equipo		X				
Conocimientos tecnológicos			X			
Tolerancia al estrés				X		
Competencias lingüísticas				X		
Relaciones interpersonales					X	
Inteligencia emocional						X

Fuente: elaboración propia.

Entre las tres competencias blandas/digitales más relevantes que debería poseer un Licenciado en Administración de la actualidad se encuentra en primer lugar las “Competencias tecnológicas” que tienen que ver con la utilización de programas para programar reuniones, confeccionar informes, creación de contenido, etc. En segundo

lugar, tenemos la competencia de “Trabajo en equipo” ya que en el mundo de hoy la red de contactos es primordial para llevar a cabo diversas tareas, proyectos, y es por eso por lo que un licenciado en administración debe saber interactuar y trabajar con grupos de personas, las cuales tienen los mismos objetivos y cooperar entre sí para conseguirlos. En tercer lugar, están los “Conocimientos tecnológicos”, esta competencia es de suma importancia ya que contribuye a aumentar la eficiencia y eficacia de la manera en que se realizan los trabajos y saber cómo resolver problemas de índole técnica tecnológica aportando mayor valor al profesional en sí porque sabe cómo funcionan las diferentes herramientas utilizadas para llevar a cabo las tareas y así generar más autonomía e independencia. Relacionado con esto, se les preguntó a los estudiantes que medios consideran más convenientes para la recopilación y almacenamiento de datos que luego serán procesados y analizados. A continuación, se exponen los resultados.



Se les preguntó a los alumnos si consideraban haber adquirido competencias digitales a lo largo de su trayectoria en la carrera, se procedió a tabular y analizar las respuestas abiertas, concluyendo lo siguiente:

- Los alumnos de la Licenciatura Administración consideran que si adquirieron competencias digitales porque dentro del plan de estudio hay materias que contribuyen a la adquisición de estas;
- La herramienta más utilizada y mejor manejada por los alumnos es Excel y Google Drive;

- La pandemia contribuye positivamente a que los alumnos desarrollen e incorporen en un grado considerable las competencias digitales gracias al cursado virtual.

A continuación, se enlistan, por orden de importancia, las competencias que los alumnos participantes destacan que un Licenciado en Administración debe poseer:

- 1° Habilidades comunicativas;
- 2° Multifuncionalidad;
- 3° Trabajo en equipo;
- 4° Adaptabilidad;
- 5° Inteligencia emocional;
- 6° Competencia lingüística;
- 7° Dinamismo/energía;
- 8° Conocimientos tecnológicos.

ENTREVISTA EN PROFUNDIDAD - ANÁLISIS

Se entrevistaron a 10 alumnos de la Licenciatura en Administración y se les preguntó por dos actividades de análisis y procesamiento de base de datos (una individual con datos sin codificar y en gran cantidad y otra grupal donde tenían que procesar una base de datos de ventas de un local) que debían realizar en un plazo determinado para presentar en una asignatura de cuarto año de la carrera, además, para la actividad grupal debían exponer los hallazgos en clase presencial. Ambas actividades se realizaron con herramientas digitales. Luego de tabular los datos obtenidos de las respuestas, se concluye lo siguiente:

1. *Responsabilidad*: los estudiantes poseen este valor a la hora de realizar las diversas tareas, empeñándose de la mejor manera posible y asumiendo las consecuencias a través del compromiso que estas implican.

2. *Pensamiento crítico*: los estudiantes saben cómo razonar a la hora de desempeñarse académica y laboralmente.
3. *Conocimientos tecnológicos*: los estudiantes han adquirido conocimientos sobre la tecnología que les resultan muy útiles a la hora de realizar tareas que le competen a un licenciado en administración. También participan de cursos aparte que la facultad les brinda.
4. *Oratoria*: los estudiantes no poseen esta competencia desarrollada en un grado satisfactorio, les cuesta expresarse ante el público.
5. *Habilidad comunicativa*: los estudiantes poseen un grado leve de esta competencia ya que se les dificulta el hecho de hacerse entender.
6. *Eficacia y orientación al resultado*: los estudiantes consideran que saben cómo resolver los problemas de la mejor forma, pero no saben si el resultado al que llegan es el adecuado.
7. *Inteligencia emocional*: los estudiantes no logran desarrollar esta competencia para su ámbito laboral ya que no se esfuerzan por desarrollarla, pero si consideran que es muy importante hoy en día, pero para otros ámbitos de la vida. Es por eso que no se enfocan en desarrollar a pesar de que reconocen que hay materias de la carrera que tratan de transmitirla.
8. *Experiencia*: la carrera brinda a los alumnos un espacio en el cual los mismos pueden ponerse a prueba en diferentes áreas (finanzas, RRHH, marketing, etc.) realizan trabajos de campo, para perfeccionarse y posteriormente convertirse en activos valiosos para las empresas.
9. *Competencias tecnológicas*: los estudiantes desarrollan en un buen grado esta competencia gracias a las diversas tareas que las materias de la carrera les exige.
10. *Eficacia personal*: los estudiantes desarrollan en un alto grado esta competencia debido a los desafíos académicos que la carrera les permite vivir, lo cual genera un gran valor agregado al futuro licenciado en administración.

11. *Relaciones interpersonales*: la carrera expone a los alumnos ante diversas situaciones en las que deben relacionarse con las personas, brindando cursos de oratoria e idiomas, etc.
12. *Proactividad*: los estudiantes han desarrollado esta competencia a lo largo de la carrera. Les permite que el día de mañana sepan cómo resolver los problemas, evitando actitudes reactivas con las que no se consiguen soluciones óptimas.
13. *Administración del tiempo*: los estudiantes de la actualidad consideran que el tiempo disponible que tienen o dedican a la facultad es mínimo ya que muchos se encuentran trabajando y/o comprometidos con otras actividades de su preferencia.
14. *Tolerancia al estrés*: los estudiantes consideran que a esta competencia la tienen muy poco desarrollada y que la facultad no contribuye a que logren manipular o desarrollar esta competencia.
15. *Trabajo en equipo*: sorpresivamente, los estudiantes consideran a esta competencia importante pero no logran desarrollar satisfactoriamente debido al conflicto de intereses que se genera a la hora de trabajar en equipo.

4. CONCLUSIÓN

La educación universitaria encuentra como principal desafío en el tercer milenio el de formar tanto en competencias técnicas como en competencias blandas y digitales a los futuros profesionales.

La investigación de evaluación de competencias blandas y digitales en la licenciatura en administración representa una importante contribución en la gestión académica de la carrera para orientar la formación en aspectos claves que demanda la sociedad digital. Es una carrera que se va actualizando constantemente porque gira en torno a la manera en la que las empresas se van adaptando a los cambios del día a día.

Como resultado, se puede concluir que los alumnos de la Licenciatura en Administración de la UNT consideran que adquieren competencias digitales haciendo notorio que la existencia de la pandemia aceleró este proceso, sin embargo, se observa que las competencias digitales adquiridas en esta carrera son las más básicas y “comunes”. Siguiendo con esto, los alumnos destacan que el conocimiento tecnológico les parece que es algo que un licenciado debe manejar a pesar de no desempeñarse en ese ámbito laboral propiamente dicho, pero es necesario ya que el conocer el funcionamiento de las herramientas tecnológicas que usan, aportan mucho valor al profesional en sí, distinguiéndose de los demás y completando el perfil de un excelente licenciado. Cabe destacar que las competencias blandas también son desarrolladas por los estudiantes, eso es positivo porque ayuda mucho con la interacción del ámbito profesional actual, entre estas competencias, encontramos: proactividad, adaptabilidad, etc. Pero también hay ciertas competencias que los estudiantes consideran importantes y necesarias en un licenciado en administración, sin embargo, no las tienen muy desarrolladas: inteligencia emocional, trabajo en equipo, oratoria y habilidad comunicativa a pesar de que la facultad si realiza actividades que promueven al desarrollo tanto de las habilidades blandas mencionadas complementándolas con habilidades digitales. Dichas actividades son: exposiciones y actividades grupales e individuales haciendo uso de herramientas digitales, focus groups, creación de contenido, trabajos de comprensión lectora, ejercicios de narración y realizar trabajos de campo a través de la investigación,

permitiendo con esto que los estudiantes de la licenciatura en administración puedan transformarse en profesionales competitivos y más atractivos para el mercado laboral correspondiente.

Por otro lado, las competencias blandas y digitales que los alumnos consideran que un licenciado en administración debe poseer son: Habilidades comunicativas; Multifuncionalidad; Trabajo en equipo; Adaptabilidad; Inteligencia emocional; Competencia lingüística; Dinamismo/energía y Conocimientos tecnológicos.

Debido a todo esto, se concluye que es de suma importancia seguir fomentando la adquisición y desarrollo de las competencias blandas y digitales en la carrera de la Licenciatura en Administración (la cual si viene encaminando esto en los alumnos) para crear licenciados de mucho valor para el mercado tan exigente de hoy en día, siempre teniendo en cuenta la perspectiva estudiantil.

5. APÉNDICE

CUESTIONARIO DE GOOGLE FORMS - COMPETENCIAS BLANDAS DIGITALES:

1. ¿Sos estudiante de la Licenciatura en Administración de la UNT?
2. Sexo: Femenino o Masculino.
3. Edad.
4. ¿Cuáles de las siguientes afirmaciones consideras que debe saber hacer un Licenciado en Administración?

Confección digital de informes varios / Utilización de programas para costear mercadería/producción / Uso de plataformas varias para análisis financieros y de mercado / Organizar una empresa con programas 3D.

5. ¿Cuáles de las siguientes opciones utilizarías para confeccionar un informe de ventas?

Microsoft Excel / Microsoft Word / Power Point / Prezi / Google Docs / Programas de edición de plantillas animadas / Para análisis de datos un excel, para redactar un informe word / Sistemas ERP / Power BI.

6. ¿Cuáles de las siguientes competencias consideras que un Licenciado en Administración debe poseer en un contexto digital?

Inteligencia emocional / Competencias tecnológicas / Tolerancia al estrés / Trabajo en equipo / Competencias lingüísticas / Relaciones interpersonales / Conocimientos tecnológicos.

7. Para realizar almacenamiento de datos un Licenciado en Administración debería utilizar... (elija la opción que le parezca)

Inteligencia emocional / Competencias tecnológicas / Tolerancia al estrés / Trabajo en equipo / Competencias lingüísticas / Relaciones interpersonales / Conocimientos técnicos de la tecnología.

8. Para realizar almacenamiento de datos un Licenciado en Administración debería utilizar... (elija la opción que le parezca)

Disco rígido portátil / Un archivo de Microsoft Excel / Un archivo de Microsoft Word / Un programa de base de datos específico / Otra...

9. ¿Consideras que en tu trayectoria en la carrera adquiriste alguna de las competencias digitales? ¿Por qué?

10. A tu criterio... ¿Cuáles son las competencias necesarias para un Licenciado en Administración?

Dinamismo/energía / Multifuncionalidad / Competencia lingüística / Conocimientos técnicos de la tecnología / Adaptabilidad / Trabajo en equipo / Inteligencia emocional / Habilidades comunicativas.

¡Muchas gracias por tu participación!

ENTREVISTA EN PROFUNDIDAD

1. ¿Cómo te sentiste durante el desarrollo de la actividad?

2. ¿Qué competencias blandas y digitales consideras que desarrollaste/adquiriste con esta actividad?

3. ¿Te resultó útil? ¿Te gustó realizarla?

6. REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

1. Autor, A. (Año). Título de la tesis [Tipo de tesis para optar un grado o título inédita]. Nombre de la institución que otorga el título. Maza
2. Alles, M. (2002). *Dirección Estratégica de Recursos Humanos Gestión por Competencias: el Diccionario*. Editorial Granica.
3. Chiavenato, I. (2009). *Administración de Recursos Humanos, el capital humano de las organizaciones*. The McGraw Hill Companies.
4. Comisión Europea. (2007). *Competencias clave para el aprendizaje permanente un marco de referencia europeo*. Recuperado de: <https://www.educacionyfp.gob.es/dctm/ministerio/educacion/mecu/movilida-d-europa/competenciasclave.pdf?documentId=0901e72b80685fb1>
5. Ferrari, A. (2013). *DIGCOMP. A framework for Developing and Understanding Digital Competence in Europe*. Recuperado de: <https://publications.jrc.ec.europa.eu/repository/bitstream/JRC83167/lb-na-26035-enn.pdf>
6. Flavell, J.H. (1993). *El desarrollo cognitivo*. Madrid: Visor.
7. Gutiérrez Rico, D. (2005). *Fundamentos Teóricos para el estudio de las Estrategias Cognitivas y Metacognitivas*. Universidad Pedagógica de Durango, México.
8. Maggio, M. (2018). *Habilidades del siglo xxi. Cuando el futuro es hoy*. Fundación **Santillana**.
9. Medina de la Fuente, A. & Medina Galván, M. (2020). *Diseño de un indicador para la medición del grado de enseñanza de habilidades blandas en la Licenciatura en Administración*. Universidad Nacional de Tucumán, Argentina.
10. Planning s.a. (2007, abril). *La eficacia personal*. Estrategia del conocimiento. Recuperado de: https://www.planning.com.co/bd/gerencia_general/Abril2007.pdf.

11. ¿Qué es la inteligencia emocional? (2020). *psicología y mente*. Recuperado de: <https://psicologiaymente.com/inteligencia/teoria-inteligencias-multiples-gardner>.
12. La Teoría de las Inteligencias Múltiples de Gardner. (2022, 24 febrero). *Psicología y mente*. Recuperado de: <https://psicologiaymente.com/inteligencia/teoria-inteligencias-multiples-gardner>.
13. Tedesco, J. & otros. (2008). *Las TIC del aula a la agenda política* (1° ed., Vol. 3). UNICEF, Argentina.
14. Medina de la Fuente, A. & Medina, M. (octubre 2021). *Medición del grado de enseñanza de habilidades blandas en la Licenciatura en Administración de la Universidad Nacional de Tucumán*. ADENAG. Recuperado el 10/03/2022: <https://adenag.org.ar/eje-3-investigacion-en-administracion/>
15. Maza Zurita, A & Medina, M. (2021). *Propuesta metodológica para la evaluación de las competencias blandas de la licenciatura en administración en un contexto digital*. Universidad Nacional de Tucumán. Editorial en prensa: Red de Facultades de Ciencias Económicas del Norte Argentino.
16. Maza Zurita, A. & Medina, M. (2021). *Competencias digitales – MATILA*. Universidad Nacional de Tucumán. Editorial en presa: Facultad de Ingeniería de la Universidad Nacional de Jujuy.
17. Maza Zurita, A. & Medina, M. (2021). *Revisión del marco teórico sobre el desarrollo de competencias blandas en un contexto digital*. Universidad Nacional de Tucumán. Editorial en prensa: ARESNOA.

36° Congreso Nacional de ADENAG Universidad Nacional de Río Cuarto (UNRC)

Facultad de Ciencias Económicas

Río Cuarto, 26 y 27 de Mayo de 2022

Lema: “La resiliencia organizacional: reinventarse en tiempos de cambios”

Área 2: Investigación. Continuidad de la investigación en tiempos no convencionales.

FACTORES QUE INCIDEN EN EL ACCESO DE LAS MUJERES A CARGOS DE RESPONSABILIDAD EN LA ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL: “VISIÓN POS PANDEMIA”.

AUTORAS:

MOINE, María Beatriz. Autora y Expositora. UNVM. mbmoine@yahoo.com.ar

TAMAGNO, María Virginia. Autora y Expositora. UNVM. viritamagno@gmail.com

TAMAGNO, María Paula. Autora y Expositora. UNVM. pautamagno96@gmail.com

Universidad Nacional de Villa María

Tel: +54 9 353 4539100 /int: 2269

Palabras Clave: Liderazgo Femenino, Estructura Organizacional

RESUMEN

La igualdad entre géneros no es solo un derecho fundamental, sino la base necesaria para conseguir un mundo próspero y equitativo, además es fundamental para el desarrollo sostenible de la sociedad. Sin embargo, a pesar de los avances en las últimas décadas, las mujeres y niñas de todo el mundo siguen sin experimentar una igualdad de derechos real. El ODS 5 pretende facilitar a las mujeres y niñas igualdad en el acceso a la educación y atención médica, en las oportunidades para conseguir un trabajo digno y en la representación en los procesos de adopción de decisiones políticas y económicas.

Las organizaciones juegan un rol clave en este sentido, debiendo adoptar a nivel interno políticas y procedimientos para garantizar los mismos derechos y oportunidades laborales a la mujer e invirtiendo a nivel externo en programas de empoderamiento económico de las mujeres y niñas, fomentando así el crecimiento económico y el desarrollo social. Además, cuando se trata de avanzar en la igualdad de género, las organizaciones tienen un papel importante que desempeñar y mucho que ganar. Según publicaciones de la Red Española Pacto Mundial, las empresas con un nivel alto de mujeres en su equipo ejecutivo tienen un 21% más de probabilidades de registrar ganancias superiores al promedio que las empresas con niveles más bajos, sin embargo se sigue registrando una menor participación de las mujeres en cargo de responsabilidad. Según el Reporte Mujeres Directivas 2021 de Grant Thornton: una ventana de oportunidad, las mujeres conforman más del 45% de la fuerza laboral mundial, comparten el trabajo remunerado pero no se ha generado un proceso de cambio similar en la redistribución de la carga de tareas domésticas.

A pesar de la evolución registrada, el porcentaje promedio de mujeres ocupando lugares en la alta dirección a nivel mundial alcanza actualmente 30%. A nivel nacional para Argentina el indicador alcanza un 28%.

INTRODUCCIÓN

Se presenta a continuación un avance del proyecto de Investigación titulado: Igualdad de género en las estructuras organizacionales: un desafío de la agenda 2030. Se ha logrado un significativo avance en lo que respecta al objetivo N° 1 del proyecto definido como: *Elaborar un marco teórico que reúna las principales corrientes teóricas actuales sobre los factores que inciden en el acceso a cargos de responsabilidad para las mujeres en el mundo organizacional que se vincula con el ODS N° 5.* Al mismo tiempo, se ha realizado un análisis de investigaciones recientes a nivel mundial, para analizar los efectos del COVID-19 sobre la evolución del liderazgo femenino y el efecto sobre factores que inciden en el acceso a cargos de responsabilidad. Es importante destacar que el COVID-19 ha sido un motivo que aceleró las tendencias y posturas existentes hacia el trabajo flexible, destacando ante éste escenario la importancia de la diversidad para la innovación y el éxito empresarial, con la necesidad de un liderazgo más empático y transparente, la que crea una oportunidad para que las mujeres ocupen en mayor proporción los puestos directivos. Hay investigaciones que demuestran los beneficios de la diversidad a nivel directivo, los mismo se visualizan en la mejora de los resultados financieros, un mayor aprovechamiento del talento, una mayor capacidad de reflexión sobre el mercado y las perspectivas de los clientes, y un aumento de la innovación¹.

Un entorno de trabajo más digital ha hecho desaparecer algunos de los principales obstáculos para las carreras de las mujeres. El trabajo flexible (lo que incluye la posibilidad de establecer los horarios propios, eliminar la carga de los traslados y contar con la tecnología necesaria para conectarse y participar plenamente desde cualquier lugar) se encuentra desde hace tiempo en la lista de acciones necesarias para fomentar la evolución de la carrera profesional de las mujeres. Aunque los cambios en las prácticas laborales han variado a nivel mundial y por sectores, el cambio masivo hacia el trabajo en casa impulsado por el COVID-19 ha demostrado que estas prácticas laborales son viables, y en algunos casos, recomendables.

Si bien el avance hacia una mayor diversidad e inclusión, y en particular hacia la paridad de género en los puestos de alta dirección, ha sido más lento de lo que debería haber sido en la última década, las turbulencias del año 2020, ha generado un escenario de mayor viabilidad. Según la investigación Grant Thornton (2021) se registra un aumento de la proporción de mujeres directivas en todo el mundo, en 2021 se registra un 31% frente al

¹ Diversity Matters, New York: Catalyst, 2014.

29% de 2020. Otro dato importante expuesto en la investigación es que nueve de cada diez empresas de todo el mundo tienen ahora al menos una mujer en sus equipos de dirección. Hay más mujeres directoras generales y CEOs, con un 26% de estos puestos ocupados por ellas.

METODOLOGÍA

Se ha diseñado una investigación de características exploratorias-descriptivas con el objetivo de determinar los factores que inciden en el acceso y/o promoción de las mujeres a los puestos de responsabilidad en las estructuras organizacionales con anclaje local-regional considerando los efectos producidos por el COVID-19.

El trabajo que se presenta a continuación se enmarca en la primera etapa del proyecto de investigación mencionada, que se encuentra en vigente desarrollado desde la UNVM, dicho proyecto contempla tres etapas, el presente artículo surge del desarrollo de la primera etapa.

- **Primera etapa de la investigación:** elaboración de un marco teórico abarcando la experiencia internacional, nacional, regional y local sobre el acceso y/o promoción de la mujer en cargos de responsabilidad y su evolución registrada en los últimos años, a los fines de identificar tendencias. Por ello, se ha incorporado al análisis los efectos del COVID-19, tomando datos de investigaciones recientes a nivel mundial.

La metodología adoptada para la primera etapa indicada, se realizó sobre la observación documental, el relevamiento, revisión y sistematización de la bibliografía existente sobre el tema, la identificación de conceptos y principios teórico-técnicos específicos, como el análisis de datos estadísticos e información actualizada. De investigaciones recientes, sobre la temática que han abordado los efectos del COVID-19 sobre el liderazgo femenino.

BARRERAS PARA EL CRECIMIENTO

La dificultad del acceso de las mujeres a puestos de responsabilidad es un tema abordado desde diferentes perspectivas y donde las mismas revelan que las mujeres se enfrentan en mayor medida que los hombres a obstáculos de diversa naturaleza cuando tratan de ocupar posiciones de responsabilidad en las organizaciones. Estos obstáculos están referidos tanto a percepciones y creencias como a aspectos propios de la estructura

organizacional y social (Cuadrado, Navas y Molero, 2006).

En el marco antes considerado, la reducida presencia de las mujeres en cargos de responsabilidad puede ser explicada por el efecto acumulativo de la existencia de una serie de obstáculos, algunos presentes desde el inicio de la carrera profesional y que persisten -probablemente, en forma creciente- hasta el momento de ascender al nivel más alto alcanzable en la profesión u organización (Lopez, I., Escot Mangas, L., Fernández Cornejo, J. y Mateos de Cabo, R., 2008). Varios autores han clasificado las barreras de diversas maneras. Algunos aluden a factores internos y externos (Agut y Martín, 2007; Pizarro y Guerra, 2010). Otros los clasifican en individuales, situacionales, y ambientales (Terjesen y Singh, 2008).

En relación a las posturas descritas en la última parte del párrafo previo, los factores internos –o endógenos- son aquellas características de las mujeres como falta de autoestima e inseguridad, que Terjesen y Singh (2008) clasifican como individuales, y también incluyen la falta de ambición, de confianza y de liderazgo para influenciar a otros. Aspectos que muchos vinculan con la identidad de género femenino, donde no se cultivan por parte de la mujer actitudes asociadas a funciones de poder y autoridad.

Por otro lado, también se deben tener en cuenta variables como la supuesta baja autoeficacia de las mujeres en algunas áreas tradicionalmente masculinas, debido entre otras razones a la menor experiencia y a la falta de una estrategia de carrera. Los hombres siempre se plantean una carrera profesional que luego ejecutarán mejor o peor, planteándose, desde el inicio de su formación, qué estrategia quieren seguir. En el caso de la mujer, ésta tiene tantas encrucijadas en las que tiene que ir decidiendo que, muchas veces, no se marca una estrategia.

Por otro lado, los factores externos –o exógenos- hacen referencia a la cultura de la organización y los procesos de reclutamiento, selección y promoción que terminan penalizando a las mujeres con hijos y a las que solicitan licencias por maternidad (Catalyst, 2004). En el primer caso, la variable principal es la cultura social que determina una relación asimétrica de poder entre hombres y mujeres en el establecimiento de los roles de género. Esto, por otro lado, se complementa con la presencia de ciertos estereotipos que se plasman dentro de la organización, razón por la cual los factores sociales y organizacionales ponen de evidencian el predominio de los valores masculinos, que han generado estructuras, normas, valores y creencias que obstaculizan el desarrollo profesional de las mujeres (Sarrió, 2004).

Son externos igualmente los factores situacionales que aluden a las responsabilidades familiares de las mujeres que pueden limitar su compromiso con la organización y dificultan el establecimiento de redes corporativas que les permiten establecer relaciones con personas en el poder. Por último, los ambientales se refieren al contexto social, económico y político de las organizaciones y, por ende, a los estereotipos del entorno familiar y educativo que distinguen entre lo femenino y lo masculino (Zabludowsky, 2007; Cárdenas de Santamaría, 2007; Kaufmann, 2009).

Adicionalmente, existen otros condicionantes sociales y organizacionales como la segregación y discriminación laboral, las menores oportunidades de desarrollo dentro de las organizaciones, la ausencia de políticas laborales consolidadas que favorezca la conciliación de la vida laboral y familiar y la dificultad para compartir las responsabilidades domésticas y de cuidado de los hijos (Agut y Martín, 2007).

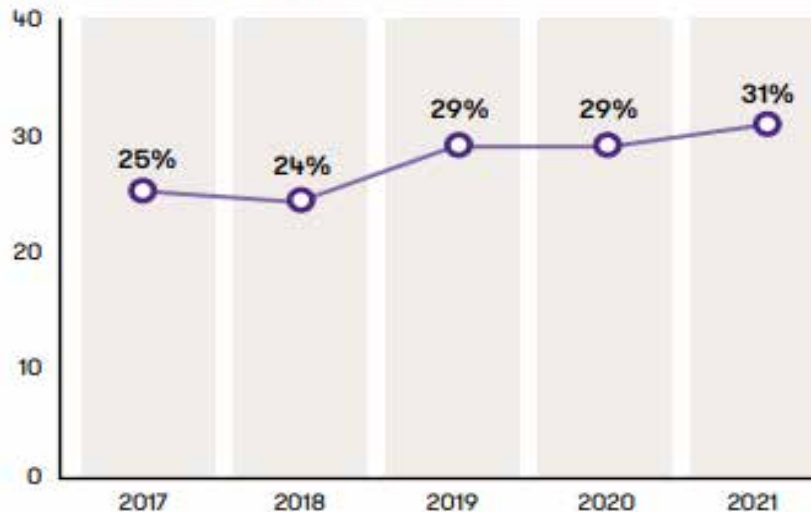
Efectuadas estas breves consideraciones, a continuación se exponen, in extenso, los aspectos brevemente presentados en los acápites previos.

LOS NÚMEROS SEÑALAN UN CAMBIO RADICAL EN LA PROYECCIÓN

Según los registros estadísticos generados por Grant Thornton, en 2004 la proporción que ocupaban las mujeres en puestos de liderazgo en todo el mundo era del 19%, identificándose una tendencia positiva a lo largo de los últimos 17 años. Desde 2017, momento en el que una cuarta parte de los puestos directivos fueron ocupados por mujeres, se continuó avanzando, pero de forma lenta e irregular. Durante el año 2020 el número global se mantuvo en la marca del 29% registrada en 2019. En 2021 la cifra ha alcanzado el 31%, lo que indica que, en poco tiempo, es probable que un tercio de todos los puestos de alta dirección están ocupados por mujeres. Como se puede apreciar en el cuadro N° 1, la evolución en los últimos 5 años ha sido del 6%. Si bien entre el año 2017 y 2018 se registra una disminución de 1%, entre 2018 y 2019 se visualiza un incremento del 5% y un nuevo incremento entre 2020 y 2021 del 1%.

GRÁFICO 1: EVALUACIÓN DE LA PROPORCIÓN DE PUESTOS DE ALTA DIRECCIÓN OCUPADOS DE MUJERES A NIVEL MUNDIAL

Proporción de puestos de alta dirección ocupados por mujeres en los últimos cinco años



Fuente: Reporte Mujeres directivas 2021 de Grant Thornton: una ventana de oportunidad.

FACTORES QUE INFLUYEN EN EL ACCESO DE MUJERES A CARGOS DE RESPONSABILIDAD EN LAS ESTRUCTURAS ORGANIZACIONALES

Es importante destacar que a pesar de la evolución favorable que se observa, la inclusión de las mujeres en los puestos más altos de las organizaciones y la promoción hacia los cargo de alta dirección y posiciones de liderazgo presenta en la actualidad una serie de obstáculos a los que se debe enfrentar la mujer profesional. Desde una perspectiva psicosocial, se consideran fundamentales los factores de socialización diferenciada de varones y mujeres y las cuestiones actitudinales (Henning y Jardim, 1977). Por otro lado, otras corrientes enfatizan la presencia de factores externos como la estructura del mercado laboral y de las organizaciones (Kanter, 1977). Una tercera variante incorpora ambas perspectivas teniendo en cuenta las características individuales de las personas, la composición del mercado laboral, las estructuras organizativas y hasta los sistemas socio-institucionales en donde se mueven y relacionan los actores.

FACTORES EXTERNOS: son numerosos los factores que pueden ser considerados obstáculos en la carrera y promoción de las mujeres, dificultando su acceso a puestos de responsabilidad. Estos aspectos de carácter externo son descritos a continuación.

✓ **Estereotipos de Género:** este factor hace referencia a las creencias generalizadas

acerca de diferentes rasgos que poseen hombres y mujeres, distinguiendo así a un género del otro (Eagly, 2000). Así, desde un punto de vista descriptivo se asume que los hombres poseen rasgos asociados con la independencia, la autosuficiencia, la agresividad, la competencia, la decisión o la fortaleza mientras que las mujeres incluyen rasgos asociados con la emoción, la sumisión, la dependencia, y la sensibilidad, entre otros. Estos aspectos definen los estereotipos sociales que determinan las características deseables que deberían tener los miembros de cada sexo, indicando cómo deberían comportarse hombres y mujeres.

- ✓ **Segregación Laboral:** La existencia y persistencia de los estereotipos de género trae como consecuencia la segregación del mercado de trabajo. Así, se pueden identificar la distinción en empleos masculinos y femeninos estando las mujeres concentradas particularmente en determinadas profesiones feminizadas (por ejemplo, profesiones que muchas veces tienen como cometido principal atender y/o servir a otras personas), generando segregación ocupacional horizontal donde, paralelamente, al permanecer concentradas en los niveles más bajos de la jerarquía laboral terminan determinando lo que se denomina segregación ocupacional vertical (Agut y Salanova, 1998; Giddens, 2000; Halpern, 2005; Instituto de la Mujer, 2006; OCDE, 1986; OIT, 2004).
- ✓ **Diseño de Puesto:** generalmente se distingue su contenido para hombres y para mujeres. Se ha comprobado que a las mujeres se las sitúa en tareas poco retadoras, preferentemente en posiciones de staff, con pocas responsabilidades, carentes de poder, de baja visibilidad, seguras y sin riesgo, y en las que tienen pocas oportunidades para tomar decisiones que afecten a la política corporativa (Powell, 1980; Hunsaker y Hunsaker, 1991), lo que ayuda a perpetuar el estereotipo negativo en relación con las mujeres en términos de poder (Kanter, 1977).
- ✓ **Discriminación Salarial:** la discriminación salarial es otro tipo de segregación por género, situación que se presenta cuando ante las mismas calificaciones entre hombres y mujeres en igualdad de cargos se perciben salarios diferentes, no respetándose el principio de “a igual trabajo, igual salario” (Wainerman, 1996). Así, al ser identificadas las mujeres con mayor docilidad, menor inclinación a quejarse del trabajo, menor tendencia a sindicalizarse, y mayor disposición a realizar tareas monótonas y repetitivas, entre otras, esto explicaría las principales condiciones de

las ocupaciones femeninas como las remuneraciones bajas, la elevada flexibilidad, el menor prestigio social y un acotado poder decisorio (Anker, 1997).

- ✓ **Menores Oportunidades de Promoción y Desarrollo de Carrera en la Organización:** el desarrollo profesional exige una gran dedicación, en términos de recursos como de tiempo asignado, para conseguir reconocimiento y ascensos. En la mayor parte de las organizaciones, las políticas de promoción laboral y/o crecimiento profesional están diseñadas de forma tal que comprenden el período entre los 30 y 40 años de edad como el más importante para el desarrollo de una carrera. Estas políticas son parte de la cultura organizacional predominante donde persisten los valores masculinos y las creencias estereotipadas de género, actuando como obstáculo al progreso profesional de las mujeres (Sarrió y cols. 2002).
- ✓ **El Contexto Familiar:** la fricción entre la vida profesional y familiar se agudiza cuando los hijos son pequeños y se requiere compatibilizar los roles complejos, trayendo como consecuencia que se reduzcan otros ámbitos como el social y recreativo/personal, que aunque en ocasiones se entiende como el costo que se debe asumir en la búsqueda de una mayor realización, también constituye parte del desarrollo integral de cualquier individuo.

FACTORES INTERNOS: las diferencias de género tradicionalmente se han analizado desde un enfoque centrado en las personas, el cual ha manifestado que las limitaciones en el desarrollo de carrera de las mujeres radicaban fundamentalmente en características psicológicas internas, como el miedo al éxito, la baja autoestima o las diferencias en el estilo de liderazgo (Tharenou, 1990).

- ✓ **Falta de Confianza y Baja Auto-eficacia en Cuestiones Tradicionalmente Masculinas:** las mujeres ante la posibilidad de acceder a cargos directivos puede percibir que se están introduciendo en un rol en el que la sociedad no adscribe a las mujeres, produciéndose un desarrollo de dudas propias o ansiedades que las llevan a replantearse su conveniencia, aceptación y éxito, en comparación con un hombre en la misma posición (Alban y Metcalfe, 1985).

CONSECUENCIAS DE LA EXISTENCIA DE FACTORES INTERNOS

Autocrítica	Auto desconfianza	Inseguridad	Miedo al Éxito	Ajeneidad	Estrés
Las mujeres se vuelven más exigentes con la calidad de su trabajo, dejando pasar oportunidades de promoción por considerar que no se encuentra preparada	Se genera por la interiorización de la falta de entrenamiento para la competitividad.	Las mujeres al sentirse constantemente vigiladas dada su alta visibilidad, genera una actitud de justificación constante de la posición profesional.	Se basa en la creencia de que convertirse en una mujer de éxito en su carrera profesional es incompatible con ser apreciada por los compañeros	Perciben el mundo del trabajo como un mundo ajeno, un mundo de hombres	En el caso específico de las mujeres, sus fuentes de estrés son: la socialización en el trabajo, los conflictos de rol sexual y/o los conflictos de identidad.

Fuente: Chusmir y Durand (1987)

- ✓ **Formación en Áreas Tradicionalmente Femeninas:** sin bien el nivel educativo de las mujeres se ha equiparado al de los hombres, el problema desde este punto de vista para el crecimiento de las mujeres en las organizaciones reside en que las opciones académicas para las mismas revelan la carencia de un perfil educativo adecuado para poder acceder y progresar en las carreras profesionales, y de dirección a las que ellas aspiran (OIT, 2004). Las estudiantes universitarias han comenzado a incursionar en áreas no tradicionales aunque todavía se siguen concentrando en materias que tienen relativamente pocas conexiones con los empleos de dirección.
- ✓ **Anticipación por parte de muchas mujeres de los obstáculos que encontrarán en el futuro para su promoción profesional:** provocando un fenómeno de retroalimentación entre obstáculos a la promoción y abandono de la carrera hacia cargos de alta dirección.

A pesar de las diferentes barreras existentes, el acceso a puestos de dirección no se puede calificar de imposible, en tanto y en cuanto las mujeres dispongan de los recursos que les ayuden a afrontar estos obstáculos, reduciéndolos o eliminándolos. Es fundamental que las mujeres conviertan en recursos las barreras internas para favorecer el afrontamiento de los obstáculos a nivel social y organizacional, que son de más difícil control que los internos. En la medida en que las mujeres logren sentirse más eficaces en

las materias tradicionalmente vinculadas al rol masculino -relacionadas con la ciencia y la tecnología- y, consecuentemente, se formen más en ellas, tendrán mayores opciones de acceder y ascender a puestos habitualmente vedados a las mujeres, que están mejor considerados y pagados en el mercado de trabajo actual. En cuanto a las organizaciones, es fundamental replantear el modelo organizacional concebido y diseñado para varones directivos logrando una mayor incorporación y atracción de talentos, en especial mujeres. Resulta apropiado rediseñar los perfiles para los altos puestos ejecutivos de manera de abrir a un espectro amplio de profesiones y finalmente contemplar el desafío de cambiar la percepción de “puestos para varones” y “puestos para mujeres”.

LAS ESTRATEGIAS A LARGO PLAZO DEMUESTRAN RESULTADOS FAVORABLES

Es destacable que actualmente el cambio de roles centrados en las personas en puestos operativos es, en parte, el resultado de políticas deliberadas para preparar a las mujeres con talento para su ascenso y desarrollar una estructura sólida. Sin lugar a duda, las mujeres ejercen ahora roles de liderazgo gracias a la planificación y el pensamiento estratégico a lo largo plazo de las últimas décadas. En la actualidad son varios los programas de formación y mentoría que están orientando a las mujeres hacia puestos de trabajo de alto nivel. A medida que se incrementa la consciencia sobre el poco equilibrio de género en los cargos directivos de todo el mundo, y los riesgos comerciales y de reputación asociados, se impulsan decisiones de reclutamiento y promoción. Si bien, son lentos los cambios sociales en la percepción de los roles de género, los mismos animan y permiten a más mujeres progresar y dar prioridad a sus carreras, mientras que se espera que los hombres asuman en mayor medida las tareas de cuidado de la vida familiar. Otro punto importante a considerar, es la existencia del impulso de una dinámica en la que las mujeres ven a personas como ellas ocupando los puestos directivos y se sienten inspiradas para seguir su ejemplo. Por ende, con más mujeres en esos puestos, es más fácil que otras aspiren a ir por ellos, y se animen a postularse.

En los últimos años se visualiza un descenso de la proporción de directoras de RRHH. Con la apertura de oportunidades en los puestos comerciales, el femenino que se había desviado hacia la dirección de RRHH está cambiando de asiento a la mesa de la junta directiva. Un segundo aspecto es la voluntad de los directivos de pasar a los líderes de RRHH a puestos operativos, ya que se están valorando más las competencias en materia de gestión de personas.

Otro aspecto importante es que al cambiar la importancia del papel de las personas y la cultura ha cambiado significativamente en los últimos años, por ello, la función de RRHH se ha convertido en algo más estratégico y crítico para el éxito de la organización, por lo que se ha vuelto cada vez más atractiva para los hombres. Mientras tanto, muchas mujeres con talento que anteriormente habían seguido una carrera en RRHH ven ahora más oportunidades de pasar a otras opciones de dirección. En general, este cambio beneficiará a las empresas porque la paridad de género es muy importante en todas las partes de una organización. Con una mayor diversidad de candidatos establecidos en sus puestos operativos, los directivos están preparando activamente sus empresas de cara al futuro.

GRÁFICO 2: PROPORCIÓN DE PUESTOS DIRECTIVOS OCUPADOS POR MUJERES A NIVEL MUNDIAL 2019-2021 (%)



Fuente: Reporte Mujeres directivas 2021 de Grant Thornton: una ventana de oportunidad

ACCIONES EMPRENDIDAS POR LAS EMPRESAS

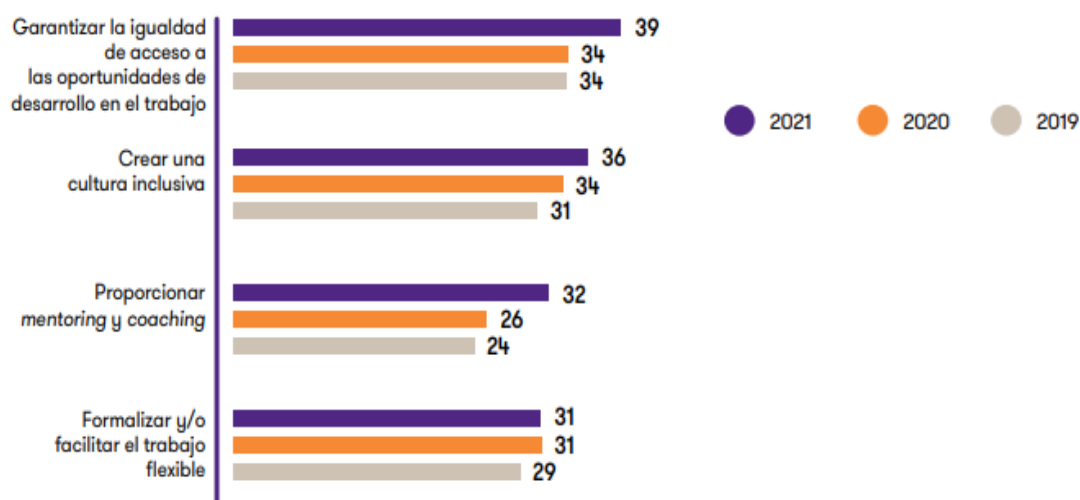
A partir de la pandemia y desde el año 2021 las empresas se encuentran priorizando acciones para garantizar la igualdad de acceso a las oportunidades de desarrollo en el trabajo. Según la investigación de Grant Thornton, es la acción que la mayoría de las empresas están poniendo en marcha para promover la paridad de género en la alta

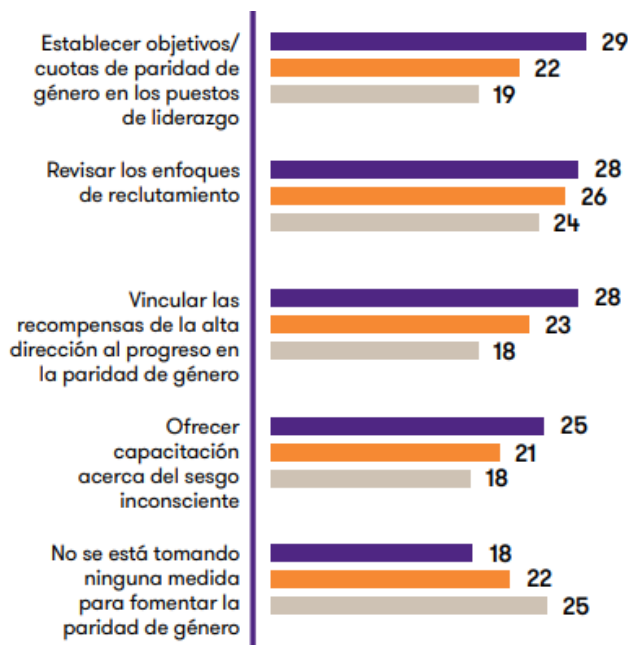
dirección. El 39% de las empresas se centra en el acceso para todas las personas, lo que supone un aumento de cinco puntos porcentuales con respecto a 2020. La segunda acción más consistente que se está llevando a cabo en este campo es la creación de una cultura inclusiva, que ha subido del 31% al 36% desde 2019. Mientras tanto, proporcionar mentoring y coaching ha superado por poco la formalización o facilitado que el trabajo flexible ocupe el tercer lugar. Con un 32%, ha subido seis puntos porcentuales de manera significativa desde el año 2020.

Si bien el orden de clasificación de las acciones tomadas sigue siendo en gran medida consistente con respecto a años anteriores, casi todas las acciones enumeradas han obtenido una mayor puntuación en 2021, lo que refleja que las empresas están implementando acciones más deliberadas y conscientes o que permiten el trabajo flexible en esta área. También se visualiza la aplicación de mayor medida en general: el número de empresas que no toma ninguna medida para promover la paridad de género en la alta dirección ha disminuido, pasando de una de cada cuatro en 2019 a solo el 18% a nivel global en 2021.

Un punto que resulta llamativo es que la única excepción a esta tendencia es la facilitación del trabajo flexible, que se ha mantenido nivelada en el 31%, y ha bajado al cuarto lugar en el ranking de acciones tomadas. Es posible que, con la introducción generalizada y forzada del trabajo remoto durante los cierres por coronavirus, los encuestados no lo hayan visto como una práctica específicamente influenciada por cuestiones de género.

ACCIONES QUE SE ESTÁN LLEVANDO A CABO PARA FOMENTAR LA PARIDAD DE GÉNERO 2019-2021 (% DE EMPRESAS)





Fuente: Reporte Mujeres directivas 2021 de Grant Thornton: una ventana de oportunidad

EL LIDERAZGO EN LA NUEVA NORMALIDAD

Los estilos de liderazgo también se han sometido a prueba debido a las exigencias impuestas por la pandemia. La interacción con el personal, una mayor comprensión de las necesidades y situaciones personales de los empleados y el cuidado de la salud mental y emocional han sido más importantes que nunca. La empatía ha sido un elemento clave en el liderazgo durante el COVID-19. A medida que estos estilos de gestión “más suaves” fueron demostrando su efectividad, surgió una mayor apreciación y una mayor necesidad de un liderazgo diverso. “Ha aportado claridad al conjunto de competencias tradicionalmente percibidas como más „femeninas” que „masculinas””. “La necesidad de tener más empatía en el entorno actual ha sido enorme. La empatía es vital en el enfoque hacia personas que trabajan dentro de la organización.

A partir del COVID hay nuevas expectativas referidas a la forma de dirigir, captar talento y mantener a los empleados comprometidos, lo que crea nuevas oportunidades para que las mujeres ocupen puestos directivos.

CONSIDERACIONES FINALES

Los cambios en el mundo empresarial de los últimos 12 meses suponen una oportunidad para crear una cultura más inclusiva e innovadora, en la que todos y todas sus empleados/as estén comprometidos/as. Sin embargo, para aprovechar este momento único, los líderes tendrán que demostrar que poseen un conjunto de habilidades particulares. La capacidad de conectar y comprender diferentes enfoques ha pasado a primer plano durante la reciente crisis. El COVID ha cambiado la relación entre los empresarios y los empleados, entre los directivos y su personal. Aquellos líderes empáticos, que han sabido ofrecer apoyo, han conectado con las personas de forma diferente y han creado un entorno seguro para su persona son los que han logrado los mejores resultados ante la situación de crisis. Atributo como la empatía se ha asociado tradicionalmente a las mujeres líderes, un líder empático implica saber escuchar y actuar. Es importante remarcar que aunque todo el mundo tiene esa cualidad en su interior, por diferentes motivos, se percibe que las mujeres tienen más práctica.

El reconocimiento de la importancia que tiene la empatía, entre otras habilidades, está creando oportunidades para que las mujeres puedan progresar. Lo que antes se encargaba de blando, o de no tener un enfoque comercial, o de no estar dispuesto a tomar decisiones difíciles, ahora se reconoce como un tipo diferente de fortaleza. Esas características se han vuelto más apreciadas. Por ello, el cambio tras el COVID, resulta significativo y crea la expectativa de asentar un nuevo estilo de liderazgo. En el mundo postpandémico, los líderes empáticos serán quienes logren sacar el máximo provecho de sus equipos. Para lograr lo antes comentado. Resulta necesario contar con un entorno y una cultura en los que el personal se sienta seguro para hablar, hacer preguntas, desafiar el statu quo. Y en el que los líderes y los responsables de dirigir los equipos se muestran cada día y apliquen los principios fundamentales de diversidad e inclusión.

Resulta de suma importancia tener presente que las acciones implementadas para fomentar la diversidad y la inclusión no se encuadran en una simple moda, proyecto, o el cumplimiento de una serie de requisitos. Se trata de un compromiso real con el cambio a largo plazo, y eso puede significar que lo que se haga hoy no tenga un impacto notable hasta dentro de varios años. No todo va a cambiar de la noche a la mañana, pero el compromiso de la alta dirección es clave.

BIBLIOGRAFÍA

- ADLER, N.J. (1986): Women in Management Worldwide, International Studies of Management and Organization.
- AGUST, S. y SALANOVA, M. (1998): Mujeres y trabajo: Un reto para la investigación psicosocial. Revista de Psicología Social.
- AGUT, S., MARTIN, P, (2007): Factores que dificultan el acceso de las mujeres a puestos de responsabilidad. Apuntes de Psicología 2007, Vol. 25, número 2. Colegio Oficial de Psicología.
- ALBAN METCALFE, B. (1985): "The Effects of Socialization on Women's Management Careers", Management Bibliographies & Reviews, vol 11, nº 3, Mcb University Press.
- ANKER R. (1997): La segregación profesional entre hombres y mujeres. Repaso de las teorías, Revista Internacional del Trabajo, No. 3, Vol. 116.
- ATAL, J., ÑOPO, H. y WINDER, N. (2009): New Century, Old Disparities, Gender and Ethnic Wage Gaps in
- CORTES, R., HELLER L. (2010): Tendencias del empleo entre mujeres y varones universitarios: El caso del Mercado laboral urbano en Argentina.
- CRISTINI, M. y BERMUDEZ, G, (2007): El mapa económico de las mujeres argentinas (1998-2006). CUADRADO, I. (2007): Estereotipos de género. En J. F. Morales, M. Moya, E. Gaviria e I. Cuadrado (Coords.) Psicología Social). Madrid: McGraw-Hill.
- CUADRADO, I., NAVAS, M. S. y MOLERO, F. (2006): Mujeres y liderazgo. Claves psicosociales del techo de cristal. Madrid: Sanz y Torres.
- CHUSMIR, L. and DURAND, D. (1987) " Stress and the Working Woman", Personnel.
- EAGLY, A., CARLI, L. (2007): Trough the labyrinth the truth about how women become leaders. Harvard Business School Press.
- GRANT THOMTON: Una ventana de oportunidad. Reporte Mujeres directivas 2021.
- HALPERN, D.F. (2005): Psychology in the intersection of work and family. American Psychologist.
- HELLER, L. (2011) Mujeres en la cumbre corporativa: el caso de la Argentina. Revista del Centro de Estudios de Sociología del Trabajo
- HEWLETT, S. (2002). Executive woman and the myth of having it all. Harvard Business Review, 8. HOLA, E., TODARO, R. (1992): Los mecanismos del poder. Hombres y mujeres en la empresa moderna. GEL. INSTITUTO DE LA MUJER (2006): Distintas estadística correspondientes al primer trimestre de 2006 extraídas de: Mujer en Cifras (Disponible en:

<http://www.mtas.es/mujer/mujeres/cifras>).

KANTER, R. (1977): Men and Women of the Corporation, Basic Books, New York.

KAUFMANN, A. (2009): Alt@ dirección. LID Editorial Empresarial.

LUPANO, M., (2008): Nuevas Metáforas acerca de la Mujeres Líderes. Psicodebate 9. Psicología, Cultura y Sociedad.

LUPICA, C., COGLIANDRO, G., SAAVEDRA, L., CHAVEZ MOLINA, E. (2008): Cuadernillo estadístico de la maternidad nº 2. Procesamiento de datos de la Encuesta Permanente de Hogares– INDEC. Observatorio de la Maternidad.

OCDE. Madrid: Ministerio de Trabajo y Seguridad Social. OHLOTT, P., RUDERMAN, M. y McCAULEY, C; (1994): Gender differences in Managers developmental job experiences. Academy of Management Journal.

OIT, (2004): Romper el Techo de Cristal. Las mujeres en puestos de dirección. Pagés, C y Piras C.

POWELL, G.N. (1991): Women and Men in Management, Sage.

SARRIÓ, M. (2004): La Psicología de Género a través del „Techo de Cristal. Colección Economía y Empresa.

SARRIÓ, M., RAMOS, A., y CANDELA, C. (2004): Género, trabajo y poder. En E. BARBERÁ e I. MARTÍNEZ (Eds.), Psicología y género. Pearson Education.

SCHEIN, V. E. (2001). A global look at psychological barriers to women's progress in management. Journal of Social Issues.

WAINERMAN, c.; (1996): ¿Segregación o Discriminación? El mito de la igualdad de oportunidades. Boletín informativo Techint Nº285.

ZABLUDOWSKY, G. (2008): La mujer en cargos de dirección en México. Mimeo.

**36° Congreso Nacional de ADENAG Universidad Nacional de Río Cuarto (UNRC)
Facultad de Ciencias Económicas**

Río Cuarto, 26 y 27 de Mayo de 2022

Lema: “La resiliencia organizacional: reinventarse en tiempos de cambios”

**Área 2: Investigación. Continuidad de la investigación en tiempos no
convencionales.**

**DESAFÍOS DE LA RESPONSABILIDAD SOCIAL EN EL ESPACIO
CURRICULAR EN CARRERAS DE GRADO DE LA UNVM EN TIEMPOS
DE PANDEMIA.**

AUTORAS:

MOINE, María Beatriz. Autora y Expositora. UNVM. mbmoine@yahoo.com.ar

TAMAGNO, María Virginia. Autora y Expositora. UNVM. viritamagno@gmail.com

TAMAGNO, María Paula. Autora y Expositora. UNVM. pautamagno96@gmail.com

Universidad Nacional de Villa María

Tel: +54 9 353 4539100 /int: 2269

**Palabras Clave: Responsabilidad Social, Espacio Curricular en Pandemia,
Formación Ética**

RESUMEN

El presente trabajo tiene por objetivo realizar un aporte técnico práctico sobre la actuación que desarrolla la Universidad Nacional de Villa María (en adelante UNVM) incorporando la Responsabilidad Social (en adelante RS) en sus procesos de formación de grado en pos del Desarrollo Sostenible en tiempos de pandemia, particularmente sobre la Asignatura RS ofrecida actualmente como un espacio curricular obligatorio de la carrera de Contador Público y materia optativa en carreras ofrecidas por el Instituto Académico Pedagógico de Ciencias Sociales (en adelante IAPCS).

Si bien la Ética y la RS están instaladas en la agenda de la discusión universitaria y ha ampliado la tendencia a enseñar ética y RS, la realidad en época de pandemia muestra que aún se necesita intensificar acciones para afrontar problemas económicos, sociales y ambientales. Por ello, resulta necesario estimular la comprensión de estos problemas, la construcción de un fundamento teórico y el desarrollo de actitudes socialmente responsables de los futuros profesionales particularmente por los nuevos escenarios surgidos a partir de la pandemia por covid-19.

El trabajo muestra la metodología aplicada para el desarrollo de la asignatura, su fundamentación, los objetivos de la asignatura, su contenido y un relevamiento realizado a los/as alumnos/as que cursaron la asignatura en el segundo cuatrimestre de 2021 en sede Villa María bajo la modalidad de Excepción Pedagógica a causa de las medidas establecidas por la pandemia, a fin de detectar el grado de apropiación del conceptos de RS y su vinculación a la realidad, el impacto y la incorporación de nuevos comportamientos luego del cursado de la asignatura, los resultados logrados y las consideraciones sobre las estrategias pedagógicas utilizadas en tiempos de confinamiento.

INTRODUCCIÓN

Si bien la Ética y la RS están instaladas en la agenda de la discusión universitaria y se ha ampliado la tendencia a enseñar ética y RS, la realidad muestra que aún se necesita intensificar acciones para afrontar problemas económicos, sociales y ambientales. La COVID-19 ha irrumpido de forma estrepitosa en nuestras vidas, el 2020 pasará a la historia como el año de la pandemia y el confinamiento. La pandemia ha supuesto una oportunidad para reforzar la modalidad planteada en la asignatura RS y ha enriquecido la experiencia de los y las universitarios/as en la búsqueda de soluciones colaborativas, reforzando su compromiso social con el bien común con una intensa utilización de las nuevas tecnologías aplicadas a los procesos de aprendizajes. Hoy más que nunca, resulta necesario estimular la comprensión de estos problemas, la construcción de un fundamento teórico y el desarrollo de actitudes socialmente responsables de los futuros profesionales.

Por lo expuesto, es preciso incluir la temática de la RS en el currículo, disponer de estrategias pedagógicas apropiadas generando espacios integradores para el debate sobre las causas y las consecuencias de diferentes problemas sociales y el rol del futuro profesional frente a esa realidad.

Chiavenato (2006) cuando señala que la vida de las personas depende íntimamente de las organizaciones y éstas dependen del trabajo de las primeras. En la sociedad moderna, las personas nacen, crecen, aprenden, viven, trabajan, se divierten, se relacionan y mueren dentro de organizaciones. Las organizaciones deben ser administradas y el autor citado define a la administración como la dirección racional de las actividades de una organización, con o sin fines de lucro. Ella implica planeación, organización (estructura), dirección y control de las actividades. De la buena administración depende el progreso y sustentabilidad de las organizaciones, por lo tanto, es fundamental que las decisiones de quienes la toman analicen no solo los resultados económicos sino también los resultados sociales y ambientales como los valores que involucran.

El propósito de incorporar a la curricular de grado la temática RS surge como consecuencia de la actividad especial que deben cumplir las Universidades, cuál es la de formar profesionales e investigadores, que en este momento son alumnos/as - hombres y mujeres- que deberán generar las condiciones humanas, de trabajo y solidaridad, para que su desarrollo, en y como sociedad se efectúe bajo el concepto de desarrollo sostenible; personas capaces de plantearse sus propios objetivos y de llevarlos a cabo basados en principios y valores de responsabilidad social, personas con capacidad de

vislumbrar cambios y poder tomar decisiones, personas capaces de aplicar el razonamiento en distintas circunstancias del desarrollo de su actividad laboral y profesional, pero fundamentalmente personas capaces de comprometerse y defender no sólo su desarrollo y bienestar individual sino también el del prójimo, que es su próximo, defendiendo no sólo las generaciones presentes sino preservando con su accionar y perfil profesional, mediante el desarrollo de sus competencias, a las generaciones futuras. Por lo tanto, lo que se persigue es generar profesionales socialmente responsables. Para ello deberán incorporarse nuevas metodologías de trabajo con los/las estudiantes, proponiendo modificaciones curriculares y extracurriculares, conformando equipos de trabajo interdisciplinarios, con el propósito de desarrollar nuevas competencias.

Los profesionales actuales están llamados a ser una fuerza positiva en el mundo, razón por la cual no sólo necesitan poseer conocimientos y capacidades intelectuales, sino también verse a sí mismos como miembros de una comunidad, como individuos con una responsabilidad para contribuir a sus comunidades. La universidad en sus funciones de formación y desarrollo de investigación debe tener presente la RS como tercera misión.

LA RESPONSABILIDAD SOCIAL COMO ESPACIO CURRICULAR EN LA UNVM

En la UNVM ofrece desde el IAPCS el dictado del Espacio Curricular: “**Responsabilidad Social**”, cuyo objetivo es formar futuros profesionales con principios éticos y de humanización. La misma, que se incorporó a la oferta de materias optativas desde el año 2009, es actualmente un espacio obligatorio en la carrera de contador público y un espacio optativo en otras carreras.

Con el nuevo enfoque de “organizaciones sostenibles en el tiempo” y “con la situación de la pandemia” es vital la presencia de los conceptos de buen gobierno y RS (la dimensión socio-cultural) considerando los Objetivos de Desarrollo Sostenible (en adelante ODS). El respeto a los valores de equidad y solidaridad son una base necesaria para superar las tensiones destructivas en la organización y en la sociedad. El proceso de aprendizaje apunta fuertemente a la investigación y reflexión de las demandas y problemas concretos de la comunidad, además de la formación de profesionales socialmente responsables.

El desarrollo del espacio curricular es una actividad en sí que contempla la formación integral de los/as alumnos/as que deciden cursar la asignatura, por lo que la misma ha sido aprobada por el IAPCS de la UNVM, de acuerdo a lo especificado por el Estatuto de la UNVM en lo que refiere a los planes de estudios de las carreras que dicta la Casa de Altos Estudios.

FUNDAMENTO DE LA ASIGNATURA RESPONSABILIDAD SOCIAL

Sustentabilidad, sostenibilidad, impacto ambiental, desarrollo humano, gestión responsable, son algunos de los innumerables conceptos que resuenan y vinculan con la RS. En un contexto de turbulencia generalizada, se habla mucho de la “RS” como una dimensión moral que toda organización debe internalizar y promover en su actividad diaria.

La RS, tanto en el plano individual como colectivo, se refiere a la toma de conciencia de la incidencia de nuestros haceres y la consecuente respuesta ante ellos. La RS es un compromiso de todos, que transversaliza cualquier rasgo de individualidad. Implica el compromiso de una organización por la incidencia social y ambiental que genera, a través de la gestión ética y eficiente de todos sus procesos internos, incluye la participación de la organización en políticas de desarrollo local, regional y nacional junto con otros actores sociales contribuyendo a partir de ello con el desarrollo humano justo y sostenible.

METODOLOGÍA DE TRABAJO EN TIEMPOS DE PANDEMIA

Se aplica desde marzo de 2020 la metodología de dictado virtual bajo la Modalidad de Excepcionalidad con uso plataforma virtual y conexiones por meet, las actividades que se reprogramaron con respecto a las habituales fueron clases presenciales reemplazados por encuentros sincrónicos con meet, mientras que se mantuvo la metodología de realización de FOROS en campus virtual, y Encuentros Virtuales Obligatorios (EVOS) que se desarrollarán en la plataforma Moodle de la UNVM. La plataforma dispone de un espacio en el que los/as alumnos/as acceden a todo el material digitalizado, notas, audios, videos y demás información en referencia a los temas planteados. Donde permite realizar consultas en forma permanente entre los alumnos/as y el equipo docente.

- En los encuentros sincrónicos uso meet se desarrollan los temas con las explicaciones conceptuales correspondientes a cada módulo, se generan ámbitos de debates e intercambio de opiniones entre todos los participantes.
- La asignatura para ser aprobada requiere entre otros requisitos, la presentación de un trabajo final en forma grupal en la que los alumnos deben diseñar una propuesta de intervención en alguna organización de la ciudad o zona aplicando uno o varios temas desarrollados en la asignatura a elección de los integrantes, la actividad requiere una instancia de presentación, fundamentación y defensa del trabajo

realizado que fue realizada por encuentros virtuales con uso de meet.

OBJETIVOS DE LA ASIGNATURA

OBJETIVO GENERAL:

El presente espacio curricular tiene como objetivo generar un ámbito de formación donde los alumnos internalicen conceptos sobre la RS como filosofía de gestión hacia el desarrollo sustentable enmarcado en un proceso de internacionalización de buenas prácticas a nivel individual como organizacional.

OBJETIVOS ESPECÍFICOS:

- I. Generar conciencia sobre la realidad social presente y conocer los ODS como guía y agenda para la acción para la profesión y ciudadanía responsable.
- II. Promover la formación de los participantes para que desarrollen una gestión responsable orientada a la sustentabilidad.
- III. Interpretar e incorporar la necesidad de desarrollar un consumo responsable y comprometido con el desarrollo regional.
- IV. Fomentar la coherencia como un valor central en la gestión.
- V. Desarrollar e interpretar los indicadores de gestión en RS.
- VI. Trabajar y analizar la ISO 26.000 de RS. Balance Social.

CONTENIDOS POR UNIDAD DE APRENDIZAJE

MÓDULO I: VALORES PARA LA ACCIÓN- LA ÉTICA DE LA RESPONSABILIDAD

Objetivos: Que los/as alumnos/as puedan entender que significa generar acciones a partir de pensar en la incidencia que estas tienen en nuestro entorno inmediato y mediato.

Temas: Los valores y la ética. La realidad de hoy, el desafío que abordan los/as jóvenes y adultos del siglo XXI. Nuevas maneras de ver las acciones.

MÓDULO II: GESTIÓN RESPONSABLE ORIENTADA A LA SUSTENTABILIDAD EN BASE A LOS OBJETIVOS DE DESARROLLO SOSTENIBLE

Objetivos: Que los/as alumnos/as puedan comprender la importancia de la nueva filosofía de la RS y cómo se fue generando y como se puede llevar a cabo.

Temas: Necesidad de comenzar a conformar organizaciones con RS. La agenda 2030. ODS. La responsabilidad social organizacional. Génesis de la responsabilidad social empresarial. Organizaciones que trabajan la responsabilidad social para el cumplimiento de los ODS.

MÓDULO III: LA COHERENCIA COMO UN VALOR DE GESTIÓN

Objetivos: Que los/as alumnos/as puedan comprender la importancia de la coherencia en este nuevo paradigma de la RS.

Temas: Coherencia. ¿Qué pienso? ¿Qué digo? ¿Qué hago? ¿Cómo comienzo a pensar en la organización? Nuevos modelos de gestión, ¿Qué incorporó? ¿Cómo medir resultados? Pymes hacia una Gestión de RS.

MÓDULO IV: CONSUMO RESPONSABLE Y SUSTENTABILIDAD

Objetivos: Que los/as alumnos/as logren entender el poder que tiene el consumidor, y el impacto de este en el desarrollo sostenible de una comunidad, ciudad, y región.

Temas: Desarrollo sustentable. El desarrollo tradicional versus el desarrollo humano, las necesidades. Satisfechos. Cómo hacemos para responder como consumidores.

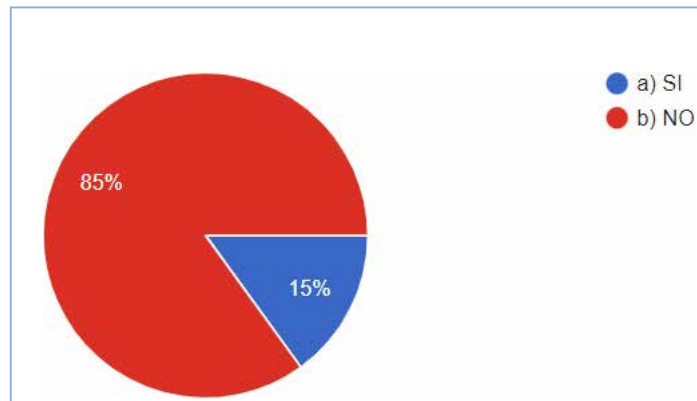
MÓDULO V: CIERRE DE LA ASIGNATURA. PRESENTACIÓN DE TRABAJOS

Objetivos: Consta en el cierre de la actividad a través de una presentación de trabajo final que incluye los conocimientos previos de los módulos vistos anteriormente.

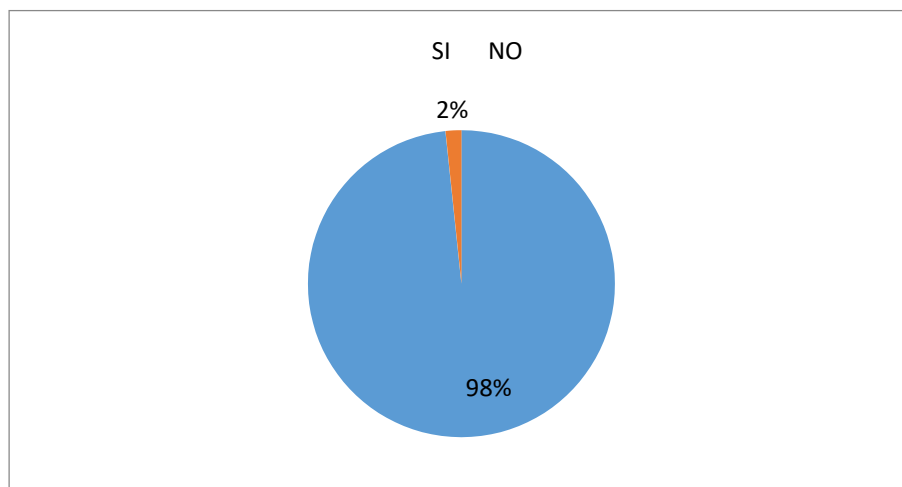
RESULTADOS DE LA ENCUESTA REALIZADA A LOS/AS ALUMNOS/AS FINALIZADO EL CURSADO DE LA ASIGNATURA SEGUNDO CUATRIMESTRE 2021

A continuación se presenta un informe sobre las respuestas obtenidas de las encuestas realizadas a los/as alumnos/as que cursaron la asignatura “RS” espacio curricular obligatorio para 3 año carrera Contador Público y espacio optativo para carreras del IAPCS desarrollada en el 2° cuatrimestre del año 2021. La encuesta se realiza con el objetivo de conocer los resultados logrados con el desarrollo de la asignatura, analizando al mismo tiempo los aspectos que requieren mejoras o transformaciones en base a las opiniones de los/as alumnos/as.

¿Al momento que se inscribió conocías los temas contenidos en el programa de la Asignatura?



¿Cree que los contenidos de la materia son importantes dada la realidad de nuestra sociedad? SI-NO. Justifique:



A continuación se mencionan algunas justificaciones a las respuestas positivas:

“Si, creo que son vitales a la hora de formarnos como profesionales. Sus contenidos dan un shock de realidad a la carrera del mundo en el que nos desenvolvemos y los problemas a afrontar en el futuro como individuos parte de la sociedad” (Encuesta Alumno/a RS, 2021).

“Si. Por supuesto. Todos los temas abordados son esenciales para el desarrollo sociocultural responsable como ciudadanos, más aún como ciudadanos profesionales graduados en una universidad pública” (Encuesta Alumno/a RS, 2021).

“Si porque actualmente muchos profesionales al momento de tomar decisiones no tienen

en cuenta las repercusiones sociales ni ambientales que tendrán en la sociedad, solo se fijan en la situación económica de la empresa” (Encuesta Alumno/a RS, 2021).

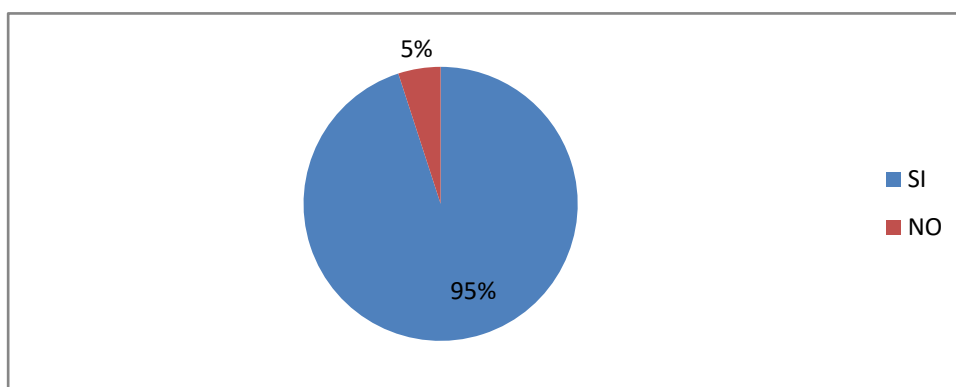
“**SI**, debido a que son temas que más allá de ser relevantes para la mejora de la sociedad en general me atrevería a decir que no son conocidos por la mayoría de las personas (en la cual me incluía)” (Encuesta Alumno/a RS, 2021).

“**SI**. Considero que sí son importantes los contenidos enseñados sobre RS, debido a que me permite formarme como profesional ya que hasta el momento en la carrera de Contador se veían otros aspectos. En cuanto a la sociedad estos temas son relevantes y deben ser tenidos en cuenta para poder implementar cambios en la manera que se actúa y construir de esta forma un mundo mejor” (Encuesta Alumno/a RS, 2021).

“**Si**, ya que son temas que particularmente nunca he tocado ni leído en mi vida, por lo cual te abre más la cabeza y a sentirse comprometida” (Encuesta Alumno/a RS, 2021).

el 2% de las respuestas negativas no fueron justificadas.

¿Encuentra relación y /o aplicación entre los contenidos de la asignatura con la situación que vivimos en pandemia? SI- NO. Si su respuesta es positiva mencione los contenidos:



A continuación se mencionan algunas justificaciones a las respuestas positivas:

“**SI**, considero que todos los módulos se relacionan debido a que los resultados de la pandemia han involucrado que la sociedad considere y se oriente a ser responsable” (Encuesta Alumno/a RS, 2021).

“**Sí**, principalmente en los contenidos vistos en el comienzo de la materia que hablan de la ética y la responsabilidad, aplicado no sólo a la actuación de las empresas y el Estado en este contexto, sino también al accionar de cada uno teniendo en cuenta la importancia de ser responsables en el momento de cuidarnos, cuidar a nuestra familia y al otro” (Encuesta Alumno/a RS, 2021).

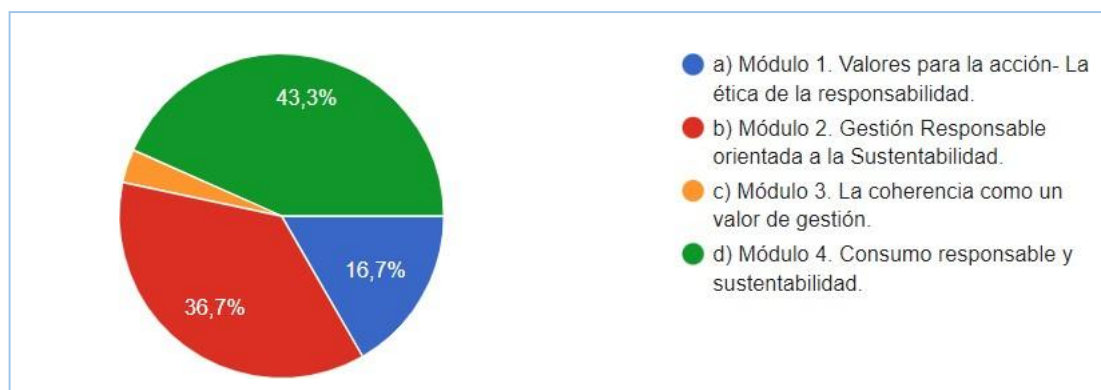
“Si. Principalmente en los conceptos de medio ambiente, valores de justicia, moral y ética, ODS... (Encuesta Alumno/a RS, 2021).

“SI, considero que todos los módulos se relacionan debido a que los resultados de la pandemia han involucrado que la sociedad considere y se oriente a ser responsable” (Encuesta Alumno/a RS, 2021).

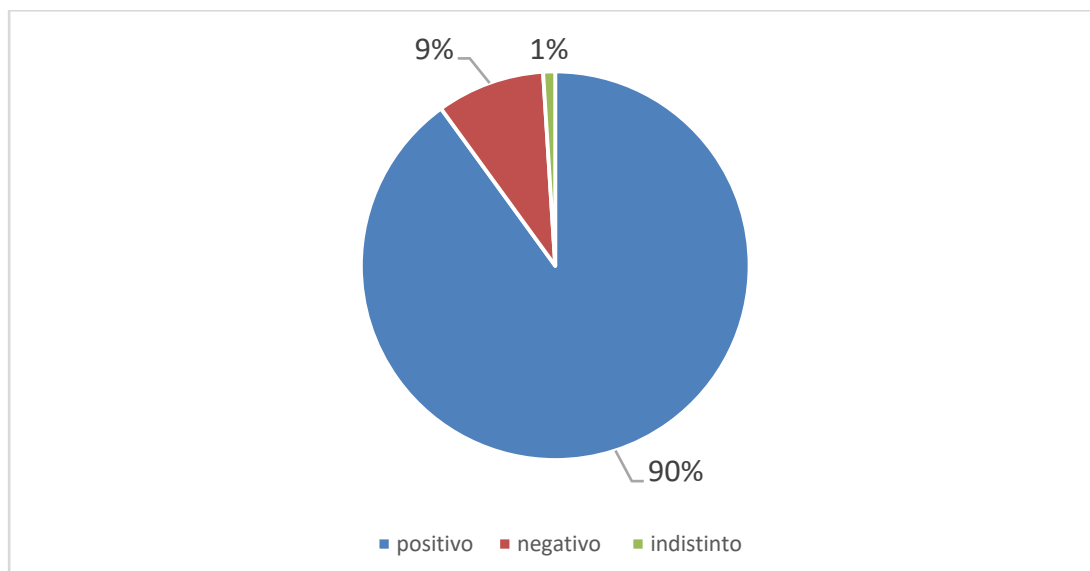
SI. Encuentro más relación en algunos temas como lo son por ejemplo la ética de la responsabilidad y el consumo responsable, ya que lo que se vivió como sociedad en la pandemia hizo justamente florecer estos temas en algunos aspectos para mal y en otros para bien, dependiendo de las medidas que miremos y analicemos. (Encuesta Alumno/a RS, 2021).

Las respuestas negativas, no fueron justificadas.

¿Qué módulo le pareció más importante como contenido de la materia?



¿El hecho de cursar la materia en forma virtual le resultó positivo, negativo, indistinto? Justifique por qué



A continuación se mencionan algunas justificaciones:

“**Negativo.** Si bien se pudieron ver los contenidos y aprender, creo que en el aula el contacto con los compañeros y docentes hubiera sido más enriquecedor” (Encuesta Alumno/a RS, 2021).

“**Positivo.** Personalmente me resultó positivo debido a que me permitió tomar las clases de mi país de origen sin retrasarme, así mismo la materia tuvo una dinámica muy interesante en cuanto al tiempo para cada tema, fue muy cómodo e interactivo, aunque de igual manera me hubiera encantado conocer a más compañeros. Soy alumna mexicana de intercambio” (Encuesta Alumno/a RS, 2021).

“**Positivo** porque facilitó mis tiempos para dedicarme a estudiar esta materia y otras, ya que no perdía el tiempo viajando” (Encuesta Alumno/a RS, 2021).

“**Negativo y Positivo.** Tiene aspectos negativos, ya que es más fácil debatir personalmente sobre los temas abordados, pero también tiene aspectos positivos, porque los EVOS y los foros nos permitían estar al día” (Encuesta Alumno/a RS, 2021).

“**Positivo.** Me gustó mucho, y me parece positiva la herramienta de pasar videos y presentaciones de forma ágil a través de la plataforma. Me encanto la forma de dar la materia de forma virtual. Elaborar los trabajos de Foro para la asignatura me permitió tomarme los tiempos para la reflexión de cada material e internalizarlos” (Encuesta Alumno/a RS, 2021).

“**Positivo.** Porque nuestros profesores estuvieron a la altura de la situación y pude en lo personal poder entender y aprender de la Materia” (Encuesta Alumno/a RS, 2021).

“**Positivo,** ya que cursar desde la comodidad de nuestro hogar siempre es más ventajoso, y también porque la predisposición de los docentes fue de gran ayuda al momento de brindar el material de estudio, recursos varios de la materia, como así también en cuanto al gran esfuerzo que han efectuado en el dictado de las clase” (Encuesta Alumno/a RS, 2021).

“**Positivo.** En cuanto a la materia creo que no me modifíco en nada, prácticamente pude cursar sin inconvenientes debido a la modalidad que propusieron las profesoras y el profesor (Encuesta Alumno/a RS, 2021).

“**Positivo.** Considero que fue positivo, ya que se podía investigar sobre los temas a medida que se iban desarrollando en clases y los foros. No sé cómo se hubiera brindado información sobre los artículos en la presencialidad, pero poder tener charlas en Meet y ver vídeos en clases estuvo bueno” (Encuesta Alumno/a RS, 2021).

“**Positivo,** porque las reuniones virtuales reemplazan muy bien a la presencialidad” (Encuesta Alumno/a RS, 2021).

“Al principio era **negativo** porque no entendía mucho y me costaba pero al pasar el

tiempo me fui acostumbrando y el dictado de clases fue **positivo**” (Encuesta Alumno/a RS, 2021).

“**Positivo**, ya que en cada una de las clases dadas se generó muchísimo debate e incluso se comenzaron a mencionar demás temas que surgían del mismo, así se escucharon diversas opiniones y realidades” (Encuesta Alumno/a RS, 2021).

“**Positivo**. Da la posibilidad de acomodarse mejor en los tiempos y fue dada de una manera muy práctica e inclusiva donde todos participamos” (Encuesta Alumno/a RS, 2021).

“**Positivo**, ya que no vi ningún impedimento para participar de las clases, opinar y escuchar las opiniones de mis compañeros y profesores. Me interesó mucho la materia y la considero de gran importancia ya que son temas que si bien se tratan en las redes o los medios, muchas veces no se les da la atención que debería” (Encuesta Alumno/a RS, 2021).

¿La materia contribuyó a su formación profesional? SI – NO. Si su respuesta es positiva explique cómo contribuye a su formación



A continuación se mencionan algunas justificaciones:

“**Si**, con la materia entendí que si bien la empresa no es el único actor implicado es uno de los más fuertes, por lo que el día que interactúe con estas, una de mis preocupaciones va a ser la aplicación de la Responsabilidad Social” (Encuesta Alumno/a Rs, 2021).

“**Si**, como gestora de empresas, resulta necesario hoy en día contribuir a las organizaciones con prácticas correctas de responsabilidad social así como transmitir a la sociedad la importancia del balance entre las empresas, sociedad y medio ambiente” (Encuesta Alumno/a RS, 2021).

“**Si**, contribuyó positivamente logrando cambiar un poco el pensamiento y dejando ver qué muchas veces en nuestro afán de buscar ganancias y mejores negocios, se deja de

lado el cuidado del medioambiente y de las drásticas consecuencias que ocasionan en nuestro día a día” (Encuesta Alumno/a RS, 2021).

“Si, debido a que todo conocimiento orientado hacia la RS siempre es bienvenido y, por otra parte, porque siempre me interesó la materia, los recursos y material utilizado y estudiado en ella, como así también el enfoque que se le dio a la misma desde las Cs. Económicas” (Encuesta Alumno/a RS, 2021).

“Si. 1 Por la capacitación en el conglomerado de todos los temas. 2. En términos prácticos contribuyó a que supiera armar propuestas de gestión responsable orientada a la sustentabilidad y sostenibilidad. 3. Cambio mi perspectiva del éxito por el paradigma del cuidado. Me hizo ver que se puede crecer mucho más utilizando de forma inteligente los recursos con los que se cuenta orientándose hacia un nuevo paradigma de responsabilidad social. 4. Al plantear tantos ejemplos diversos, me inspiro en cuanto a ideas de aplicación a largo plazo en distintos ámbitos profesionales 5. Generar conciencia sobre la realidad social presente. Me hizo pensar algo que no había tenido en cuenta que es el poder que tienen el consumidor, y el impacto de este en el desarrollo sostenible de una comunidad, ciudad, y región” (Encuesta Alumno/a RS, 2021).

El 5% de las respuestas negativas no fueron justificadas.

Mencione tres aportes fundamentales que le dejó la asignatura luego de haber sido cursada (si corresponde).

A continuación se mencionan algunas respuestas:

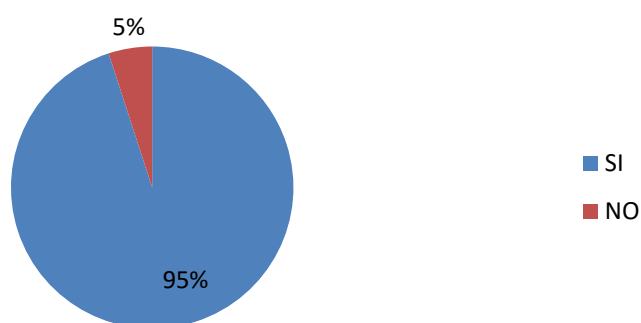
- La ética del cuidado, 2. La aplicación de una Responsabilidad Social Empresarial correcta y 3. La importancia de un consumo consciente.
- Mayor conciencia ambiental. 2. La sustentabilidad no genera pérdidas. 3. Las empresas sustentables son el futuro. (Encuesta Alumno/a RS, 2021).
- Ética. 2. Justicia. 3. Cordura.... Y otros tantos... (Encuesta Alumno/a RS, 2021).
- "las acciones positivas de las empresas hacia la población, traerán consigo beneficios para el ente en el mediano o largo plazo"; 2. El conocimiento y formas de emplear los ODS. 3.; A la hora de tomar decisiones empresariales siempre debe tenerse en cuenta la Ética Social (según lo que decía Adela Cortina)"(Encuesta Alumno/a RS, 2021).
- Ser responsable. 2. No prejuizar si no actuar. 3. Compromiso (Encuesta Alumno/a RS, 2021).
- Hacer transacciones ganar-ganar. 2. Ventajas y oportunidades que genera la aplicación de la RSO desde el plano social, ambiental y económico. 3. Crear un nuevo paradigma. (Encuesta Alumno/a RS, 2021).

- Conocimiento de los ODS. 2. Apuntar a un consumo sostenible 3. Saber la importancia de lo que le dejamos a generaciones futuras. (Encuesta Alumno/a RS, 2021).
- Incorporar más valores y tener más en cuenta el sentido de la ética como ciudadana 2. Comenzar a separar residuos de manera adecuada. 3. Consumir menos productos que después van a ser desechados como basura al poco tiempo. (Encuesta Alumno/a RS, 2021).
- Responsabilidad social. 2. Cuidado del medio ambiente. 3. Inclusión social.
- Responsabilidad. 2. Compromiso. 3. Ética y moral (Encuesta Alumno/a RS, 2021).
- Amplió mi visión social. 2. Descubrí que la aplicación de la Responsabilidad Social Empresarial suele ser mucho más rentable que las organizaciones que solo piensan en sus accionistas. 3. Que si como sociedad no hacemos nada, nuestro hogar (el mundo) en el futuro se volverá un lugar inhóspito (Encuesta Alumno/a RS, 2021).
- Me informó, 2. Tomé conciencia. 3. Logró aplicar a través de acciones que intentó transformar en hábitos (Encuesta Alumno/a RS, 2021).
- Formar una ética profesional y personal. 2. Adquirir nuevos conocimientos. 3. Reflexionar sobre nuestro estilo de vida y conductas (Encuesta Alumno/a RS, 2021).
- 1-En cuanto a conocimiento: Fomenta que comprendiera la importancia de la coherencia en este nuevo paradigma de la responsabilidad social. 2-En cuanto a términos prácticos: Me enseñó a generar ideas y proyectos de gestión factibles bajo el nuevo paradigma de la responsabilidad social. 3-En términos de aplicación: Cambio muchas prácticas de mi vida cotidiana y promovió a que las fomenta a través de explicaciones argumentadas a las personas de mí alrededor (Encuesta Alumno/a RS, 2021).

¿Recomendarías a tus compañeros que tengan posibilidad de cursar la materia para que la cursan como materia optativa? SI- NO. Si la respuesta es afirmativa

¿Por qué se la recomendarías?

¿Recomendarías a tus compañeros que tengan posibilidad de cursar la materia para que la cursen como materia optativa?



A continuación se mencionan algunas justificaciones:

“No” (Encuesta Alumno/a RS, 2021). Sin justificar.

“Si, en mi caso recomendaría mis compañeros a que tomaran esta materia en esta Universidad si tienen la oportunidad fue muy rica en conocimientos y modalidades”(Encuesta Alumno/a RS, 2021).

“Sí porque me parece una materia interesante con contenidos nuevos y actualizados” (Encuesta Alumno/a RS, 2021).

“Si. Elementa!” (Encuesta Alumno/a RS, 2021).

“Si, ya que permite visualizar las problemáticas de la sociedad actual” (Encuesta Alumno/a RS, 2021).

“Si, porque te cambia la forma de pensar y de ver ciertas cosas desde otro punto de vista” (Encuesta Alumno/a RS, 2021).

“Si, ya que la asignatura proporciona conocimientos para enfrentar los desafíos que plantea el desarrollo sustentable, entendiendo a las prácticas socialmente responsables y de sustentabilidad como medio para lograr innovación, competitividad y sostenibilidad” (Encuesta Alumno/a RS, 2021).

“SI, es una materia super interesante y linda para debatir entre todos sobre la responsabilidad en la sociedad, aparte porque todos debemos cambiar ciertos hábitos que aplicamos mal en nuestra vida y esta materia te ayuda a cambiarlos” (Encuesta Alumno/a RS, 2021).

“Si, porque es una materia que toca temas muy interesantes y además está abierta la posibilidad de entrar en debate (algo que no es normal hoy en día)” (Encuesta Alumno/a RS, 2021).

“Si, es muy didáctica, y llevadera e interesante” (Encuesta Alumno/a RS, 2021).

“Si, me parece un espacio adecuado para tener otra visión acerca de problemáticas que muchas veces se las deja de lado y reflexionar acerca de ello” (Encuesta Alumno/a

RS, 2021).

“Si, porque son temas que nos alcanzan/impactan a todos y mientras más gente adquiera conocimiento sobre estos temas mejor” (Encuesta Alumno/a RS, 2021).

“Si, debido a que no solo que es una materia muy interesante en cuanto a su contenido, sino que también porque se puede trasladar notoriamente a la realidad social y económica que estamos atravesando en la realidad, entre otras situaciones” (Encuesta Alumno/a RS, 2021).

“Si. Es una materia interesante y a su vez los contenidos tienen un valor fundamental que nos muestran cómo podríamos mejorar como sociedad” (Encuesta Alumno/a RS, 2021).

“Si, porque permiten tener otra mirada sobre las materias aprendidas en la carrera” (Encuesta Alumno/a RS, 2021).

“Si la recomendaría. Pero estaría bueno que no sea una opción sino una obligación cursarla para todas las carreras” (Encuesta Alumno/a RS, 2021).

“Si, porque es una materia que brinda temas que en el plan de estudios de la carrera no están, y son necesarios para la actualidad” (Encuesta Alumno/a RS, 2021).

“Si. Ayuda mucho para la vida cotidiana, para el manejo de las empresas, para ayudar a las personas, para cuidar al planeta, y a la sociedad en su conjunto. Es una materia muy importante independientemente de la carrera que estés cursando” (Encuesta Alumno/a RS, 2021).

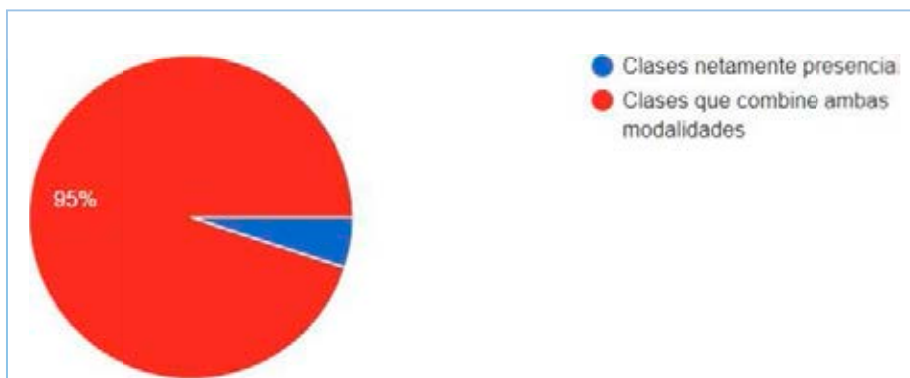
“No” (Encuesta Alumno/a RS, 2021). Sin Justificar.

“Sí ya que me parece de suma importancia el debatir los temas desarrollados ya que generalmente la sociedad tiende a pasarlos por alto y capaz no es muy común charlarlo demasiado en la facultad” (Encuesta Alumno/a RS, 2021).

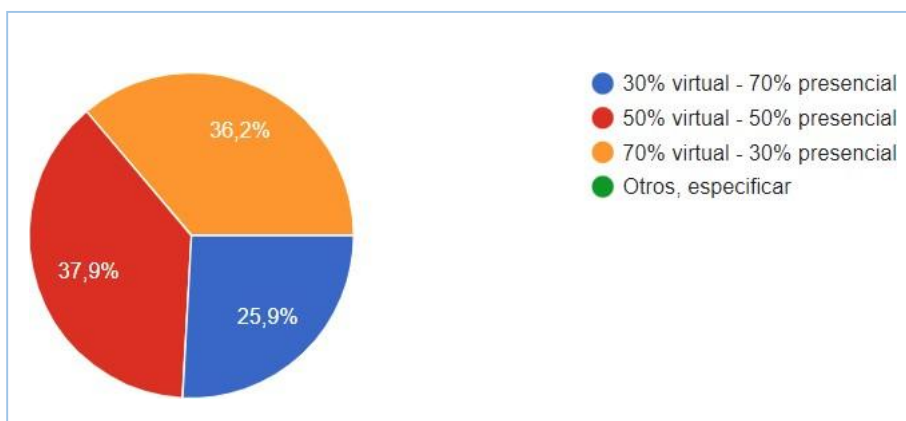
“Si. Porque es muy interesante y está bien dada” (Encuesta Alumno/a RS, 2021).

“Si se la recomendaría porque había temas como objetivo de desarrollo sostenible que no sabía que existían” (Encuesta Alumno/a RS, 2021).

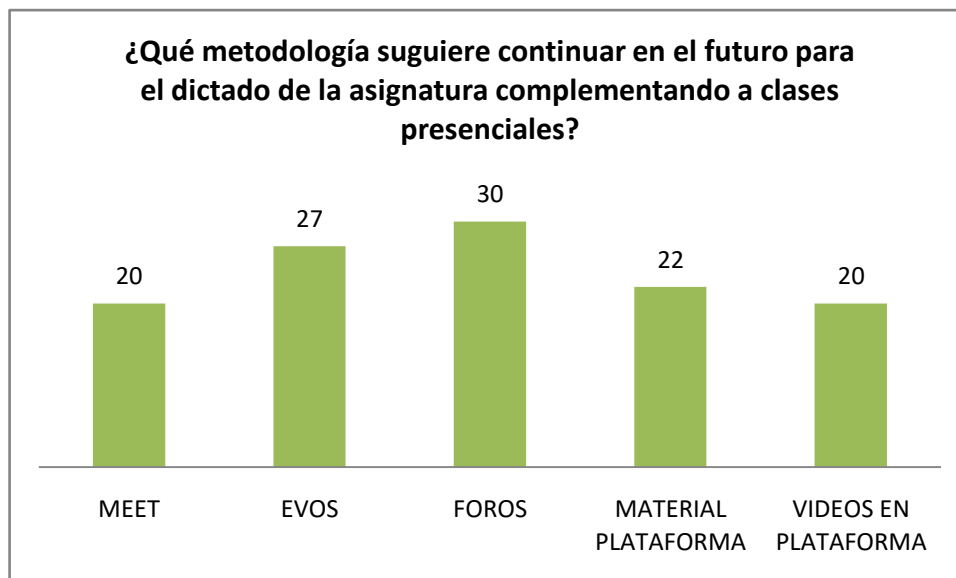
En base a la experiencia virtual ¿De qué manera plantearía futuros ciclos lectivos?



Si usted consideró una combinación de ambas modalidades educativas, señale en qué proporción le parece la más conveniente



¿Qué metodología sugiere continuar en el futuro para el dictado de la asignatura complementando a clases presenciales? Puede elegir más de una opción



Quedan a disposición de los/las interesados/as las encuestas recibidas por los/as alumnos/as sin procesar.

Fuente de la elaboración del presente informe.

CONCLUSIONES

Luego de analizar los resultados del procesamiento de las encuestas realizado a los/as alumnos/as que han cursado la asignatura, se puede considerar que el espacio curricular realiza un importante aporte a la formación personal y profesional.

Las actividades de desarrollo conceptuales como de reflexión contribuyen a la toma de conciencia por parte de los/as alumnos/as de la importancia y la necesidad de cambiar comportamientos no solo a nivel organizacional, sino también a nivel individual. En alguna medida los/as alumnos/as expresan que al tomar conciencia de las problemáticas actuales abordadas por la materia a nivel social, económico y ambiental, logran cambiar comportamientos de la vida cotidiana que contribuyen a la búsqueda de soluciones como ciudadanos y futuros profesionales responsables.

Es importante destacar que los/as alumnos/as consideran que la asignatura debería ser un espacio obligatorio no solo de las carreras del IAPCS sino de todas las carreras de la UNVM por la importancia de los temas desarrollados.

La metodología de espacio bajo la modalidad de excepcionalidad virtual utilizada por la asignatura también es sumamente valorada como un aspecto positivo por los/as alumnos/as.

Es indiscutible que la Universidad es un espacio para la formación en valores. Las Instituciones de Educación Superior no solo deben formar en contenidos específicos al

futuro profesional, debe contribuir al pensamiento crítico sobre los problemas éticos en el ejercicio de las distintas disciplinas y en el ejercicio individual de la ciudadanía responsable; la tarea es compleja y plantea distintas cuestiones acerca de la posibilidad del desarrollo del juicio ético y la forma de lograrlo por medio de la enseñanza, desde este espacio curricular se pretende contribuir a dicho fin.

El ámbito universitario no puede eludir el compromiso social que supone educar a los jóvenes para ser capaces de dar respuestas a los retos futuros, unos retos que, como con la COVID-19, resultan insospechados. La formación en RS es vital para poder enfrentarse a situaciones tan críticas como las que estamos padeciendo. Por ello, desde la asignatura RS se trabaja en el desarrollo de competencias que estimulan el compromiso y la responsabilidad social, facilitando la reflexión acerca de las implicaciones de la naturaleza social en la convivencia humana, permitiendo conocer la situación del mundo hoy, tanto próximo como remoto y dando sentido al desarrollo pleno e integral de la persona y las organizaciones mediante la comprensión de factores clave como la dignidad humana y la solidaridad.

BIBLIOGRAFÍA

- Chiavenato, I. "Introducción a la Teoría General de la Administración" Edición: 7ma ed. México: McGraw-Hill. (2006).
- Gilli, J.J., Schulman, D., García, N. "Temas de Responsabilidad Social en el currículo de tres universidades argentinas". (2014).
- III Simposio Internacional de Responsabilidad Social de las Organizaciones (SIRSO). Lima: ULADECH-Católica.
- Vallaey, F. ¿Qué es la Responsabilidad Social Universitaria? Pontificia Universidad Católica del Perú. Recuperado de: http://www.unitru.edu.pe/Publicaciones/Jornada/Responsabilidad_Social_Universitaria.pdf Marzo de 2015. (2006).
- Vallaey, F. "Ética y RSU: Breve marco teórico de la Responsabilidad Social Universitaria". Recuperado de: <http://blog.pucp.edu.pe/blog/eticarsu> Marzo 2015. (2008).

36° CONGRESO NACIONAL ADENAG
LA RESILIENCIA ORGANIZACIONAL: REINVENTARSE EN TIEMPOS DE
CAMBIOS
26 Y 27 DE MAYO DE 2022 – UNIVERSIDAD NACIONAL DE RÍO CUARTO

ÁREA N°2: INVESTIGACIÓN. CONTINUIDAD DE LA INVESTIGACIÓN EN
TIEMPOS NO CONVENCIONALES

Título del trabajo:

Responsabilidad Social Universitaria: estudio acerca de impactos educativos y cognitivos en la carrera de Contador Público Nacional de la Universidad Nacional del Santiago del Estero. Breve descripción del proyecto que comenzará en 2022

Autores:

Muratore, Francisco José. Autor y expositor

Ledesma, Hugo Marcelino. Autor y expositor

Castro de Achával, Matías. Autor

Zamora, Sergio. Autor

Moyano, María Gabriela. Autor

Institución: Facultad de Humanidades, Ciencias Sociales y de la Salud, Universidad Nacional de Santiago del Estero.

Teléfono: 385 485 9664

Correo electrónico: francisco.jose.muratore@gmail.com

Palabras Claves: RSU, impactos, investigación.

RESPONSABILIDAD SOCIAL UNIVERSITARIA: ESTUDIO ACERCA DE IMPACTOS EDUCATIVOS Y COGNITIVOS EN LA CARRERA DE CONTADOR PÚBLICO NACIONAL DE LA UNIVERSIDAD NACIONAL DEL SANTIAGO DEL ESTERO. BREVE DESCRIPCION DEL PROYECTO QUE COMENZARÁ EN 2022

Muratore, Francisco José; Ledesma, Hugo Marcelino; Castro de Achával, Matías; Zamora, Sergio; Moyano, María Gabriela

INTRODUCCION

Desde el año 2011 conformamos un equipo de investigación que aborda el estudio de la Responsabilidad Social Universitaria (RSU). Nuestro primer proyecto de investigación estudió la responsabilidad social de la Universidad Nacional de Santiago del Estero desde el año 2011 hasta el 2016. Posteriormente (del 2017 al 2021) indagamos acerca de las percepciones de los grupos de interés de la Facultad de Humanidades, Ciencias Sociales y de la Salud acerca de su accionar socialmente responsable en la comunidad santiagueña.

Así pues, habiendo concluido este último proyecto, y considerando el vasto e imprescindible campo de análisis en relación a la RSU, nos abocamos a la tarea de formular uno nuevo y presentarlo ante la Secretaría de Ciencia y Técnica de nuestra universidad, para su evaluación y posterior acreditación.

El presente trabajo, describe la formulación de dicho proyecto, al que denominamos “Responsabilidad Social Universitaria, Estudio Acerca de Impactos Educativos y Cognitivos en la carrera de Contador Público Nacional de la Universidad Nacional del Santiago del Estero”. Las consideraciones teóricas que dieron origen al proyecto, sus antecedentes e interrogantes, sus objetivos, las principales contribuciones a la temática, actividades, cronograma y metodología son aquí presentadas.

DE LAS CONSIDERACIONES TEÓRICAS QUE DIERON ORIGEN AL PROYECTO

La *responsabilidad de las organizaciones* es un tema que adquirió gran importancia en el mundo actual en las últimas décadas del siglo pasado (Lipovetsky, 1996; Cortina, 1994; Abraham, 2000). Académicos, empresarios, gobernantes, ciudadanos y especialistas de diversa índole debaten acerca de este tema, sobre todo a partir de la indiscutible importancia que las organizaciones han adquirido actualmente en el mundo. El destacado crecimiento de muchas corporaciones privadas e instituciones públicas, las ha transformado en uno de los principales actores en el ámbito económico, social y político, encontrándonos en algunos casos con organizaciones con una influencia mayor incluso a la de algunos países. En este contexto, con un amplio desarrollo de nuevos mercados y tecnologías, el problema acerca de las responsabilidades de las organizaciones se impone como apartado inevitable de la vida occidental. La pregunta sobre el alcance y limitación de la *responsabilidad organizacional* es un aspecto esencial para definir este concepto (Castro de Achával, 2012).

A partir de las dos últimas décadas del siglo XX se ha producido un auge de los estudios y prácticas de ética en las organizaciones en general y en las empresas en particular. Diversos libros y publicaciones especializadas en el tema, cursos de entrenamiento gerencial, consultorías y asesoramiento ético, y hasta códigos éticos de empresas se han multiplicado en el mundo vinculado a las organizaciones, principalmente en Estados Unidos, pero también en Europa y en el resto del mundo.

Según Marvin T. Brown este enorme desarrollo de la ética de las organizaciones o de las empresas, en muchos casos ha deformado el real papel de la ética. Se la ha entendido a esta última como un modo de prescribir conductas y disciplinar a los propios miembros de las organizaciones (por ejemplo, a través de Códigos de Ética, que algunas empresas obligan a sus empleados a suscribir), y no como un proceso de reflexión para la toma de decisiones. Para este autor, el verdadero e importante rol de la Ética es el de servir no de guía de conducta, sino de herramienta para aumentar los recursos para la toma de decisiones de las organizaciones, asegurando de este modo resoluciones más acertadas. Concebida así la Ética de las organizaciones, un nuevo elemento de análisis debe ser tomado en cuenta: la *responsabilidad* de las organizaciones al tomar decisiones (Brown, 1992).

Dos son, al menos, los modos en que podemos pensar dicha *responsabilidad*. Por un lado, podemos concebirla de un modo *negativo*, es decir, como la obligación de no causar daños. Así las organizaciones en general tendrían los deberes de no explotar a sus miembros, no perjudicar a sus clientes, no causar daños al medio ambiente ni a la población, etcétera. Pero, además de este tipo de responsabilidad, podemos pensar en una *responsabilidad positiva*, que atienda a la obligación de obrar correctamente (por ejemplo, los deberes de capacitar a los empleados, ampliar la participación de los miembros en la dirección de la organización, tomar en cuenta los intereses de los clientes o usuarios y de la sociedad en general, cuidar y beneficiar al medio ambiente, etc.).

La noción de *responsabilidad social* presenta innumerables acepciones, desarrolladas en distintas épocas y por diversos autores. Si bien en términos generales todos coinciden acerca de la necesidad de un actuar empresarial socialmente responsables, las coincidencias desaparecen al momento de precisar el contenido de esta “responsabilidad social”.

Aplicado a una organización particular, la *responsabilidad social* se refiere al modo en que la entidad se relaciona con sus clientes o usuarios, competencia, proveedores, empleados, y con la comunidad y el medio ambiente todo. Es decir, al valorar la *responsabilidad social* observamos la manera en que se comporta una empresa u organización, los valores que esta tiene, y el cumplimiento efectivo de normas y reglas de comportamiento empresarial u organizacional (Castro de Achával, 2012).

Por ello, no basta con que las organizaciones cumplan con las normas legales de una sociedad, sino que la noción de *responsabilidad social* apunta a que las entidades tiendan efectivamente al cumplimiento de su misión en la sociedad, generando relaciones fructíferas y positivas con todos los involucrados con su actuación. En principio, ello significa el cumplimiento de ciertas normas tales como no contaminar el medio ambiente, no engañar a los clientes, no realizar actos de competencia desleal, no afectar la dignidad de sus empleados, entre otros. Pero esto también puede, y debe, manifestarse en diversas acciones positivas, tales como un efectivo cuidado y mejoramiento del medio ambiente, un diálogo honesto y fructífero con la competencia, una mejora del servicio y calidad a los clientes, una

mayor participación en la gestión y los beneficios por parte de los empleados, entre muchas otras.

Hasta aquí hemos avanzado en la conceptualización de Responsabilidad Social y Responsabilidad Social Empresaria (RSE). Surge entonces el siguiente cuestionamiento: ¿Qué es la Responsabilidad Social Universitaria? ¿Puede definirse usando analogías con la responsabilidad social empresaria? Acerquémonos a este concepto.

Tanto durante el desarrollo de los proyectos de investigación precedentes, como en el nuevo estudio propuesto, tomamos como referencia y punto de partida, el concepto que propone el francés Francois Vallaey, quien postula que la Responsabilidad Social Universitaria exige, desde una visión holística, articular las diversas partes de la institución en un proyecto de promoción social de principios éticos y de desarrollo social equitativo y sostenible, para la producción y transmisión de 'saberes' responsables y la formación de profesionales ciudadanos igualmente responsable.

DEL PROYECTO, SUS ANTECEDENTES E INTERROGANTES

Desde el año 2011 este equipo de investigación aborda el tema Responsabilidad Social Universitaria desde la perspectiva propuesta por Vallaey. Del año 2011 al 2016, en el proyecto de investigación denominado "Responsabilidad Social Universitaria: el caso UNSE". Y desde el comienzo del 2017 hasta la fecha, otro proyecto denominado "La Responsabilidad Social en la Facultad de Humanidades, Ciencias Sociales y de la Salud. Estudio de las percepciones de sus grupos de interés". Ambos proyectos desde el enfoque de estudio de casos.

El marco de referencia de los citados proyectos y también el planteo que se aborda como proyecto actual tiene que ver con los trabajos sobre este tema elaborados por el ya mencionado filósofo peruano François Vallaey. En particular el documento elaborado por Vallaey, De La Cruz y Sasia para el Banco Interamericano de Desarrollo denominado "Responsabilidad Social Universitaria: Manual de Primeros Pasos".

Estos autores plantean que la manera más práctica para abordar la responsabilidad social universitaria se basa en la identificación y el tratamiento de los impactos que genera su accionar en el medio externo con el que se vincula, es decir su entorno de referencia. En este sentido, plantean cuatro categorías de impactos: organizacionales, educativos, cognitivos y sociales.

En relación a los mismos González Villanueva et al (2017) expresan lo siguiente:

- **Impactos organizacionales.** Como cualquier organización, la universidad genera impactos en la vida de su comunidad y también contaminación en su ambiente (desechos, deforestación, polución atmosférica por transporte vehicular, etc.). La universidad deja “huellas” en las personas que viven en ella y tiene también su “huella ecológica”. En estos deberán ser considerados: aspectos laborales, ambientales, de hábitos de vida cotidiana en el campus, que derivan en valores vividos y promovidos intencionalmente o no, que afectan a las personas y sus familias.
- **Impactos Educativos.** Refieren a todo lo relacionado con la formación que imparte a los estudiantes, los procesos de enseñanza y aprendizaje, la construcción curricular y la formación en valores, que definen el perfil del futuro egresado. La universidad ejerce un impacto directo sobre la formación de los jóvenes y profesionales, su manera de entender e interpretar el mundo, comportarse en él y valorar ciertas experiencias y cosas en su vida.
- **Impactos Cognitivos.** La universidad orienta la producción del conocimiento, se relaciona con las orientaciones epistemológicas y deontológicas, los enfoques teóricos y las líneas de investigación, los procesos de producción y difusión del saber, que derivan en la manera de gestionar el conocimiento.
- **Impactos Sociales.** Una universidad socialmente responsable es una institución modelo que además de sus actividades primordiales (docencia, investigación y extensión), es capaz de gestionar y administrar los impactos que genera en su entorno social, considerando la calidad de vida de los integrantes de su comunidad, mediadas por una ética de gestión responsable que se oriente al fortalecimiento de una educación hacia la sustentabilidad. Lo relacionado con los vínculos de la universidad con actores externos: redes,

contrataciones, relaciones de extensión y de vecindario, participaciones sociales, económicas y políticas, anclaje territorial.

La aplicación de la RSU implica conocer el entorno en el que se desenvuelve la universidad y de qué manera su sola existencia y accionar lo impacta. Reconocer los efectos negativos que la institución puede generar en su contexto, hacerlos conscientes, es el punto de partida para definir acciones socialmente responsables. En particular, en el caso del sistema de educación superior argentino, en el que el acceso a la formación universitaria tiene como fortalezas el ser pública y gratuita, a las universidades que forman parte, les resulta en ocasiones “muy difícil admitir que ellas también pueden dañar al mundo, producir y reproducir injusticias sociales, acelerar la actual inclinación de la humanidad hacia su insostenibilidad planetaria” (Vallaes, 2014:3). También a la RSU le compete reconocer los impactos positivos para que puedan ser promovidos y multiplicados.

El problema a abordar en el presente proyecto tiene que ver con identificar impactos educativos y cognitivos producidos la carrera de Contador Público Nacional.

Algunas de las cuestiones que se buscará responder en relación a la carrera de Contador Público Nacional de la UNSE son las siguientes:

¿La formación que se imparte a los estudiantes, los procesos de enseñanza y aprendizaje, la construcción curricular que definen el perfil del futuro egresado tiende a formar contadores públicos socialmente responsables?

¿La producción de conocimientos generados en los proyectos de investigación vinculados a la carrera puede considerarse socialmente responsable?

DE LOS OBJETIVOS

El proyecto pretende llevar adelante el estudio mediante el abordaje del objetivo general de:

Desarrollar un estudio de impactos educativos y cognitivos en relación a la carrera de Contador Público Nacional de la Universidad Nacional de Santiago del Estero (CPN-UNSE).

En relación al mismo, se proponen los siguientes objetivos específicos:

- Delimitar las categorías Contador Público Socialmente Responsable y Producción de Conocimiento (vinculado a la carrera en cuestión) Socialmente Responsable.
- Identificar y caracterizar impactos educativos en el curriculum formal de la Carrera CPN-UNSE.
- Identificar y caracterizar impactos educativos en el currículum oculto de la Carrera CPN-UNSE.
- Identificar y caracterizar impactos cognitivos en la producción de conocimientos generada en los proyectos de investigación vinculados a la Carrera CPN-UNSE

DE LAS PRINCIPALES CONTRIBUCIONES DE OTROS A LA TEMÁTICA

Las principales contribuciones a este tema vienen de la mano de Bernardo Klisksberg y Francois Vallaey, creadores de los conceptos de Responsabilidad Social Empresaria y Responsabilidad Social Universitaria, respectivamente.

El primero de los autores, es pionero de la ética para el desarrollo, el capital social y la responsabilidad social empresaria. A lo largo de 30 años, Bernardo Kliksberg ganó reconocimiento internacional por sus trabajos sobre pobreza, especialmente en América Latina, se consolidó como un pionero de la ética para el desarrollo, el capital social y la responsabilidad social empresaria (RSE). No conforme con eso creó una nueva disciplina: la gerencia social.

Por su parte, el filósofo franco peruano Francois Vallaey, especializado en Responsabilidad Social Universitaria (RSU) y ética aplicada a la gestión de las organizaciones, es una fuente de consulta permanente.

Los trabajos más conocidos de estos autores son: Manual de primeros pasos en Responsabilidad Social Universitaria (Vallaey, F. 2009); La Responsabilidad Social Universitaria: ¿Cómo entenderla para quererla y practicarla? (Vallaey, F. 2013); Ética para Empresarios. Por qué las empresas y los países ganan con la

Responsabilidad Social Empresarial. (Kliksberg, B. Ediciones Ética y Economía, 2013)

También el Simposio Internacional de Responsabilidad Social de las Organizaciones (SIRSO) es un ámbito académico internacional que ha tomado mucha notoriedad en los últimos tiempos y que en el 2021 tuvo su 6° edición. Las publicaciones y producciones de SIRSO suelen ser una importante fuente de aportes a la temática por la difusión y puesta en agenda de la RSU.

PRINCIPALES CONTRIBUCIONES AL TEMA POR PARTE DEL GRUPO DEL PROYECTO

El grupo de investigación está integrado por docentes con un fuerte compromiso con el sistema universitario y una egresada especializada en RSE y Balance Social. La mayoría de estos ya se desempeñaron como integrantes del Proyecto de Investigación denominado: “Responsabilidad Social Universitaria: El Caso UNSE”.

Algunos de estos miembros del grupo se formaron en la temática, ya sea a través de un cursos de posgrado específico – Formación de formadores en RSE de la UBA, PNUD y AECID. Otros, participaron y aún participan en proyectos de Voluntariado Universitario.

Integrantes ejercen o han ejercido cargos de gestión importantes en la Universidad, tales como: Secretaria de Extensión de la Universidad, Subsecretaria de Comunicaciones de la Universidad, Decano, Secretario de Extensión de la Facultad, Consejero Directivos y Superior, Directores de Departamento, Directores de Carreras, Director de Escuela de la Universidad, entre otros.

Muchos de los miembros poseen publicaciones de trabajos y/o presentaciones en congresos nacionales e internacionales vinculados a la temática en cuestión. Listamos a continuación algunos trabajos publicados en eventos académicos de alcance nacional e internacional, entre el año 2017 y 2021:

- *RESPONSABILIDAD SOCIAL UNIVERSITARIA EN LA FACULTAD DE HUMANIDADES CIENCIAS SOCIALES Y DE LA SALUD DE LA UNSE: PERCEPCIONES DE LOS GRUPOS INTERNOS ACERCA DE LA DIGNIDAD*

DE LA PERSONA. Autores: Ledesma, Hugo Marcelino; Muratore, Francisco José; Castro De Achával, Matías; Zamora, Sergio; Moyano, María Gabriela.

- *RESPONSABILIDAD SOCIAL UNIVERSITARIA: PERCEPCIONES SOBRE LA ACEPTACIÓN Y APRECIO POR LA DIVERSIDAD EN LA FACULTAD DE HUMANIDADES, CIENCIAS SOCIALES Y DE LA SALUD*. Autores: Ledesma, Hugo Marcelino; Muratore, Francisco José; Moyano, María Gabriela; Zamora, Sergio; Ledesma, Fabián Alejandro.
- *TECNOLOGÍA Y RESPONSABILIDAD SOCIAL: UNA EXPERIENCIA DIDÁCTICA PARA EL ABORDAJE DE LA PROBLEMÁTICA AMBIENTAL EN EL MARCO DE LA ASIGNATURA INFORMÁTICA DE LA LICENCIATURA EN ADMINISTRACIÓN DE LA UNIVERSIDAD NACIONAL DE SANTIAGO DEL ESTERO* Autores: Ledesma, Hugo Marcelino; Muratore, Francisco José; Moyano, María Gabriela; Zamora, Sergio.
- *RESPONSABILIDAD SOCIAL DE LA INSTITUCIÓN UNIVERSITARIA. UNA EXPERIENCIA DE VOLUNTARIADO PARA SU APRENDIZAJE Y PUESTA EN PRÁCTICA*. Autores: Francisco José Muratore, Sergio Zamora, María Gabriela Moyano, Hugo Marcelino Ledesma.
- *LA ACEPTACIÓN Y APRECIO POR LA DIVERSIDAD EN LA FACULTAD DE HUMANIDADES CIENCIAS SOCIALES Y DE LA SALUD. PERCEPCIÓN EN SUS GRUPOS DE INTERÉS*. Autores: María Gabriela Moyano, Francisco José Muratore, Hugo Marcelino Ledesma, Sergio Zamora.
- *DIAGNOSTICO DE LAS PARTES INTERESADAS ACERCA DE LA PERCEPCIÓN SOBRE EL DESARROLLO PERSONAL Y PROFESIONAL, BUEN CLIMA DE TRABAJO Y APLICACIÓN DE LOS DERECHOS LABORALES EN EL MARCO DE LA RESPONSABILIDAD SOCIAL UNIVERSITARIA EN LA FACULTAD DE HUMANIDADES CIENCIAS SOCIALES Y DE LA SALUD*. Autores: Hugo Marcelino Ledesma, Ramona Barrera.
- *LA RESPONSABILIDAD SOCIAL DE LA FACULTAD DE HUMANIDADES CIENCIAS SOCIALES Y DE LA SALUD. UNA MIRADA DESDE LOS DOCENTES ACERCA DE SU EJERCICIO EN EDUCACIÓN AMBIENTAL Y EN LA GESTIÓN MEDIOAMBIENTAL SOCIALMENTE RESPONSABLE*. Autores: Francisco José Muratore, Sergio Zamora, María Gabriela Moyano.

- *LA RSU: UNA PERSPECTIVA DESDE SUS FUNCIONES BÁSICAS DE DOCENCIA, INVESTIGACIÓN Y EXTENSIÓN. CASO UNSE.* Autores: Hugo Marcelino Ledesma, Francisco José Muratore, Sergio Zamora.
- *RESPONSABILIDAD SOCIAL UNIVERSITARIA EN LA FACULTAD DE HUMANIDADES CIENCIAS SOCIALES Y DE LA SALUD DE LA UNSE: PERCEPCIONES DE LOS GRUPOS INTERNOS ACERCA DE LA DIGNIDAD DE LA PERSONA.* Autores: Ledesma, Hugo Marcelino; Muratore, Francisco José; Castro De Achával, Matías; Zamora, Sergio; Moyano, María Gabriela.
- *MEDIO AMBIENTE Y RESPONSABILIDAD SOCIAL UNIVERSITARIA. PERCEPCIONES DE GRUPOS DE INTERÉS DE LA F.H.C.S.Y S. ACERCA DEL TRATAMIENTO DE LA CUESTIÓN AMBIENTAL.* Autor: Francisco José Muratore.
- *PUNTO DE ENCUENTRO: PUBLICACIÓN DIGITAL DE LA UNIVERSIDAD NACIONAL DE SANTIAGO DEL ESTERO SOBRE TEMAS DE EXTENSIÓN, VINCULACIÓN Y TRANSFERENCIA.* Compiladores: María Gabriela Moyano; Sergio Zamora; Teresa Alejandra Fischer.
- *PERCEPCIONES DE LOS GRUPOS INTERNOS DE LA FHCSyS DE LA UNSE ACERCA DE SU EJERCICIO DE RESPONSABILIDAD SOCIAL EN CUANTO A CIUDADANÍA, DEMOCRACIA Y PARTICIPACIÓN*”. Autores: Francisco José Muratore; Hugo Marcelino Ledesma; Sergio Zamora; Matías Castro de Achával; María Gabriela Moyano.
- *PROYECTO DE VOLUNTARIADO UNIVERSITARIO: “PRINCIPIOS COOPERATIVOS Y ESTILOS DE VIDA SALUDABLES EN LA ORGANIZACIÓN BARRIAL TUPAC AMARU”. UNA MIRADA DESDE LA RESPONSABILIDAD SOCIAL UNIVERSITARIA.* Autores: Francisco José Muratore; Sergio Zamora; Myriam Maatouk.
- *EL PROGRAMA DE VOLUNTARIADO UNIVERSITARIO: EL COMPROMISO SOCIAL DE LA UNIVERSIDAD NACIONAL DE SANTIAGO DEL ESTERO DE 2006 AL 2020*”. Autores: Mg. Sergio Zamora. Lic. Julián Del Valle.

Los trabajos enunciados precedentemente, fueron seleccionados por su relevancia y significatividad para la continuidad de la investigación en relación a la

Responsabilidad Social Universitaria. Como puede observarse, los artículos versan sobre aspectos puntuales de la RSU que se fueron indagando en los stakeholders, lo que permitió advertir de qué manera ésta es percibida.

Durante el desarrollo de los proyectos, fueron surgiendo temas conexos, íntimamente vinculados a la temática, tales como las acciones de Voluntariado Universitario, que pusieron en evidencia los múltiples campos de indagación en relación a la RSU.

DE LAS ACTIVIDADES, CRONOGRAMA Y METODOLOGÍA

Este proyecto de investigación ha sido enmarcado en el paradigma interpretativo, el cual a decir de Arnal, del Rincón y Latorre (1992) se centra en la comprensión y la descripción de lo singular del objeto de estudio, más que en lo que es generalizable. Tiende a la generación de un conocimiento ideográfico y enfatiza en interpretar la realidad desde los significados de las personas implicadas. Será un estudio descriptivo y el enfoque metodológico que se utilizará es el de estudio de casos. Este tipo de estudios tiene que ver con una mirada a fondo de un sistema en su propio contexto. Según Zapata “persigue el entendimiento cabal de un fenómeno en escenarios individuales, para descubrir relaciones y conceptos importantes, más que verificar o comprobar posiciones previamente establecidas” (como se cita en Reyes y Hernández, 2008, p.70).

Sobre esta base, el nuevo proyecto de investigación prevé una extensa lista de actividades, vinculadas todas ellas a un plan de trabajo detallado, que incluye la construcción de un marco teórico actualizado (superador de los presentados en anteriores proyectos y construido sobre la base del conocimiento adquirido).

El estudio, como se mencionó anteriormente, estará orientado a los impactos educativos y cognitivos de la carrera de Contador Público Nacional de la UNSE. Para ello, resulta pertinente y necesario analizar el curriculum formal y el oculto. De esta manera, el cronograma se organizó de forma tal que en los cuatro años de desarrollo del mismo, resulte posible ir alcanzando los objetivos específicos planteados.

Así, durante el segundo año se buscará construir un corpus documental que permita identificar el currículum formal de la carrera en cuestión, a partir del cual se podrá determinar los instrumentos de recolección de datos que serán elaborados para su aplicación.

Para el tercer año, se prevé identificar y caracterizar los involucrados en el currículum oculto de la carrera así como los impactos educativos de éste.

El último año estará destinado a identificar los diferentes actores involucrados en la producción de conocimiento en la carrera de Contador Público Nacional, es decir, los institutos existentes en la Facultad, los investigadores, etc, con quienes se aplicarán encuestas y entrevistas.

A MODO DE CIERRE

En anteriores proyectos de investigación, hemos determinado que la comunidad de la Universidad Nacional de Santiago del Estero, entiende que la misma hace ejercicio de su responsabilidad social. Luego, y tomando como muestra a la Facultad de Humanidades, Ciencias Sociales y de la Salud (unidad académica donde se afina la carrera de Contador Público Nacional), también hemos determinado que los grupos de interés perciben un ejercicio de responsabilidad social desde diferentes dimensiones.

Aunque tomemos estas percepciones como evidencia del ejercicio de responsabilidad social, no podemos dejar de tener presente que toda organización produce impactos (positivos y negativos) sobre el entorno en el cual se encuentra inmersa. Estos no se ven tan fácilmente cuando se trata de una organización universitaria. Quizás el importante y necesario rol que cumple la universidad en el medio, obtura la percepción de los impactos negativos. No obstante ello, el marco teórico utilizado en nuestras investigaciones nos indica que estos existen.

Por ello nos abocamos a la tarea de definir y estudiar a los mismos tomando como objeto de estudio la carrera de Contador Público Nacional. Este documento ha presentado brevemente algunas cuestiones referidas al proyecto de investigación que abordará esta actividad en los próximos años, y nuestro compromiso es ir mostrando avances del proceso en documentos posteriores.

BIBLIOGRAFÍA

- Arnal, J.; del Rincón, D. y Latorre, A. (1992) *Investigación educativa. Fundamentos y metodología*. Barcelona, España: Editorial Labor.
- Brown, Marvin. (1992) *La ética de la empresa*. Paidós. Barcelona.
- Castro de Achával, Matías. (2012) *Ética, deontología profesional y responsabilidad de las organizaciones*. Editorial MCA. Santiago del Estero.
- Cortina, Adela. (1994) *Ética de la empresa*. Ed. Trotta. Madrid.
- Klisberg, B. (2007) *Primero la gente*. Editorial Temas. Buenos Aires.
- Lipovetsky, Gilles (1996) *La era del vacío. Ensayo sobre el individualismo contemporáneo*. Anagrama. Barcelona.
- Proyecto Universidad Construye País (2004) *Responsabilidad Social Universitaria. Una manera de ser Universidad. Teoría y práctica en la experiencia chilena*. Santiago de Chile.
- Reyes, P., Hernández, A. (2008) El estudio de caso en el contexto de la crisis de la modernidad. Recuperado de www.moebio.uchile.cl/32/reyes.html
- Vallaey, F. (2014), "La responsabilidad social universitaria: un nuevo modelo universitario contra la mercantilización", en *Revista Iberoamericana de Educación Superior (RIES)*, México, UNAM-IISUE/Universia, vol. V, núm.12, <http://ries.universia.net/index.php/ries/article/view/439> Fecha de consulta: 10/08/2018.
- Vallaey, F. (s/f) *¿Qué es la Responsabilidad Social Universitaria?* Pontificia Universidad Católica del Perú. https://www.url.edu.gt/PortalURL/Archivos/09/Archivos/Responsabilidad_Social_Universitaria.pdf. Fecha de consulta: 17/04/2015
- Vallaey, F., De La Cruz, C. y Sasia, P. (2009), *Manual de primeros pasos en responsabilización social universitaria. Construyendo ciudadanía en universidades responsables*. Red Ética y Desarrollo.

http://www.cyta.com.ar/biblioteca/bddoc/bdlibros/rse/334_as_manual_rsu_bid.pdf. Fecha de consulta: 04/04/2018.

36° Congreso Nacional de ADENAG
“Profesor Raul Fernando Ortíz - in memoriam”
Universidad Nacional de Río Cuarto (UNRC)
Facultad de Ciencias Económicas
Río Cuarto: 26 y 27 de Mayo de 2022

ÁREA N° 2: Investigación. Continuidad de la investigación en tiempos no
convencionales

Gobernanza de la sustentabilidad de la cadena global de valor del maní en Argentina

ORTIZ FIGUEROA, Ana María. Autora y Expositora
JUÁREZ, Verónica. Autora
GONZÁLEZ, Sofía. Autora y Expositora
ALBORNOZ, Melina Victoria. Autora
PERETTI, María Florencia. Autora
BURASCHI, Mónica. Autora
AMATO, Celina Noé. Autora

Instituto de Administración, Facultad de Ciencias Económicas,
Universidad Nacional de Córdoba
Teléfono de contacto: 0351 4437300 (Interno 48529) ana.ortiz@unc.edu.ar

Palabras claves: CADENA DE VALOR, GOBERNANZA, SUSTENTABILIDAD

1. INTRODUCCIÓN

El presente trabajo forma parte de un proyecto de investigación en curso titulado “Contexto institucional y conflictos de intereses como condicionantes del upgrading sustentable en cadenas globales de valor argentinas”¹, presentando aquí los avances en el estudio de la cadena global de valor del maní. Esta ponencia se enfoca en el análisis del sector a nivel global, regional y local, para luego profundizar acerca de la gobernanza de la sustentabilidad de la cadena global de valor del maní en Argentina, en un intento de identificar los principales factores que inciden sobre la misma.

La gobernanza de la sustentabilidad en cadenas globales de valor (CGV) se refiere al conjunto de mecanismos públicos y privados que tienen como objetivo promover asuntos de sustentabilidad que trascienden las fronteras nacionales (Bernstein & Cashore, 2007). En particular, las cadenas agroindustriales han sido objeto de diversas formas de gobernanza de la sustentabilidad que tienen como objetivo mitigar los impactos negativos de la agricultura extensiva sobre el ambiente y la sociedad. Entre ellas, una cadena que se destaca por su relevancia para la Provincia de Córdoba es la CGV del maní.

La producción mundial de maní para la campaña 2020/21 fue de 49,6 millones de toneladas (tn) de acuerdo a datos del Departamento de Agricultura de Estados Unidos (USDA). Los principales países productores son China (40%) e India (13%). En Argentina, de acuerdo a los informes del Ministerio de Agricultura, Ganadería y Pesca el volumen de la producción nacional para la campaña 2020/21 fue de 1.267.242 tn. La zona productora por excelencia de esta oleaginosa es la provincia de Córdoba, concentrando un 89% de la producción del país, con casi mil establecimientos. En menor medida, el cultivo se extendió a zonas no tradicionales como la provincia de San Luis y La Pampa (Ministerio de Agricultura y Ganadería, 2022).

¹ Proyecto subsidiado por la Secretaría de Ciencia y Tecnología de la Universidad Nacional de Córdoba, Convocatoria “Proyectos Consolidar 2018-2021”.

El sector del maní está caracterizado por un gran crecimiento en cuanto a las hectáreas cultivadas año tras año en Argentina debido al esquema de rotación de cultivos que establecieron las Buenas Prácticas Agrícolas (BPA), que obliga a darle descanso a ciertos lotes por cuatro años y así incorporar otros nuevos. Esto además de contemplar el cuidado de los suelos para su utilización en el largo plazo, garantiza la calidad del maní que permite posicionar a Argentina como el principal exportador. Por otro lado, se espera que en el 2022 la industria crezca y aporte a la cifra de divisas récord, producto de la escalada que experimentaron los precios de los granos a partir del conflicto bélico entre Rusia y Ucrania. (<https://www.ambito.com/finanzas/ministerio-agricultura/mani-el-unicornio-argentino-destino-eeuu-20-firmas-exportaran-9000-toneladas-n5411426>).

La cadena de valor del maní está íntimamente ligada a las condiciones y superficies del suelo para su cultivo. Otro aspecto relevante es el consumo de maní interno de cada país, ya que a partir de esta medida se determinará la cantidad disponible que podrá exportar cada país entre otros factores. En este sentido, Argentina presenta bajos porcentajes de consumo interno en relación a otros países productores. Además, inciden directamente las reglamentaciones e impuestos particulares que disponga cada país para exportar.

En este contexto, resulta relevante analizar la cadena de valor del maní de Argentina a fin de encontrar oportunidades de mejora en la sustentabilidad en el marco del enfoque de la gobernanza de la sustentabilidad en la cadena de valor.

El mismo se estructura como sigue: primeramente se presenta el marco teórico sobre cadenas globales de valor y gobernanza sobre el cual se sustenta la investigación y luego se explicita la metodología utilizada. A continuación se describe la industria del maní y se analiza su cadena global de valor focalizándose en la situación de la industria argentina. Luego se analiza la estructura de gobernanza en la cadena y se concluye con los desafíos de sustentabilidad que presenta la industria en Argentina. Por último, se resaltan las conclusiones.

2. MARCO TEÓRICO

Desde la primera definición de Porter en 1980, el enfoque de cadena de valor fue evolucionando hasta llegar a incluir el concepto de sustentabilidad en lo que se conoce, desde una perspectiva logística, como Gestión Sustentable de la Cadena de Suministro (Sturgeon, 2011 [2009]). Entendemos por cadena de valor al conjunto de etapas que comprenden el proceso de producción de bienes y servicios (Kaplinsky y Morris, 2010 [2002]); en tanto que cuando las etapas se extienden fuera de las fronteras nacionales se está ante la presencia de cadenas globales de valor (CGV) (Gereffi, Humphrey y Sturgeon, 2005).

Por su parte, el concepto de gobernanza también fue desarrollándose y tomando mayor importancia en vista de los nuevos desafíos que enfrentan las empresas en este mundo globalizado. Con el incremento de la complejidad en las cadenas de valor y en las estrategias de la industria comenzó a estudiarse la relación entre el “poder corporativo” (Gereffi, 2014, p.13) y la toma de decisiones en las mismas. Así se incorpora el concepto de gobernanza, el cual hace referencia a la distribución del poder y control dentro de la cadena de valor, otorgando un marco de análisis de los arreglos entre los actores de la cadena así como también de la articulación con los requerimientos de actores externos a ella (Bush et al, 2015). Siguiendo esta línea, se adopta una definición amplia de gobernanza, entendida como “la regulación y coordinación de actividades por parte de instituciones públicas y privadas a través de una variedad de instrumentos formales e informales” (Boström et al, 2015, p. 2).

El concepto de gobernanza hace referencia a la distribución del poder y control dentro de la cadena de valor. Según Kaplinsky y Morris (2010 [2002]) es posible distinguir tres formas de poder y control en la cadena de valor, que ellos llaman “gobierno legislativo” (establecimiento de reglas y condiciones), “gobierno ejecutivo” (alguna forma proactiva de gobernanza, ya sea por cooperación o coerción) y “gobierno judicial” (control de conformidad con las reglas y condiciones).

La sustentabilidad es un constructo teórico utilizado por múltiples disciplinas, asociado a la capacidad para sobrevivir y a la adaptabilidad de los sistemas (Amato, 2021). En el ámbito empresarial se incorpora a través del enfoque conocido como

“*Triple Bottom Line*”, haciendo alusión al ideal de asignar igual importancia a los aspectos económicos, sociales y ambientales (Elkington, 1997).

Como señalan Buraschi, Amato y Peretti (2020, p.47): “La literatura sobre CGV ha incorporado la problemática de la sustentabilidad organizacional a partir del concepto de gobernanza, que resulta de especial interés para comprender los mecanismos que utilizan los diversos actores de la cadena para influir en la adopción de criterios de sustentabilidad (...) y cómo se distribuye y transmite el poder de fijar los criterios que se tomarán como válidos en una determinada cadena”.

3. MÉTODOS

Se utilizan distintas herramientas de análisis para lograr la integración de los conceptos de gobernanza y sustentabilidad. Dichas herramientas son las relacionadas al enfoque de CGV (Gereffi, 2014; CEPAL, 2014a, 2014b; Fernández-Stark y Gereffi, 2011; Kaplinsky y Morris, 2010 [2002]) o las propias del desarrollo territorial (Albuquerque et al., 2008; Vázquez Barquero, 2007; Albuquerque, 2004). Esta metodología ya ha sido utilizada por el equipo en estudios similares (ver por ejemplo, Amato, Berrino, Cohen, Pereyra y Romero, 2019)

La investigación es de tipo cualitativa descriptiva para detallar las relaciones entre las normativas e instrumentos vigentes en materia de sustentabilidad en la cadena del valor del maní del sector agrícola de Argentina y su correlativa aplicación de la gobernanza.

La unidad de análisis en esta ponencia está constituida por la cadena de valor del maní en Argentina. Las fuentes de información principales son de tipo secundario (revisión de documentación y datos de las empresas y de otros organismos relacionados con la industria), a saber: estadísticas de organismos nacionales e internacionales sobre el mercado, niveles de producción y consumo; informes de consultoras internacionales, nacionales y de cámaras locales; otros artículos

académicos e informes técnicos de utilidad para la representación de la estructura de la cadena.

4. RESULTADOS: DESCRIPCIÓN GENERAL DE LA CADENA DE VALOR

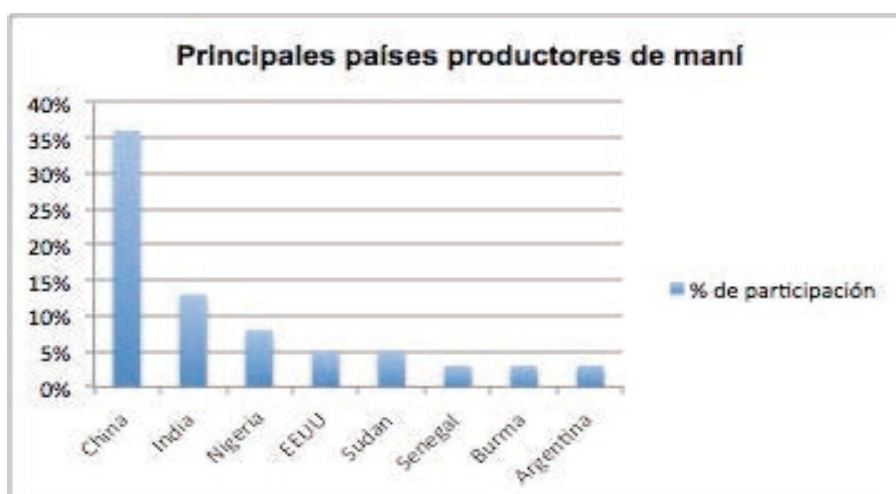
4.1. GENERALIDADES DEL SECTOR

4.1.1 Principales países productores, exportadores e importadores de maní a nivel mundial

La **producción** mundial de maní para la campaña 2020/21 fue de 49,55 millones de tn de acuerdo con datos del Departamento de Agricultura de Estados Unidos (USDA, 2022). China es el principal productor de maní, con un 36% de la cantidad mundial, superando a India, Nigeria y Estados Unidos de América. Para la campaña 2020/2021 la producción de China fue de 17,99 millones de toneladas, mientras que en India fue de 6,7 millones de toneladas.

Argentina, por su parte, contribuyó en la campaña 2020/2021 con 1,27 millones de tn, un 3 % de la producción mundial, según el gráfico 1.

Gráfico 1: Ranking principales países productores de maní



Fuente: elaboración propia adaptada de USDA (2022)

Características de los principales productores mundiales

China ha conseguido posicionarse como primer productor aprovechando sus ventajas comparativas en términos de condiciones de suelo y zonas productivas, rendimientos y mano de obra. Sin embargo, el sector está muy atomizado a nivel local y se ha atrasado en tecnología y calidad. Su oferta se caracteriza por la inestabilidad, debido a la necesidad de satisfacer la demanda de consumo local.

EEUU enfrenta costos elevados de producción pero prevalecen las políticas de ayuda interna en forma de subsidios, compensaciones, préstamos y desembolsos contracíclicos, lo que le ha permitido competir con un diferencial de precios considerable.

El principal producto comercializado por el sector manisero a nivel mundial es el maní sin cáscara. Sólo se comercializa un 8% del maní crudo. Fundamentalmente porque la mayoría de los países productores son a su vez importantes consumidores y procesadores de maní. En cuanto a los países que presentan mayor **consumo interno** de maní, se pueden destacar los siguientes: China 40%, India 13% y Nigeria 7%. En términos comparativos, China presenta un consumo doméstico aproximado de 18.800 miles de toneladas, mientras que Argentina sólo se consumen internamente 410 miles de toneladas (<https://www.indexmundi.com/agriculture/?producto=semilla-de-mani&variable=consumo-domestico&l=es>). A diferencia de otros países en los cuales lo que se produce se utiliza para consumo interno, Argentina exporta el 71% de su producción.

La **demand**a del maní de la Unión Europea se caracteriza por las elevadas exigencias en términos de calidad y sanidad. El producto se destina fundamentalmente como materia prima para la elaboración de snacks y/o golosinas o bien se fracciona para demanda minorista. Su principal proveedor es Argentina, que ha logrado a lo largo de los años cumplir con los elevados estándares de calidad y salubridad que exige este mercado.

La demanda mundial de **maní sin cáscara** se encuentra bastante atomizada. Entre otros países consumidores, se destacan también: México, Rusia, Canadá, Argelia, Tailandia, Sudáfrica, y Malasia.

El segundo producto en importancia para el sector es el **maní elaborado**, es decir, preparado o en conserva. El principal exportador es Argentina, con 42% del total exportado a nivel mundial. Respecto a los países que compran mundialmente maní elaborado, los principales son Estados Unidos de América, Japón, Corea, y Canadá.

Cabe destacar que China es un importante consumidor de **aceite de maní**. Su principal proveedor es Argentina, principal exportador, con 44% del volumen total comercializado a nivel mundial (Secretaría de Agroindustria, 2019). Entre los principales países que realizan compras mundiales de aceite de maní en bruto, se encuentran además de China, países de la Unión Europea, y Estados Unidos de América.

Principales países exportadores e importadores de maní

Tal como se evidencia en la Tabla 1, encontramos entre los principales exportadores de maní a Argentina en primer lugar, seguido de India y Estados Unidos de América. Si bien Argentina no es uno de los principales productores, sí ocupa el primer lugar como exportador, concentrando el 21% del mercado total.

Tabla 1: Principales países exportadores de maní

País	2021/ 2022	% del mercado mundial	% de la producción que se exporta
Argentina	0,99	21,2%	71,0%
India	0,75	16,0%	11,9%
Estados Unidos	0,68	14,05%	21,2%
China	0,50	10,07%	2,7%
Senegal	0,45	9,6%	29,0%

Sudán	0,40	8,5%	16,0%
Brazil	0,34	7,3%	48,6%
Myanmar	0,18	3,8%	11,3%
Nicaragua	0,12	2,6%	58,5%
Egipto	0,04	0,9%	21,0%

Fuente: Elaboración propia, basado en Bolsa de Comercio de Rosario (2022)

Respecto a los países **importadores** de maní, tal como se detalla en el gráfico 2, China es el principal importador, en segundo y tercer lugar se encuentran Países Bajos e Indonesia respectivamente.

Gráfico 2: Países importadores de maní



Fuente: Elaboración propia en base a World's Top Export (2022)

4.1.2 LA INDUSTRIA DEL MANÍ EN ARGENTINA

Como se mencionó anteriormente, Argentina es el mayor productor de maní de América Latina, y el séptimo mayor productor en el mundo. Sin embargo es el primer exportador mundial de maní. Argentina exporta más del 70% de su producción de maní, una proporción que ningún otro exportador tiene en el mercado, favorecido por los buenos niveles de producción y el relativamente bajo consumo interno (Cámara de comercio, 2022). En las últimas dos décadas el cultivo de maní viene creciendo

sostenidamente, tanto en área sembrada como en rendimiento productivo. Además del incremento de superficie sembrada, la sostenida incorporación de nuevas tecnologías y la especialización regional han permitido una fuerte suba del rendimiento productivo, impulsando la producción total.

Si bien se destacan más de 106 destinos del maní argentino, casi un tercio tiene a los Países Bajos como destino probablemente porque el puerto holandés de Rotterdam es la puerta de entrada a Europa. En 2018 los maníes sin ninguna transformación representaban el 60% del tonelaje exportado (De Angelo, Ferrari y Calzada, 2021).

En el 2020 las exportaciones del complejo maní totalizaron 1.073 millones de dólares (2,0% de las exportaciones totales), con una suba interanual de 27,6%. Los principales destinos figuran en la Tabla 2. El 80,4% del total exportado correspondió a maní crudo; 9,8%, a aceite de maní y sus subproductos; y 9,8%, a preparaciones de maní.

Tabla 2: Principales destinos de exportación de Argentina en el año 2021

PAÍSES	PORCENTAJE (%)
Países Bajos	34,5
Otros destinos	14,8
Reino Unido	7,6
Polonia	6,8
Rusia	5,7
Australia	3,5
Alemania	2,9
Chile	2,8
Italia	2,8
Bélgica	2,4

Fuente: Elaboración propia basada en informe INDEC (2022)

Se observa que Córdoba es la provincia donde se informó la mayor superficie sembrada para Maní 19/20, representando 81,53%. En el segundo y tercer lugar, están las provincias de Buenos Aires y La Pampa con 7,58% y 4,58%, respectivamente. Entre las tres provincias representan el 93,69% de la superficie sembrada total. La totalidad de productores y superficie sembrada por provincia se ven en la tabla 3 (Sistema de Información Simplificado Agrícola, 2021).

Tabla 3: Cantidad de productores por provincias registrados

Provincia	Cantidad de productores	superficie sembrada (en %)
Córdoba	458	81,53%
Buenos Aires	31	89,11%
La Pampa	19	4,58%
San Luis	12	3,22%
Santa Fé	12	1,51%
Salta	4	0,79%
Catamarca	3	0,64%
Formosa	1	0,08%
Tucumán	1	0,03%
Entre Ríos	1	0,03%

Fuente: Elaboración propia en base a Sistema de Información Simplificado Agrícola, 2022

La Cámara Argentina del Maní reúne 25 empresas, pero solo las primeras 13 explican el 90% de los más de US \$1055 millones que la Argentina generó en concepto de exportaciones, solo en 2020, cuando embarcó 827.163 toneladas.

El valor bruto por hectárea supera a la soja y el maíz por varios cuerpos, a razón de US \$4500, pero también es un cultivo más costoso, es decir, requiere una mayor inversión y exige una rotación del uso del suelo. Es esa rotación de los suelos la que explica porque muchas de las empresas que integran la siguiente lista también participan del ranking de los mayores agricultores del país

(<https://news.agrofy.com.ar/noticia/197682/ranking-manisero-quien-es-quien-esta-industria-cielo-abierto-que-exporta-mas-1000>).

En la tabla 4 se muestran las principales 13 empresas exportadoras del cultivo en Argentina así como la cantidad total de toneladas exportadas en el año 2020.

Tabla 4: Principales empresas exportadoras de maní en Argentina

Ranking	Empresa	Tn/año
1	AGD	280.000
2	Prodeman	140.000
3	Olega	120.000
4	Golden Peanut and Tree Nuts	100.000
5	Maniagro	100.000
6	Lorenzati Ruetsch y Cía	98.000
7	Manisel	70.000
8	Servicios Agropecuarios	60.000
9	Insa Indelma	60.000
10	Cotagro	42.000
11	Adecoagro	40.000
12	Grupo Cavigliaso	40.000
13	Gastaldi Hermanos	25.000

Fuente: elaboración propia en base a informe de Agrofy

<https://news.agrofy.com.ar/noticia/197682/ranking-manisero-quien-es-quien-esta-industria-cielo-abierto-que-exporta-mas-1000>

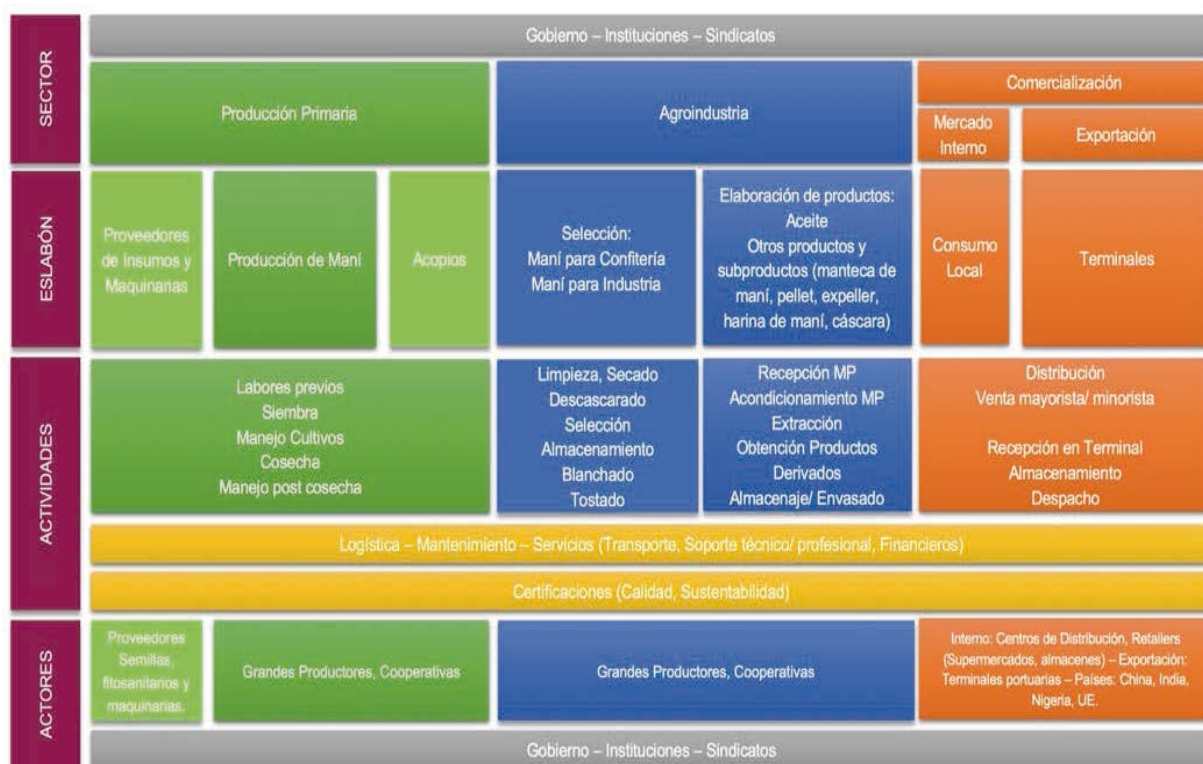
4.2 DESCRIPCIÓN DE LA CADENA DE VALOR

En una etapa anterior de este proyecto (Acevedo, 2019), realizamos un relevamiento propio que nos permitió obtener un esquema de la Cadena de Valor del Maní en Argentina. Dicha cadena de valor muestra los distintos eslabones que la componen,

desde la producción del cultivo hasta la distribución y se muestra en el gráfico 3 a continuación.

Los eslabones se dividen por sector; producción primaria, agroindustria y comercialización. Los eslabones, actividades y actores de la cadena también se corresponden con cada uno de los sectores.

Gráfico 3: Descripción de la cadena del valor del maní



Fuente: Acevedo (2019)

Los actores que intervienen en los distintos eslabones de la cadena:

- Proveedores de semillas: Generalmente son empresas internacionales que desarrollan semillas con alto contenido oleico, lo que favorece maníes de mayor durabilidad.
- Fitosanitarios: son empresas productoras y comercializadoras de bases biotecnológicas o con laboratorios especializados que ofrecen fertilizantes, herbicidas y agroquímicos. El servicio nacional de sanidad y calidad agroalimentaria (SENASA) es el organismo de control de productos

fitosanitarios utilizados, de forma tal de mantener la inocuidad alimentaria (Secretaría de Agroindustria, 2019)

- Maquinarias: la siembra y cosecha del maní, requiere maquinaria de alta precisión. Las empresas productoras en Argentina de maquinarias, también exportan por lo que sus precios están fijados en dólares.
- Productores: grandes productores, generalmente son exportadores y se describen en la tabla 4. También hay pequeños productores asociados que se nuclean en Cooperativas, para luego destinarlo al consumo interno o a las exportación (Bolsa de Comercio de Rosario, 2018).
- Comercialización: el consumo en el mercado interno es muy bajo, 1 kg per cápita por año (Secretaría de agroindustria, 2019). En la etapa de almacenamiento en los centros de distribución el destino del maní puede ser a retailers (supermercados, almacenes) o a exportación previo a los procesos de clasificación y selección de granos (Ministerio de agroindustria, 2018). Las exportaciones se generan a través de terminales portuarias con destino a países como China, India, Nigeria y la Unión Europea.
- Gobierno: participa diferenciando la calidad en todos los eslabones de la cadena con un sello distintivo “Alimentos argentinos” que cumplen los protocolos de calidad. A nivel local también cuentan con el sello provincial “Maní en Córdoba”. Los países a los cuales se exporta también cuentan con certificaciones que se desarrollan en la tabla 5 (Cámara del maní, 2022).
- Instituciones: pueden ser locales como el SENASA que es un organismo de control o extranjeras, según el país al que se exporta.
- Sindicatos: tienen mucho poder, ya que se encargan de la logística; los más importantes son de camioneros – Transporte y UATRE – Trabajadores Rurales.

4.3 GOBERNANZA

Por tratarse de un *commodity*, se observa un tipo de gobernanza de mercado (Gereffi, Humphrey y Sturgeon, 2005), así como un elevado nivel de concentración en la producción y procesamiento. Los grandes productores/ procesadores y el

sector externo (gobiernos, especialmente) son los principales actores de peso en términos de gobernanza, ya que establecen las reglas de juego y los criterios de sustentabilidad. Si bien, a nivel local, existen instituciones y organismos que proponen buenas prácticas de trabajo, estas son fundamentalmente de carácter voluntario. Finalmente, son las empresas líderes las que le otorgan la fisonomía a la cadena de valor en el país, y coordinan sus actividades.

A nivel internacional, la Unión Europea es uno de los principales importadores de maní. Para ello solicita altos estándares de calidad y seguridad alimentaria que los productos deben cumplir, tales como ISO 9001 y 22000, el Sistema de Análisis de Peligros y de Puntos Críticos de Control (HACCP) adoptados por la Comisión del Codex Alimentarius (CCA), la norma Brand Reputation through Compliance Global Standards (BRCGS). A través de un análisis secundario de datos se pudo detectar que la mayoría de las empresas exportadoras de maní en Córdoba cuentan con estas verificaciones.

Respecto a estas certificaciones de calidad existe una particularidad en los países musulmanes, quienes solicitan certificación de garantía HALAL y Kosher. Durante el 2020 Argentina firmó un convenio para el desarrollo del comercio con el mercado de Emiratos Árabes Unidos (EAU), favoreciendo las exportaciones del país (<https://www.cancilleria.gob.ar/es/actualidad/noticias/cafierno-firmo-convenio-sobre-certificaciones-halal-para-exportaciones-argentinas>).

Respecto a certificaciones relacionadas con la Responsabilidad Social Empresaria se pueden encontrar SEDEX, certificando SMETA, Ethical Trading Initiative (ETI), y Unilever Sustainable Agriculture Code. Por un lado se encuentra SEDEX, una organización que hace auditorías sociales garantizando un comercio transparente. Esto implica una evaluación sobre todo el proceso de la cadena de suministro, identificando los impactos sociales y ambientales para poder mejorarlos. Algunos de los miembros certifican SMETA, cuando la organización audita y cumple con condiciones de salud y seguridad, determinados estándares laborales, ética comercial e impacto ambiental. Múltiples organizaciones en Argentina son miembros de SEDEX, como AGD, Gastaldi, Manisel, Prodeman, Lorenzati.

Por otro lado se encuentra (ETI), una organización que realiza auditorías para establecer buenas prácticas en el comercio. Los miembros deben adoptar el Código Básico de Prácticas Laborales de la ETI, estableciendo buenas condiciones sociales, laborales, ambientales a lo largo de la cadena de suministro. Manisur y Gastaldi utilizan estas auditorías en sus productos.

Unilever también provee un código de sustentabilidad enfocado en el agro, Unilever Sustainable Agriculture Code. Corresponde a una colección de Buenas Prácticas, incorporando aspectos importantes de la sustentabilidad en la agricultura y se aplican a lo largo de la cadena de valor de Unilever, incluyendo a sus proveedores. Empresas como Manisel en Córdoba, lo utilizan.

A nivel Nacional, en Argentina en el año 2018 se crea por resolución el Sistema de Información Simplificado Agrícola (SISA), el cual integra el Registro Fiscal de Operaciones de Grano (RFOG), el Registro Fiscal de Tierras Explotadas (TIRE) y el Registro Nacional Sanitario de Productores Agropecuarios (RENSPA) (Informe Unilever, 2017).

El SISA registra a productores, intermediarios y comercializadores que formen parte de la cadena del maní y otros cereales como legumbres y oleaginosas de declaración obligatoria, para seguir la trazabilidad de la calidad de los alimentos en toda la cadena del valor de las oleaginosas, entre ellas el maní.

A nivel provincial existe una certificación de origen, “Maní de Córdoba - Córdoba Peanuts”, proveniente de la ley N° 10.094 de protección a la producción regional. Esta certificación garantiza calidad premium siguiendo los estándares internacionales. Se encuentran incluidas organizaciones partes del clúster manisero de Córdoba, quienes cumplen con certificaciones de calidad como las mencionadas anteriormente y están producidos bajo normas de sustentabilidad, como Buenas Prácticas Agrícolas (<http://www.cordobapeanuts.com>).

En 2001, ABICAB (Associação Brasileira da Indústria de Chocolates, Cacau, Amendoim, Balas e Derivados) creó el sello Pro-maní, con la intención de organizar el proceso de producción. Este sello fue fundamental para la creación y adopción de normas esenciales para productos destinados al consumo humano. El objetivo fue estimular toda la cadena productiva para la obtención de maní según los límites establecidos para la concentración de aflatoxinas (<http://hdl.handle.net/11086/11832>).

En Córdoba existe un sello provincial, que tiene su foco en problemas ambientales como la erosión del suelo, lo que enmarca el inicio de la trazabilidad alimentaria para todos los eslabones de la cadena (Facultad de Agronomía y Veterinaria UNRC, 2017). En la tabla 5, se indican las certificaciones en distintos eslabones de la cadena del maní.

Tabla 5: Certificaciones de la cadena del maní

Certificaciones	Características
ISO 9001/2015	Regula los sistemas de gestión de calidad.
ISO 14000	Certificado de gestión ambiental.
Certificado Halal	Determina que un producto o servicio cumple con lo que establece la ley Islámica para que este sea consumido.
BRCGS	Normas de seguridad y calidad alimentaria para ingresar al mercado inglés y a nivel mundial.
SMETA	Auditorías éticas según estándares internacionales.
E.T.I.	Iniciativa de comercio ético.
Sello argentino	“Alimentos Argentinos” cumple los protocolos de calidad del programa alimentos argentinos.
Sello de calidad de origen	“Maní de Córdoba”
ABICAB	Sello pro maní para organizar el proceso productivo

Fuente: Elaboración propia en base a Facultad de Agronomía y Veterinaria. UNRC. 2017

5. CONCLUSIONES

Esta ponencia propuso describir la cadena de valor del maní de Argentina y encontrar oportunidades de mejora en la sustentabilidad, en el marco del enfoque de la gobernanza, sobre los cuales se pueden aportar las siguientes conclusiones.

En relación a los aspectos comerciales globales de la cadena, se destaca que China es el principal productor a nivel mundial, seguido de India. Argentina es el principal exportador, favorecido por el bajo consumo interno de maní y las buenas condiciones y superficie de suelo. En cuanto a los principales países importadores, se destacan China, Países Bajos e Indonesia.

En Argentina, la producción del maní se concentra en la provincia de Córdoba, y en segundo lugar en una proporción considerablemente menor la provincia de La Pampa.

La gobernanza de la cadena está dada por las certificaciones, regulaciones a nivel Provincial y Nacional; como también las certificaciones pedidas por los países a los cuales se exporta el Maní Argentino, las cuales se refieren principalmente a las características de calidad e inocuidad del producto alimenticio.

En términos de sustentabilidad, y frente al incremento en la cantidad producida de maní en los últimos años en Argentina, cabe destacar el desafío que se enfrenta en cuanto al cuidado de los suelos, ya que la producción del maní provoca una erosión de los mismos, y es fundamental la rotación de los espacios de cultivo que permita mantener e incrementar en el largo plazo los niveles actuales de producción del maní.

6. REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Acevedo, M.E. El enfoque de cadena de valor y la gobernanza de la sustentabilidad. El caso del maní en Argentina. Póster. Tercer encuentro interdisciplinario de investigadores en problemáticas ambientales de la UNC (EIDIPA). Córdoba. FCE UNC. 26 y 27 de junio. 2019.
- Albuquerque, F., “Desarrollo económico local y descentralización en América Latina”, Revista de la CEPAL, No82, p.157-171, 2004.
- Albuquerque, F.; Dini, M. y Pérez, R., “Guía de aprendizaje sobre integración productiva y desarrollo económico territorial”, Instituto de Desarrollo Regional de la Universidad de Sevilla, Sevilla, 2008.
- Amato, C. N. Investigación en Responsabilidad Social Empresaria y Sustentabilidad Corporativa: evolución, tensiones actuales y perspectivas futuras. Cuadernos de Administración, 34. 2021. Disponible en: <https://doi.org/10.11144/Javeriana.cao34.irsesc>
- Amato, C., Berrino, L., Cohen, N., Pereyra, W., Romero, M. Descripción de la cadena global de valor de la industria automotriz: actores, actividades e impactos en la sustentabilidad reportados. 2019.
- Bernstein, S. & Cashore, B. Can non-state global governance be legitimate? An analytical framework. Regulation & Governance, 1, 347–371, 2007.
- Boström, M., Jönsson, A., Lockie, S., Mol, A. & Oosterveer, P. Sustainable and responsible supply chain governance: challenges and opportunities. Journal of Cleaner Production(107), 1-7. 2015.
- Buraschi, M.; Amato, C. y Peretti, M.F. Integración de Perspectivas Teóricas sobre Sustentabilidad en Cadenas Globales de Valor. Revista de Economía y Estadística, LV (1), 45 - 68, 2020.
- Bush, S., Oosterveer, P., Bailey, M. & Mol, A.. Sustainability governance of chains and networks: a review and future outlook. Journal of Cleaner Production(107), 8-19. 2015.
- Elkinton, J. Cannibals With Forks: The Triple Bottom Line of 21st Century Business. Capestone: Oxford.1997.

- Fernández-Stark, K. y Gereffi, G. *Manual de Desarrollo Económico Local y Cadenas Globales de Valor*. Center on Globalization, Governance & Competitiveness, Duke University. 2011.
- Gereffi, G., Humphrey, J. y Sturgeon, T. The governance of global value chains. *Review of International Political Economy* 12(1), 78-104. 2005
- Gereffi, G. Global value chains in a post-Washington Consensus world. *Review of International Political Economy*, 21(1), 9-37. 2014.
- Kaplinsky, R y Morris, M. A Handbook for Value Chain Research. Brighton: Instituto de Estudios de Desarrollo. Versión en Español. 2010 [2002]. Recuperado de: <https://pablosaraviatasayco.files.wordpress.com/2013/02/kaplinsky-manual-completo-rev-4-2010doc.pdf>
- Sturgeon, T. De cadenas de mercancías (commodities) a cadenas de valor: construcciones teóricas en una época de globalización. *Eutopía*(2), 11-38. 2011 [2009].
- Secretaría de Alimentos y Bioeconomía. Dirección Nacional de Alimentos y Bebidas. Dirección de Cadenas Alimentarias. *Cadena del Maní*. Buenos Aires: Ministerio de Agroindustria. 2018
- USDA, Office of Global Analysis. *World Agricultural Production*. Marzo 2022.

Páginas web y noticias:

<https://agroempresario.com/publicacion/44207/el-mani-cordobes-debuto-con-el-sello-alimentos-argentinos-una-eleccion-natural433/>. Página visitada el 14/04/2022.

<https://www.ambito.com/finanzas/ministerio-agricultura/mani-el-unicornio-argentino-destino-eeuu-20-firmas-exportaran-9000-toneladas-n5411426>. Página visitada el 14/04/2022.

<http://www.alimentosargentinos.gob.ar/HomeAlimentos/Sello/>. Página visitada el 18/04/22.

Informe

Unilever,

2017:

<https://assets.unilever.com/files/92ui5egz/production/555201fc976d5389bdf9845099c15b61d1ceb53.pdf/sustainable-agriculture-code--sac---2017.pdf>.

Página visitada el 14/04/2022.

<https://www.cancilleria.gob.ar/es/actualidad/noticias/cafierno-firmo-convenio-sobre-certificaciones-halal-para-exportaciones-argentinas>, Página visitada el 21/04/2022

<https://camaradelmani.org.ar/el-mani/>. Página visitada el 21/04/2022

<http://www.cordobapeanuts.com>. Página visitada el 22/04/2022

Ministerio de Agricultura y Ganadería, Estimaciones Agrícolas, 21 de abril de 2022.

https://www.magyp.gob.ar/sitio/areas/estimaciones/_archivos/estimaciones/20000_2022/220400_Abril/220421_Informe%20Semanal%20al%2021-04-2022.pdf. Página visitada el 15/04/2022.

<https://datosestimaciones.magyp.gob.ar/reportes.php?reporte=Estimaciones>. Página visitada el 15/04/2022.

https://www.indec.gob.ar/uploads/informesdeprensa/complejos_03_22BE7DF71128.pdf. Página visitada el 12/04/22.

<http://www.manisel.com.ar/index.html>. Página visitada el 21/04/2022

<http://hdl.handle.net/11086/1183>. Página visitada el 18/04/2022.

<http://www.alimentosargentinos.gob.ar/HomeAlimentos/Sello/>. Página visitada el 22/04/22

Bolsa de Comercio de Rosario. Argentina líder en exportaciones del complejo del maní. Recuperado el 25/04/22 de

<https://www.bcr.com.ar/es/print/pdf/node/72852>.

Cámara de Comercio. El maní argentino. Recuperado el 21/04/22 de <https://camaradelmani.org.ar/el-mani/>).

De Angelo, G. Ferrari y B. Calzada, J. 3 de septiembre del 2021. Un nuevo unicornio: el maní argentino. <https://www.bcr.com.ar>).

Facultad de Agronomía y Veterinaria, Universidad Nacional de Río Cuarto. El cultivo de maní en Córdoba. Recuperado el 23/04/22 de http://www.produccionvegetalunrc.org/contacto_book.php. Página visitada el 21/04/2022.

Sistema de Información Simplificado Agrícola. Maní 2020/2021. Recuperado el 21/04/22 de https://www.argentina.gob.ar/sites/default/files/sisa_if_mani_20_21.pdf.

Sonatti, F., 11 de enero de 2022. Ranking manisero ¿Quién es quién en esta industria a cielo abierto que exporta más de 1000 millones de dólares al año?. Agrofy. Recuperado el 21/04/22 de <https://news.agrofy.com.ar/noticia/197682/ranking-manisero-quien-es-quien-esta-industria-cielo-abierto-que-exporta-mas-1000>.

Secretaría de Agroindustria. Resumen Cadena de Maní, Marzo de 2019. http://www.alimentosargentinos.gob.ar/HomeAlimentos/Cadenas%20de%20Valor%20de%20Alimentos%20y%20Bebidas/informes/Resumen_Cadena_2019%20Mani_MARZO_2019.pdf.

World's Top Exports, <https://www.worldstopexports.com/top-peanuts-exports-imports-by-country-plus-average-prices/>. Página visitada el 18/04/2022.

**36° CONGRESO NACIONAL DE ADENAG UNIVERSIDAD NACIONAL
DE RÍO CUARTO (UNRC)**

**FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS RÍO CUARTO: 26 Y 27 DE
MAYO DE 2022**

**“LA RESILIENCIA ORGANIZACIONAL: REINVENTARSE EN
TIEMPOS DE CAMBIOS”**

**ÁREA N° 2: INVESTIGACIÓN. CONTINUIDAD DE LA INVESTIGACIÓN EN
TIEMPOS NO CONVENCIONALES.**

**TÍTULO: SENTIMIENTOS, EMOCIONES E INFLUENCIAS EN LAS
DECISIONES DE LOS DIRECTIVOS DE EMPRESAS
AGROINDUSTRIALES REGIONALES**

*Autor y Expositor: Reina, Rubén José, Facultad de Agronomía, UNCPBA, Tel: 2281-544933, Mail:
rubenjosereina@gmail.com*

*Autor y Expositor: Díaz, Héctor Ricardo, Facultad de Agronomía, UNCPBA, Tel: 2281-563097, Mail:
contador.hectordiaz@gmail.com*

*Autor y Expositor: Lorenzo, Carlos Alberto, Facultad de Ciencias Económicas, UNCPBA, Tel: 249-
4628064, Mail: clorenzo@speedy.com.ar*

Palabras clave: Sentimientos – Emociones – Directivos – Empresas Agroindustriales
– Toma de decisiones.

SENTIMIENTOS, EMOCIONES E INFLUENCIAS EN LAS DECISIONES DE LOS DIRECTIVOS DE EMPRESAS AGROINDUSTRIALES REGIONALES

Autores: Reina, Rubén José; Díaz Héctor Ricardo; Lorenzo Carlos Alberto

Resumen

El trabajo forma parte de avances de investigación desarrollados en el marco de los directivos de empresas agroindustriales de la región centro de la provincia de Buenos Aires bajo el estudio de la metodología de Modelos Mentales dentro del Modelo SER H4 MM. En esta etapa de investigación, se profundiza en el análisis de los sentimientos, emociones y las influencias de factores, como aspectos de importancia en el proceso decisorio, derivado de los diferentes estudios parciales realizados en el campo experimental. Los datos relevados, procesados y analizados desde un enfoque sistémico y metodológico permiten lograr una aproximación al entendimiento de la relación estrecha entre los elementos en cuestión y los factores que accionan en el proceso de toma de decisiones de los directivos, configurando un determinado marco situacional coherente con la realidad de la problemática a resolver.

Los conocimientos teóricos contemplados en el trabajo, derivan del desarrollo de la integración de estudios anteriores y en curso sobre la temática, así como también del estudio basado en interpretaciones y combinaciones propias sobre autores reconocidos en estas disciplinas. Siendo ello, la base para la indagación y el análisis metodológico.

En el trabajo, hemos profundizado el análisis e interpretación del rol que juegan los sentimientos y emociones, con más las influencias de factores que accionan de manera conexa y dinámica en la toma de decisiones de los directivos en estudio.

INTRODUCCIÓN

El trabajo es producto de investigaciones desarrolladas en el marco de diferentes estudios desde el año 2017 a la actualidad, de manera progresiva, en relación a los Modelos Mentales y sus derivaciones. Orientando el análisis al entendimiento de los mismos en los directivos de organizaciones, enmarcado en el proyecto de

investigación denominado Modelo SER H4, liderazgo y dirección estratégica: casos de pymes agroindustriales de la región de la UNCPBA¹.

La temática tiene un alto grado de complejidad en virtud de su intangibilidad y de las relaciones con las emociones, sentimientos, intereses, pensamientos e influencias, consciente e inconsciente en el marco de la cultura organizacional, el sistema político existente en la organización, el ejercicio del poder, el diseño estructural, la comunicación y el liderazgo. Todo ello, en constante interacción del directivo con otras personas dentro y fuera de sus organizaciones, en el proceso de toma de decisiones dentro del marco de la dirección de las empresas.

Ante lo expuesto, se ha venido elaborando una teoría que permita obtener instrumentos para analizar y determinar con aproximación los modelos mentales existentes en los directivos de las organizaciones y comprender desde ellos, el comportamiento de los mismos en su equilibrio mente-cuerpo reflejado en el accionar y en relación a elementos que interactúan de manera conexas y dinámica en cada instancia de decisión y acción.

El denominado Modelo de modelos mentales, se ha definido como una teoría descriptiva que comprende diferentes etapas de un proceso reiterativo, donde cada una de las cuales, se encuentran compuestas por elementos llamados: básicos, de tendencia, de dirección, y de refuerzo y compensación. Siendo estos elementos agrupados en sub modelos que interactúan de manera relacionada en el marco del modelo mental.

Si bien entendemos que debía efectuarse un análisis integral de los modelos mentales de aplicación profesional desde su inicio, en virtud de la necesidad de una mayor indagación y de la búsqueda de los diversos, amplios y complejos elementos constitutivos, se han realizado investigaciones empíricas en los diferentes sub modelos componentes del modelo teórico, avanzando de manera gradual en estudios que derivaron en resultados parciales de importancia.

El trabajo tiene por objetivo general; lograr entender la relación existente entre las emociones, sentimientos e influencias con el proceso decisorio de los directivos de las empresas agroindustriales regionales.

¹ Proyecto de investigación: "Modelo SER H4, Liderazgo y Dirección Estratégica: casos de pymes agroindustriales de la región de la UNCPBA. Director: Lic. Mg. Rubén J. Reina; Codirector: Cr. Mg. Carlos A. Lorenzo. Entidad: Facultad de Agronomía, UNCPBA. 03/A243.

El eje central del análisis planteado en el trabajo, son los directivos de las empresas del sector agroindustrial para la región centro de la Provincia de Buenos Aires. Es importante señalar, dos consideraciones: por un lado, el tratamiento de un tema que suele interpretarse como abstracto y tácito, lo que induce a su complejidad en la aplicación. Por otro lado, la elección de los directivos en investigación, que responde principalmente a la composición del sector empresarial de la región.

MARCO TEÓRICO

ANTECEDENTES REFERIDOS A LOS MODELOS MENTALES

Partiendo de las consideraciones efectuadas por Peter Senge en su libro “La quinta disciplina en la práctica”, donde da tratamiento a los modelos mentales, dentro de las cinco disciplinas que desarrolla; el autor, conceptúa a los modelos mentales, expresando que son las imágenes, supuestos e historias que llevamos en la mente acerca de nosotros, los demás, las instituciones y todos los aspectos del mundo. Al tiempo que, expone que las diferencias entre los modelos mentales explican por qué dos personas pueden observar el mismo acontecimiento y describirlo de maneras distintas: prestan atención a distintos detalles. Pero como los modelos mentales suelen ser tácitos, y existen por debajo del nivel de la conciencia, rara vez son sometidos a verificación y examen. Expresa, además, que la tarea central de esta disciplina es llevar los modelos mentales a la superficie, explorarlos y hablar de ellos sin defensa, para que veamos el cristal, notemos cómo influye en nuestra vida y encontremos maneras de modificarlo mediante la creación de nuevos modelos mentales que nos sirvan mejor en el mundo (Senge et al., 2006:246).

En coherencia con lo anterior, son importantes los aportes de Howard Gardner (2004) al hablar de “Mentes Flexibles”, el cual se añade a sus conocidos estudios sobre el concepto de inteligencias en contraposición al de inteligencia de la teoría clásica.

De la misma manera, otro autor a mencionar, es Magoroh Maruyama (1998) en cuanto a los esquemas mentales en la gestión multicultural, sobre todo para este trabajo y el estudio llevado a cabo en lo referido a la investigación endógena.

Desde un enfoque actualizado, en el proceso teórico del proyecto, interesa ver la forma en que se pueden aplicar los aportes de las neurociencias para comprender mejor el comportamiento humano en forma individual y grupal, y de allí poder gestionar mejor las organizaciones por medio de su cultura, el poder a través del sistema político, incluyendo la moral, la ética, y la responsabilidad social, por medio de

personas (líderes, gestores, directivos) que analizan y deciden biológicamente integradas; es decir, sentido y/o espiritualidad, emociones, sentimientos, racionalidad y el resto del cuerpo biológico. Determinados autores referidos a conceptos de neurociencias y cerebro para la administración y la gestión son considerados en el proceso de investigación, tales como: Gazzaniga, Michael S. (2019); Damasio, Antonio (2014), Levy, Alberto (2013); Taleb, N. N. (2013); Yellati, N. R. (2018); Markus, Gabriel (2018) entre otros.

Al mismo tiempo, podemos considerar que el concepto de sentimiento, separado, en su análisis neurobiológico del de emociones, se corresponde con el estudio en relación al impacto en el comportamiento y la toma de decisiones del ser humano en las organizaciones, como así también en sus derivaciones en el aprendizaje en las mismas. Según Antonio Damasio, las emociones se representan en el teatro del cuerpo. Los sentimientos en el teatro de la mente (Damasio, 2014).

Finalmente, los trabajos de investigación y la estructura que tienen las publicaciones de J. A. Pérez López (1991), a través de los cuales presenta su modelo tratando de representar los componentes y operaciones que han de darse necesariamente en un agente libre para explicar sus procesos dinámicos.

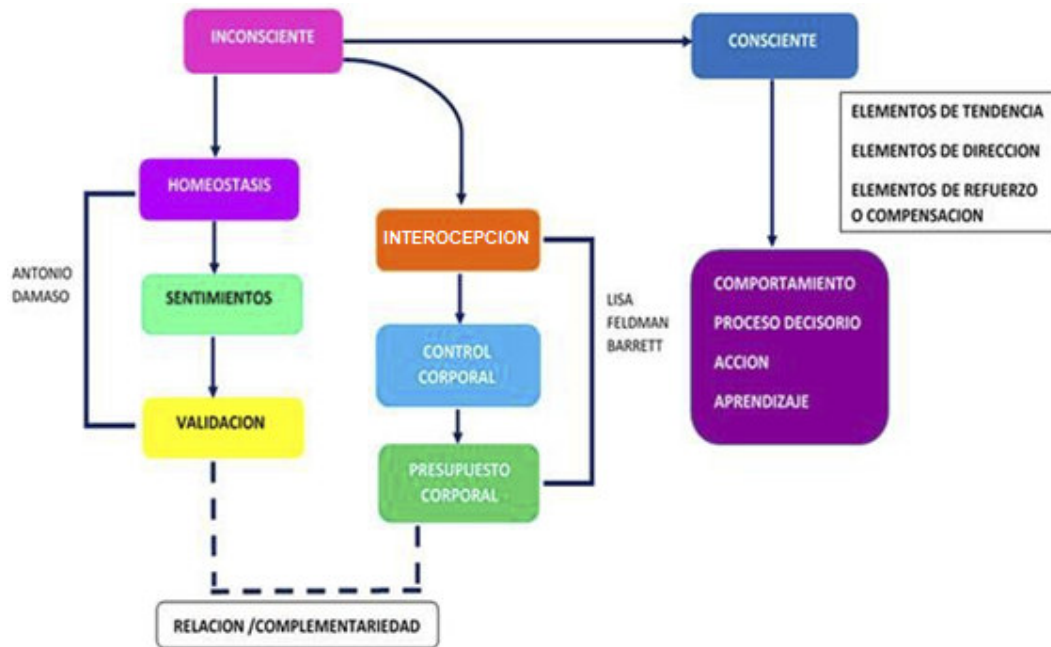
Lo expuesto en los párrafos anteriores, han sido insumo necesario y de importancia para la formulación de trabajos teóricos, donde se aborda la temática modelos mentales, sus elementos componentes y las tipologías definidas, desarrollados en los trabajos denominados “Teoría y práctica sobre los Modelos Mentales: línea de investigación del Modelo Ser H4” y “Tipologías de modelos mentales: línea de investigación del Modelo Ser H4” por C. A. Lorenzo y M. N. Lorenzo (2017).

MODELO MENTAL, ELEMENTOS NATURALES DE ORIGEN

Dando continuidad a investigaciones teóricas y aplicadas sobre los modelos mentales, se ha abordado los aspectos teóricos sobre el cerebro y la mente, incorporando, analizando y comprendiendo nueva bibliografía. Como resultado, se agregaron nuevos conceptos y elementos en lo que se denomina “elementos naturales de origen”, que trabajan en segundo plano por ser parte del funcionamiento del inconsciente.

Al ser fundamentalmente parte de la mente inconsciente, algunos autores lo postulan como instintos superiores y formadores de la consciencia. Esto se muestra en la Figura 1.

Figura 1: Elementos naturales de origen



Fuente: elaboración propia

Gráficamente se puede interpretar de arriba hacia abajo. Partiendo de subrayar una división en la mente entre inconsciente y consciente con una memoria con funciones y tiempos distintos que sirven a los dos procesos mentales.

En el inconsciente se incluye arbitrariamente elementos de autores con los cuales se ha elegido abordar la teoría. La homeostasis, concepto que podemos encontrar en Antonio Damasio (2018), junto a los sentimientos y a la validación de los mismos cuando surgen situaciones que hacen que este mecanismo funcione. A su lado, dentro del funcionamiento inconsciente, se exponen los conceptos de interocepción que abarca el control corporal y el presupuesto corporal como mecanismos básicos del funcionamiento del cerebro en relación con la biología del Ser Humano, abordado por Lisa Feldman Barret (2018). Estos distintos conceptos se interpretan que derivan en formas algo distintas de ver y conceptualizar el mismo propósito en el funcionamiento

del cerebro y la mente, considerando que podrían llegar a ser hasta complementarios, desde nuestra perspectiva.

Todo lo cual, actúa en segundo plano, resultando en la materia prima que procesa, de maneras aún bastante ocultas para la ciencia, la consciencia, con elementos que se han incluido en el Modelo de aplicación de modelos mentales denominado básicos, de tendencia, de dirección y de refuerzo o compensación para facilitar el análisis en la teoría descriptiva y aplicada. Ello, conduce a la finalidad de analizar y describir el comportamiento de las personas, el proceso decisorio, la acción y el aprendizaje del sujeto, en grupos/equipos y en las organizaciones.

A continuación, se enuncian los diferentes elementos componentes del proceso de teoría de modelos mentales y su aplicación profesional:

- Elementos naturales de origen: Inconsciente, consciente, homeostasis, sentimientos, validación, interocepción, control corporal, presupuesto corporal.
- Elementos básicos: Locus de control; creencias, valores y principios (formas de ver la vida y el mundo); moral y ética; personalidad; talante; razón; emoción; sentimientos (fundamentalmente lo que causa alegría o tristeza); existencialidad (espíritu).
- Elementos de tendencia: Tipos de inteligencia (principalmente la emocional); experiencia; optimismo/pesimismo; empatía; realismo; resiliencia; habilidades; conocimientos; intuición; pensamiento sistémico; reflexión; motivación; aprendizaje.
- Elementos de dirección: Expectativas; fines/plazos; escenarios; visión imaginada; creación/innovación; intuición.
- Elementos de refuerzo y compensación: Valores de familia; género; etariedad; grupos de relación; necesidades en jerarquía; intereses; estructura de deseos; recursos/liderazgo; impacto de influencias; negociación; tipos culturales y sistemas políticos; stakeholders.

INTEGRACIÓN DE LOS SENTIMIENTOS CON LAS DECISIONES

El cambio paradigmático que se interpreta en el entendimiento de los procesos decisorios, se relaciona fundamentalmente con los avances en investigación realizados y postulados que se efectúan en neurociencias, los que se encuentran vinculados con el análisis del comportamiento de los seres humanos, los cambios tecnológicos y los cambios sociales que hacen que se produzcan modificaciones a nivel individual, y en la forma de actuar grupal o de manera cooperativa; desencadenando esto en la cultura organizacional, el funcionamiento del sistema político en las organizaciones y los modos de comunicarse en las organizaciones a través de cambios de estilo de liderazgo. Al mismo tiempo, analizar cómo las organizaciones se comunican con sus stakeholders y el contexto de la misma. Esta situación denota otra visión, percepción, construcción de la realidad, otro diagnóstico ante situaciones parecidas y nuevas representaciones de dificultades y problemas. En este marco, se genera un cambio en el proceso de decisión en los directivos de las organizaciones y consecuentemente en las acciones conducentes a la búsqueda de finalidades, objetivos y metas en escenarios alternativos elaborados en el contexto de un nuevo paradigma.

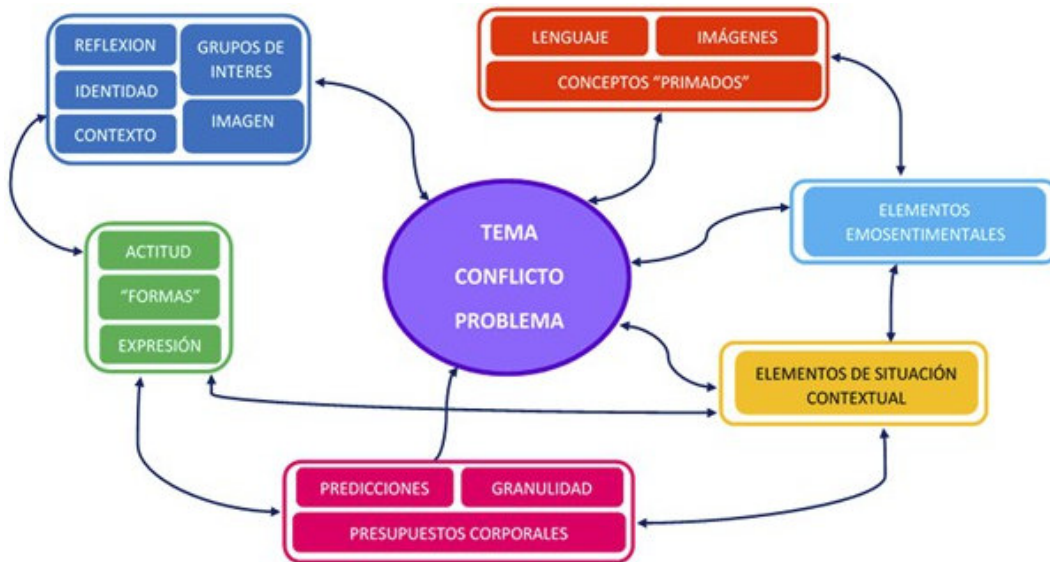
De esta forma, el avance de las investigaciones aplicadas a las organizaciones, conducen a considerar que en la toma de decisiones se debe tener en cuenta, principalmente, lo que denominamos afectos y la teoría desarrollada de los mismos. Al tiempo que se ha realizado tentativamente una propuesta de cómo son las etapas de la decisión, con un abordaje, en principio, individual y que intenta proyectarse en lo grupal.

Bajo el postulado de la existencia de un tema y una situación a resolver, se tiene siempre o casi siempre un conflicto emocional que constituye un elemento endógeno del problema a encaminar. Este conflicto emocional, tiene elementos emosentimentales (emocionales y sentimentales), cuyos aspectos más fuertes se deben descubrir. También, se debe tener en cuenta el impacto interactivo que tienen los elementos de la situación contextual del evento/estado. Para la parte inconsciente del cerebro-mente, es necesario observar los “conceptos primados” que inducen el pensamiento a través del lenguaje, e imágenes en un segundo plano oculto del inconsciente.

Luego de ello, la reflexión (con rango personal subjetivo) para la forma (actitud, expresión) de encaminar el conflicto/problema, y la imagen/identidad/contexto.

Interpretando que se arriba, desde esta parte de la complejidad de la decisión, a un primer diagnóstico parcial, pero vital, y se continúa a la acción y sus hechos. Posteriormente, se tienen resultados/respuestas al conflicto de origen por acciones y hechos. Sumado a resultados y respuestas a los nuevos conflictos derivados del origen, ya sea confirmación o retiro. Finalmente, el enfoque tiene un cierre continuo y sistémico, en un punto de reflexión y ajuste decisorio, teniendo en cuenta aspectos de identidad/imagen, grupo de presión, predicciones (escenarios), presupuestos corporales, granulidad conceptual que otorga mayor riqueza de pensamiento. En la figura 2, se grafica lo descripto anteriormente.

Figura 2: Afectos, inconsciente y consciente: análisis del proceso decisorio.



Fuente: elaboración propia

LOS DIRECTIVOS DE LAS EMPRESAS AGROINDUSTRIALES DE LA REGIÓN DE AZUL

La conformación directiva de las empresas agroindustriales regionales, muestra cierta diversidad etaria y cantidad de directivos por organización, existiendo la presencia un representante por empresa y hasta dos personas que participan en el proceso de

dirección y toma de decisiones. Situación que complejiza aún más el entendimiento de la influencia que tiene cada directivo en el funcionamiento organizacional y general de las empresas.

Al mismo tiempo, las organizaciones que gestionan son de diferentes tamaños, encontrándose desde pequeñas empresas con menos de 5 empleados y hasta organizaciones medianas de más de 100 empleados, aunque estas últimas no llegan a ser grandes organizaciones. Ello en coherencia con la diversidad de unidades de negocios que las componen (producción, servicios técnicos, comercialización de agroinsumos, servicio de fletes, procesamiento de semillas, seguros agropecuarios, entre otros).

Es razonable intuir y pensar, que las diferencias personales de quienes gestionan estas organizaciones, accionan por medio de sus modelos mentales y se ven reflejadas en la cultura organizacional por medio de las diferentes variables integrantes, evidenciando culturas organizacionales predominantes relacionadas con sistemas políticos determinados que configuran el funcionamiento organizacional de las empresas agroindustriales de la región de Azul.

Debemos mencionar además, que las empresas agroindustriales son organizaciones que participan directamente o como intermediarias en la producción agraria y/o pecuaria, procesamiento industrial, comercialización o distribución nacional e internacional de bienes comestibles o de fibra.

A diferencia de otros sectores, la agroindustria es compleja, pues existen muchas variables que influyen permanentemente en el éxito o fracaso de las empresas, desde el proceso productivo (pre-cosecha), pasando por la cosecha (recolección del producto), tratamiento post-cosecha, comercialización y distribución, servicios. Situación que deriva en constante circunstancias de riesgo e incertidumbre al trabajar con productos de la naturaleza que tienen procesos biológicos determinados. Sumado a todo ello, se encuentran las particularidades propias de sus directivos en la interpretación, elaboración y aplicación de decisiones empresariales, en función de sus modelos de entendimiento y acción.

Las empresas de la cadena agroindustrial de la región de Azul, desarrollan diferentes actividades económicas, incluyendo las productivas, de transformación y de servicios, en un amplio sentido, siendo mayormente de tamaño pequeñas y medianas (Pymes),

y existiendo una cantidad reducida de organizaciones de tamaños medianos y medianos a grandes.

METODOLOGÍA

La esencia del estudio es el individuo, que decide y actúa de manera individual o en grupo de diferentes maneras, en coherencia con diversos aspectos personales y externos.

Sobre la base teórica desarrollada y actualizada a lo largo de los años de investigación de la temática, ha permitido el diseño de diferentes guías de relevamientos, empleadas como instrumento operativo de recolección de datos en el campo experimental en cada una de las etapas progresivas de avances. Las mismas, se han diseñado en consideración de los elementos de los cuatro sub modelos (básicos, tendencia, dirección y refuerzo y compensación) en coherencia con las dimensiones de aplicación para instrumentar en casos reales.

Los relevamientos efectuados han sido orientados a los directivos de un grupo de empresas agroindustriales de la región de Azul, con las cuales se viene trabajando en diferentes estudios, en las etapas de las líneas de investigación del Modelo SER H4 desde hace más de 10 años consecutivos. Si bien, es interesante aplicar la técnica del muestreo estadístico, resulta difícil, de acuerdo a la experiencia de los integrantes del equipo de investigación, en estudios realizados en etapas anteriores de investigación, por la necesidad de contar con la participación colaborativa, voluntaria y responsable de los integrantes de las empresas.

Cabe mencionar, que en las empresas se ha entrevistado al directivo o directivos según composición jerárquica de la misma. Se ha obtenido una muestra de veintisiete (27) personas relevadas; cantidad que se interpreta como coherente respecto al reducido número de empresa regionales del sector, y a su composición societaria, siendo mayormente de un socio.

La instrumentación de las guías de relevamientos ha sido desarrollada por medio de entrevistas personales del equipo de investigación con los directivos. Al mismo tiempo, se efectuaron encuestas enviadas por mail, siendo ello producto de la situación contextual epidemiológica vivida durante el año 2020 y 2021. En los relevamientos se buscó la obtención de datos, procurando limitar suficientemente los sesgos posibles

de las respuestas dadas, de manera que permita la mayor aproximación posible a la comprensión la realidad.

Para el trabajo, los diferentes datos obtenidos en cada una de las etapas investigativas, fueron procesados y analizados metodológicamente mediante la técnica de modelos mentales.

RESULTADOS

En este trabajo, se analizan los sentimientos e influencia en su relación con el proceso de decisión en los directivos de las empresas agroindustriales regionales, sobre la base de los datos obtenidos en diferentes etapas de investigación gradual y progresiva, desarrolladas desde el año 2017 al año 2021.

Sobre la base de los datos disponibles, se analizan e interpretan de manera metodológica, derivando en que los directivos relevados forman parte de dos franjas etarias claramente definidas, una franja que se integra por personas de 35 a 50 años y la otra correspondiente a mayores de 50 años de edad. Además, existen organizaciones con un solo directivo y organizaciones con dos o más directivos, relacionándose ello con la dimensión de las empresas, siendo pequeñas en el primer caso y medianas en el segundo.

En su totalidad los directivos son masculinos, y si bien consideran positivo la posibilidad de contar con diversidad de género en sus grupos de trabajo, existe un bajo grado del componente femenino dentro del personal total, como característica distintiva en estas organizaciones a nivel regional.

Es posible mencionar que las creencias presentes en los directivos son coherentes con la experiencia en el desarrollo de actividades profesionales en el sector, como así también con los resultados de las decisiones tomadas en el marco de las organizaciones que dirigen. Siendo posible evidenciar, al mismo tiempo, directivos con diferentes personalidades, propias de su constitución humana e influencias tenidas a lo largo de la trayectoria personal dentro y fuera de las organizaciones. Lo cual es más acentuado en los directivos de mayor edad.

Por otro lado, desde el enfoque de la inteligencia emocional, se observa como importante la intervención de las emociones y los sentimientos en el desarrollo de la toma de decisiones como en las acciones efectuadas. Se manifiesta de manera más acentuada el caso de los directivos de menor edad, quienes adicionalmente muestran alto grado de orientación al constante cambio.

Específicamente, en lo referente a los sentimientos y las emociones, se evidencia como característico, la presencia constante de estos aspectos en los comportamientos de los directivos en el marco del proceso decisorio, siendo más acentuado en la franja etaria de aquellos de menor edad. No obstante ello, en la franja etaria de mayor edad, esta condición también está presente pero con menor grado importancia. Al tiempo que, en ambas franjas etarias, es interesante exponer que las emociones se revelan principalmente mediante condición de tristeza o alegría, trasladándose en el decidir y accionar de los mismos dentro de las organizaciones, tanto a nivel individual como grupal. En tanto que, los sentimientos se manifiestan fuertemente a través de la perspectiva positiva o negativa en instancias de decisión sobre resolución de problemáticas en el marco de la gestión empresarial; en mayor medida, a través de la preocupación, impaciencia, optimismo y euforia según la realidad situacional.

En lo referente a las influencias, en primera instancia es posible mencionar que existen diferentes factores con impactos reales o potenciales, los cuales suelen ser abordados y reflexionados principalmente con los socios o accionistas, en el caso de las empresas que cuentan con dos o más dueños, y también el tratamiento con especialistas, como característica imperante en todas las organizaciones. Siendo particularmente más acentuado, este último aspecto, en los directivos de mayor edad. A lo cual, es interesante expresar el caso de los directivos de menor edad, que además de las particularidades expuestas anteriormente, la reflexión con amigos suele ser un aspecto relevante.

En segunda instancia, se muestra que la familia tiene mayor importancia para los directivos mayores, ya que en el caso de los de menor edad, además de la familia, los amigos se constituyen en un factor que ejercen influencia alta. Todo ello, principalmente al momento de la toma de decisiones dentro de la gestión profesional que llevan adelante en sus empresas.

A lo antes desarrollado, podemos agregar que los denominados stakeholders, de manera similar en las distintas empresas como en ambas franjas etarias, se observan con incidencia real y/o percibida significativa en el decidir y accionar de los directivos. Por un lado, el Estado es el factor de mayor influencia, seguido por las acciones sindicales, la competencia en el sector en el que operan y los proveedores y los clientes con los cuales trabajan. En tanto que, desde el enfoque interno, son los socios y/o accionistas quienes ejercen incidencia positiva o negativa fuerte en el marco de

las decisiones y acciones de los directivos en análisis, secundado por el accionar (presiones, disensos, etc.) de los colaboradores o empleados.

La información derivada del análisis específico de los aspectos tratados, se constituye en un aporte de gran importancia, no sólo para comprender ciertos elementos que actúan en los directivos de las empresas agroindustriales de la región de Azul, en el proceso decisorio tanto individual como a nivel grupal; sino también, siendo un insumo de relevancia para continuar mejorando el Modelo Ser H4 y su evolución denominado Modelo Ser H4 MM.

CONCLUSIONES

El trabajo desarrollado, ha descrito en su inicio el abordaje de los modelos mentales desde una perspectiva teórica dentro del marco de investigaciones realizadas de manera gradual y progresiva. Siendo en este caso, el tratamiento de los sentimientos y las influencias como aspectos tentativamente de importancia en relación con la toma de decisiones de los directivos de las empresas agroindustriales de la región de Azul. Con base en los datos disponibles de las diferentes instancias de relevamientos precedentes, se analizaron e interpretaron, derivando en la información que se describe seguidamente.

Los directivos en estudio son masculinos y se identifican en dos franjas etarias definidas, una que comprende a directivos de 35 a 50 años y la otra conformada por mayores de 50 años. Gestionando organizaciones compuestas mayormente por personal masculino, con un leve nivel de participación femenina en sus grupos de trabajo.

Se visualiza una relación estrecha entre creencias y experiencias en el desarrollo de actividades profesionales en el sector, como así también con los resultados de las decisiones tomadas en el marco de las organizaciones que dirigen. Al tiempo que, es posible identificar la intervención de las emociones y los sentimientos en el desarrollo del proceso de toma de decisiones como así también en las acciones que realizan. Siendo esto, más acentuado en el caso de los directivos de menor edad, quienes además muestran un alto grado de orientación y predisposición hacia el cambio.

En referencia a los sentimientos y las emociones, son posibles de identificar en los comportamientos de los directivos en el marco del proceso decisorio, siendo más acentuado en aquellos de menor edad. No obstante esto, en los de mayor edad, esta condición también está presente, pero con menor grado importancia. De igual manera,

en ambas franjas etarias, las emociones se revelan principalmente a través de la condición de tristeza o alegría, incidiendo en el decidir y accionar de los directivos, tanto a nivel individual como grupal. Mientras que, los sentimientos se manifiestan en instancias de decisión en el marco de la resolución de problemáticas, en mayor medida, por medio de la preocupación, impaciencia, optimismo y euforia según la realidad situacional.

En lo relativo a las influencias, debemos exponer que existen diferentes factores con impactos reales o potenciales, los cuales suelen ser tratados y reflexionados en las organizaciones que cuentan con dos o más dueños, y también el tratamiento con especialistas, como característica imperante en todas las organizaciones. Siendo particularmente más acentuado, esto último, en los directivos de mayor edad. A lo cual, es interesante puntualizar, que en el caso de los directivos de menor edad, además de las particularidades expuestas anteriormente, la reflexión con amigos suele ser un aspecto notable.

La familia es otro factor de incidencia, siendo en el caso de los directivos de mayor edad en quienes cobra mayor relevancia, puesto que en el caso de los de menor edad, adicionalmente a la familia, los amigos se constituyen en otro factor que ejercen influencia alta. Todo ello, principalmente al momento de la toma de decisiones enmarcadas en la gestión de las organizaciones que dirigen.

Por último, los stakeholders, de igual manera en las distintas empresas como en ambas franjas etarias, tienen incidencia real y/o percibida significativa en el decidir y accionar de los directivos. Siendo el Estado, desde el enfoque externo, el factor de mayor influencia, seguido por las acciones sindicales, la competencia en el sector en el que operan y los proveedores y los clientes con los cuales trabajan. Mientras que, desde el enfoque interno, los socios y/o accionistas son quienes ejercen incidencia positiva o negativa fuerte en el marco de las decisiones y acciones de los directivos en análisis, secundado por el accionar (presiones, disensos, etc.) de los colaboradores o empleados.

En función de lo desarrollado, podemos argumentar que existen elementos que interactúan de manera relacionada, configurando un ambiente marco y de incidencias al momento de la toma de decisiones en los directivos de las empresas agroindustriales regionales. Donde los sentimientos y emociones juegan un rol de gran importancia al actuar como elementos que denotan un estado de situación personal cambiante de los directivos, ante circunstancias problemática y la necesidad de

resolución por medio del decidir y accionar dentro de las organizaciones que gestionan y dirigen. A lo cual, se adicionan las influencias constantes derivadas de ciertos factores que actúan en el proceso decisorio, siendo posible mencionar a la familia y los amigos, con mayor incidencia en los directivos de menor edad, aunque también está presente en los de mayor edad, pero en menor grado. Debemos agregar desde una perspectiva interna a los socios y/o accionistas, y colaboradores o empleados; mientras que desde el punto de vista externo de las organizaciones, el Estado, los sindicatos, los competidores, los proveedores y los clientes sin los factores de mayor incidencia.

Cabe destacar, que los elementos y factores analizados, se interrelacionan de manera dinámica y cambiante frente a diferentes realidades situacionales, en la que los directivos toman decisiones; conformando una condición de complejidad.

La investigación aplicada, el análisis metodológico y reflexivo de datos adquiridos sobre los directivos y sus organizaciones, constituyen información de relevancia para continuar trabajando en investigaciones futuras en el marco del Modelo Ser H4 MM, permitiendo no sólo el mayor entendimiento de la dinámica de decisión y acción de los mismos, sino también de la actualización por medio de mejorar del Modelo, que permitan la intervención en el marco organizacional.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Damasio, A. “En busca de Spinoza: neurobiología de la emoción y los sentimientos”. Editorial Paidós, Buenos Aires, Argentina. 2014
- Damasio, Antonio “El extraño orden de las cosas. La vida, los sentimientos y la creación de las culturas”. Editorial Destino, Barcelona-España. 2018.
- Feldman Barret, Lisa “La vida secreta del cerebro, como se construyen las emociones”. 1ra. Edición. Editorial Paidós, Barcelona-España. 2018.
- Gardner, H. “Mentes Flexibles: el arte y la ciencia de saber cambiar nuestra opinión y la de los demás”. Editorial Paidós, Barcelona, España. 2004
- Gazzaniga, Michael S. “El instinto de la conciencia, como el cerebro crea la mente”. Editorial Planeta, Barcelona, España. 2019
- Levy, A. “Estrategia/La razón y la emoción”. Edición Fondo Editorial Consejo Profesional de Ciencias Económicas de la Ciudad Autónoma de Buenos Aires. Buenos Aires. 2013.

- Markus, G. “Yo no soy mi cerebro: filosofía de la mente para el siglo XXI”. Editorial de Pasado y Presente, S.L. Barcelona, España. 2018.
- Maruyama, M. “Esquemas Mentales: gestión en un medio multicultural”, 1ra edición, Editorial Dolmen, Santiago de Chile, Chile. 1998.
- Pérez López, J.A. “Teoría de la acción humana en las organizaciones: la acción personal”. Ediciones Rialp, Madrid, España. 1991.
- Senge, P.; Ross, R.; Smith, B.; Roberts, & Ch.; Kleiner, A. “La Quinta disciplina en la práctica”. Ediciones Granica, Barcelona, España. 2006.
- Taleb, N. N. “Antifrágil: las cosas que se benefician del desorden”. Ediciones Paidós. Buenos Aires, Argentina. 2013.
- Yellati, N. R. “Lo que el psicoanálisis enseña a las neurociencias”. Grama Ediciones, Olivos, Buenos Aires, Argentina. 2018.
- Reina, R.J., Díaz, H., Lorenzo, C. A. “Modelos mentales en aplicación, estudio de los elementos de refuerzo y compensación en líderes de empresas agroindustriales”. VII Congreso Latinoamericano de Administración y X Encuentro Internacional de la región jesuítica guaraní. lema: “formando administradores-líderes sustentables en la nueva normalidad”. Facultad de ciencias económicas de la Universidad Nacional de Misiones, Posadas, Pcia. de Misiones. 07 y 08 de septiembre de 2021. Anales CONLAD 2021. ISSN: 2451-6589 - Pág.: 105-120. 2021.
- Reina, R.J., Díaz, H. “Análisis integral de los modelos mentales en directivos de empresas agroindustriales regionales”. #2 Jornada Virtual de ADENAG. Lema: aprendizaje, innovación y cambio en las organizaciones. Del 6 al 7 de Octubre del 2021. <https://adenag.org.ar/eje-1-gestion-de-las-organizaciones/>. 2021.
- Reina, R. J., Díaz, H. R., Roht, J. L., Maddio, H. A., Beriay, L. R. “Modelo Mentales en directivos de pymes agroindustriales y dirección estratégica”. Negocios Agroalimentarios, volumen 5 número 2: Dic 2020. Revista digital de divulgación, Facultad de Agronomía, UNLPam. ISSN de la edición on line 25911-3360. Pag. 11-15. 2020.
- Reina, R.J., Lorenzo, C. A., Lorenzo M. N., Díaz, H., Durante, M. O. Análisis de los modelos mentales en directivos de empresas agroindustriales regionales. Estudio de caso: dinámica del presente-futuro de los directivos en relación con

- aspectos de tendencia, influencia y motivación". VI° Congreso Latinoamericano de Administración. IX° Encuentro Internacional de Administración de la Región Jesuítico Guaraní. Posadas, Misiones - 9 y 10 de septiembre 2019. ISSN: 2451-6589 - Pág.: 48-58. <http://conlad.fce.unam.ar>. 2019.
- Reina, R.J., Lorenzo, C. A., Lorenzo M. N., Díaz, H., Durante, M. O. "Modelos mentales en los directivos de las empresas agroindustriales de la región de Azul: análisis de la imagen futura, la moral y la ética". 35° Congreso Nacional de ADENAG. ISBN 978-987-754-192-2 – Pág.: 691-713. Universidad Nacional de Tucumán. Facultad de Ciencias Económicas. San Miguel de Tucumán. <https://www.adenag.org.ar/tucuman-2019/>. 2019.
 - Reina, R.J., Lorenzo, C. A., Lorenzo M. N., Díaz, H., Durante, M. O. "Diseño de un instrumento operativo para el relevamiento de modelos mentales. Estudio de caso: directivos de empresas agroindustriales de la región de Azul". V° Congreso Latinoamericano de Administración. VIII° Encuentro Internacional de Administración de la Región Jesuítico Guaraní. Posadas, Misiones - 10 y 11 de septiembre 2018. ISSN: 2451-6589 - Pág.: 36-43. Con referato. <http://conlad.fce.unam.ar>. 2018.
 - Lorenzo, C. A., Lorenzo M. N. "Hacia un nuevo paradigma de la decisión en gestión: intervención de emo-sentimientos, inconsciente, intuición e instintos". VI° Congreso Latinoamericano de Administración (CONLAD) y IX° Encuentro Internacional de Administración de la región jesuítico guaraní-R.C.D N° 046/19. ISSN: 2451-6589- Pág.: 29-35. Univ. Nacional de Misiones, Facultad de Cs. Económicas, Depto. de Administración. Posadas, Misiones. <http://conlad.fce.unam.ar>. 2019.
 - Lorenzo, C. A., Lorenzo M. N. "Modelos mentales, afectos, y decisiones en las organizaciones". VI° Congreso Latinoamericano de Administración (CONLAD) y IX° Encuentro Internacional de Administración de la región jesuítico guaraní-R.C.D N° 046/19. ISSN: 2451-6589- Pág.: 105-112. Univ. Nacional de Misiones, Facultad de Cs. Económicas, Depto. de Administración. Posadas, Misiones. <http://conlad.fce.unam.ar>. 2019.
 - Lorenzo, C. A., Lorenzo M. N. "Teoría y práctica sobre los modelos mentales: línea de investigación del Modelo SER H4". IV Congreso Latinoamericano de Administración (CONLAD) y VII Encuentro Internacional de Administración de

la región jesuítico guaraní-R.C.D N° 001/17. ISSN: 2451-6589 – Pág.: 136-148. Univ. Nacional de Misiones, Facultad de Cs. Económicas, Depto. de Administración. Posadas, Misiones. <http://conlad.fce.unam.ar>. 2017.

- Lorenzo, C. A., Lorenzo M. N. “Tipologías de modelos mentales: línea de investigación del Modelo Ser H4”. IV Congreso Latinoamericano de Administración (CONLAD) y VII Encuentro Internacional de Administración de la región jesuítico guaraní-R.C.D N° 001/17. Univ. Nacional de Misiones, Facultad de Cs. Económicas, Depto. de Administración. Posadas, Misiones. <http://conlad.fce.unam.ar>. 2017.

36° CONGRESO ANUAL DE ADENAG

“Profesor Raúl Fernando Ortíz *in memoriam*”

La resiliencia organizacional – Reinventarse en tiempos de cambio

26 y 27 de Mayo de 2022 – Río Cuarto – Córdoba.

EJE 2: “Mudez moral y silencio organizacional. Un modelo de abordaje”

Vinsennau Daniel José

Lorenzo María Natalia

Vinsennau Lautaro Daniel

Simonetta Carlos David

UNIVERSIDAD NACIONAL DEL CENTRO DE LA PROVINCIA DE
BUENOS AIRES

FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS

Teléfono laboral: + 54 0249 4385550 interno 417

Particular +54 249 4522194

Email: david.simonetta@econ.unicen.edu.ar

Palabras claves: Mudez moral, silencio organizacional, moral en las organizaciones, liderazgo y ética, ética organizacional.

INTRODUCCION

Los autores de este artículo, investigan sobre la responsabilidad social (en adelante, RS) en las organizaciones, y una de sus líneas de trabajo comprende el ámbito interno de la RS.

Dentro de la perspectiva interna de la RS, dos temas han resultado claves en anteriores investigaciones: la Mudez Moral y sus variantes y el Silencio Organizacional.

Dentro del proyecto de investigación de 4 años, las producciones realizadas permiten ahora esquematizar un modelo de abordaje que incluya algunos de los factores más importantes que se relacionan a la mudez moral y al silencio organizacional, bajo la perspectiva de la RS.

En tal sentido, es posible distinguir que la complejidad de los fenómenos abordados, merece la atención de distintos niveles organizacionales y hasta extra organizacionales, que no solo influyen, sino que se relacionan entre sí para que estos fenómenos no deseados, de produzcan en las organizaciones.

Un modelo de abordaje que pueda dimensionar y clarificar estos niveles de análisis será útil para relevar en cada caso particular, la descripción de los fenómenos y la posible intervención por parte de otras herramientas de gestión a efectos de mitigar estos flagelos organizacionales.

OBJETIVOS

Elaborar un modelo de abordaje para visualizar los fenómenos de mudez moral y silencio organizacional, de acuerdo a los diferentes puntos de origen y relación de ambos fenómenos, de acuerdo a la teoría relevada.

MARCO TEORICO

EL ENFOQUE CONTEXTUAL DE LA ORGANIZACIÓN

Gran parte de la teoría administrativa ha sido construida sobre una infraestructura de suposiciones, creencias y valores que son fundamentales para entender la idea concebida 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).

Este direccionamiento de las decisiones está basado en dos cuestiones o supuestos fundamentales: primero la necesidad de supervivencia caracterizada por la intención

de bajar los costos y hacer crecer los beneficios, y segundo, la necesidad de actuar racionalmente en pos de ello y solo guiados por los intereses de la propia empresa. (Reilly, B.J. & Kyj, M.J. J 1990).

Entonces, el bienestar del personal, el trato con los proveedores, clientes, y la relación con la sociedad y el medio ambiente –entre otros temas centrales de la RS– quedan planteados bajo los términos utilitarios de satisfacer los intereses propios. Esto luego, dará origen a lo que los sociólogos denominan teorías funcionales – (Gond J-P, 2012), que en el campo de la RS están muy bien planteadas, por ejemplo, en el concepto de valor compartido de Michael Porter (2011).

El pensamiento económico descripto equivale a suponer, entonces, que tanto individuos como organizaciones actúan siguiendo sus propios intereses, y ningún otro estímulo más que ese. Los individuos buscan la maximización a través del consumo, mientras que los gerentes buscan, y son evaluados por, la obtención de ganancia económica. (Kulshreshtha, P, 2007)

Según Luetge (2005), el problema se presenta porque no siempre es posible desarrollar decisiones éticas sin que esto implique agregar costos en el aspecto económico. En otras palabras, y en ocasiones, los criterios de ética y economía resultan mutuamente excluyentes. La supervivencia, por otra parte, evidentemente apoya las reglas económicas al mismo tiempo que erosiona la moralidad de las decisiones.

En su obra “La riqueza de las naciones”, Adam Smith intentó despejar dudas sobre el funcionamiento colectivo, de este conjunto de reglas individuales y centradas en intereses de cada agente. Es el famoso concepto de la mano invisible, según el cual, los criterios individuales y económicos convergen en el plano colectivo, y bajo criterios estrictamente económicos. El carácter de “invisible” de esa mano es fundamental para explicar y entender -y de este modo enseñar y naturalizar-, que si nadie se aparta de esa mirada individual y centrada en intereses propios, se logra la eficiencia social, que beneficia a individuos y sociedad en general. Se establece, de esta forma, la idea de que ocuparse de intereses que no son los propios, suele ser censurable, toda vez que se boicotea la lógica del sistema, y sus resultados. No es casual que justamente Michael Porter (2006), creador del concepto de valor compartido, utilice idéntico argumento para invalidar el concepto de RS–responsabilidad más allá de los resultados económicos-, unos 250 años después que Adam Smith. Evidentemente para Porter, ocuparse de otros grupos de interés

más allá de los accionistas, es una contraindicación que socava las bases del propio sistema capitalista, al distraer a las compañías de los objetivos de eficiencia económica.

Luego, Adam Smith fue reinterpretado, como sucede con la mayoría de los grandes autores, y la simplificación llevó a pensar que los intereses colectivos y sociales se cumplen con la maximización de ganancias de las organizaciones.

Reinterpretado o no, el legado de Adam Smith parece ser que la confianza en el impulso individual y egoísta asegura la prosperidad económica y, por ende, el bienestar del ser humano. (Bragues, G., 2008)

Por su parte los economistas en general, han simplificado la teoría de Smith solo a la competencia entre empresas e individuos, más como un imperativo de choque que como un vínculo social y de cooperación entre pares.

Por su parte Friedman (1970), es claro al establecer y negar la relación entre la empresa y la noción de RS. Cualquier conjunto de reglas que no responda a la ley, o a las formas de incrementar los resultados para los accionistas, es un atentado contra el propio sistema y debe evitarse. La función de la empresa, única posible, es mejorar el resultado para los accionistas; luego esa es la única forma eficiente en la cual aporta a la sociedad. Esto confirma la creencia en que la mano invisible hará el resto.

Sin embargo, interpretaciones alternativas, como la de James & Rassekh (2000) muestran que la teoría de Smith buscaba el interés propio como una forma eficiente de ordenar las actividades económicas, para un mejor aprovechamiento de los recursos por parte de la sociedad. Sin embargo, el actor económico ideal de Smith era voluntarioso, de buena voluntad y prudente, que mostraba ser competente pero al mismo tiempo cooperativo, y que además se movía en entorno de moralidad, derecho y justicia. Es probable que esta lectura sobre Smith sea más acertada, entonces los conceptos de Porter y Friedman padecen de una miopía social a la hora de establecer principios y fines solo económicos -y desprenderse de los éticos- para las organizaciones empresariales. Del mismo modo, esta reinterpretación de Smith no es tan lejana, ahora, a la existencia de diversos grupos de interés a la hora de evaluar las decisiones empresarias, como afirmaba Freeman, citado por Fernández y Sanjuán (2012).

En el plano de las ideas, tanto Smith como Friedman han aportado las bases del liberalismo y del monetarismo económico, o neo liberalismo, con los que el mundo

interpreta y reinterpreta hoy lo que es vivir bajo en un sistema de economía de mercado. No es extraño que, entonces, este marco general sirva para ver estímulos e inhibiciones de los fenómenos organizacionales de mudez moral y silencio organizacional.

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.

La lógica económica ha servido obviamente a los fines de formar académicamente, personas que tomen decisiones en ámbitos empresariales. En tal sentido, la academia ha proveído ese sentido de política pública minimalista, de derechos del inversor, orientado al egoísmo del individuo y a la consecución de máximos beneficios para las empresas. En algunas culturas más que en otras, la exclusión de la ética en la toma de decisiones ha sido un requisito para la formación de los gerentes (Molthan-Hill, 2014). Esta exclusión admite dos “disfraces” posibles, uno más directo derivado de la teoría de Friedman y de Porter, acerca de la decisión basada solo en aspectos económicos como forma de garantizar la eficiencia del sistema, y otro disfraz bastante más complejo que se ampara en naturalizar que las decisiones empresariales son “éticamente neutras” o que no admiten “evaluaciones más allá del costo-beneficio”. (Simonetta, 2017)

Es por esto último que algunos autores suponen que, para poder teorizar sobre RS, la teoría administrativa debiera saltar “por encima de la economía”, aludiendo a algún tipo de independencia parcial o total. (Margolis y Walsh, 2003).

Complementariamente, el sentido de supervivencia que ha sido descrito en la mirada reduccionista sobre la obra de Smith, encuentra también su consecuencia en lo que el profesor Etkin (2000) denomina mirada cortoplacista sobre las decisiones, un problema que estrecha notablemente las posibilidades de un gerente de pensar en términos de ética, y que es generalizada en muchas sociedades.

Por otra parte, House, R.J. et al, 2004; Knoll, M. et al, (2021) explican nueve factores del entorno de una organización que se relacionan con la producción (o no) de silencio organizacional.

- *Distancia del poder*: Es la concepción que las sociedades elaboran acerca de si el poder debe distribuirse o permanecer concentrado. Si una sociedad es proclive a la distancia del poder, tenderá a considerar que no debe discutir las posiciones de dicho poder. (Hofstede, 1980 y Schwartz, 2006 en Knoll, M. et al, 2021).
- *Asertividad*: implica el grado en que las personas son asertivas y confrontativas en su relación con los demás. De acuerdo a cada cultura, los individuos pueden ser más directos (combativos), o más indirectos (considerados) en sus estilos comunicacionales. Si la cultura es afín a los considerados, las personas manejarán la comunicación de forma más armoniosa y así evitar el conflicto.
- *Colectivismo grupal*: si una cultura es conformista en general con las reglas que la regulan, o por el contrario tienden a ser más independientes y plantear activamente sus puntos de vista aunque sean conflictivos. (Minkov et al, 2017). En una sociedad colectivista, la autoestima de sus miembros pasará por el cumplimiento de las reglas (del propio colectivo)
- *Colectivismo institucional*: se refiere al grado en que las prácticas sociales y organizacionales estimulan y premian la distribución social de recursos y la acción colectiva.
- *Evasión de la incertidumbre*: es el grado en el cual los miembros de una sociedad confían en las normas sociales, así como en reglas y procedimientos para aliviar la incertidumbre respecto del futuro.
- *Orientación al desempeño*: implica estimar hasta qué punto la sociedad premia el desempeño, desde un punto de vista colectivo, premiando dicho desempeño, y al mismo tiempo el grado de excelencia que se alcanza.
- *Equidad de género*: se refiere al grado en que la sociedad reduce la inequidad de género.
- *Orientación humanística*: implica estimar el grado en que la sociedad premia valores altruistas en los individuos
- *Orientación a futuro*: en la estimación de hasta qué punto la sociedad premia o no la orientación de sus miembros a los horizontes de planeamiento de largo plazo.

En todo caso, lo que se intenta plasmar en este apartado es que la subordinación de la administración a los principios económicos supone el hallazgo de mecanismos y de ideas potenciadoras de los fenómenos de mudez moral y silencio organizacional.

Los mecanismos muchas veces suponen la “normalización” de la lógica estrictamente económica a través de las distintas culturas alrededor del mundo.

EL ENFOQUE ORGANIZACIONAL

Este apartado se corresponde con el alcance del fenómeno de silencio organizacional, y a continuación se detallarán los principales hallazgos.

El silencio implica, para Pinder y Harlos (2001), 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. Y a efectos de la investigación referida en la introducción, interesa a este trabajo especialmente aquellas evaluaciones conductuales, afectivas, cognitivas que se relacionan especialmente con los aspectos éticos de las decisiones, enfocándolas en tanto que decisiones de la organización, en este nivel.

A nivel organizacional, los distintos marcos morales mencionados por D. Windsor en el apartado anterior, generan el concepto general de la RS, conformado por razones y sentimientos profundos acerca del sentido de responsabilidad que se ha construido y naturalizado (o ignorado y neutralizado) a través del tiempo en la organización, y que por supuesto no es independiente del marco contextual de la organización. En definitiva, 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), toda vez que toma una postura determinada acerca de aquellos encuentros y desencuentros entre marcos económicos y marcos éticos.

En cuanto a los tipos de silencio a nivel organizacional, para Dyne et. al. (2003) son tres dependen del comportamiento y motivaciones diversas de los empleados:

1) *Silencio aquiescente* se basa en la resignación, y la creencia de que hablar es inútil, porque las circunstancias y/o características de la organización hace que toda información, opinión, o idea supuestamente relevante tienen en conjunto pocas posibilidades de marcar una diferencia. Por lo tanto, los empleados no colaboran en forma proactiva con estos aportes.

2) *Silencio defensivo o quiescente* (Knoll, M. et.al., 2021), es un comportamiento proactivo y buscado, de no expresar idea, opinión o información por un temor a amenazas posteriores, o cualquier otro efecto negativo. Es un silencio consciente, y

se toma como estrategia para evitar males. Ocurre por autoprotección. Puede involucrar el ocultamiento de errores a fin de no sufrir males posteriores.

3) El *silencio prosocial* tiene por fin la protección de superiores, colegas, grupos de trabajo o a la organización, o al menos de protección ante un posible daño o vergüenza. Está basado en motivos cooperativos y altruistas, dado que conlleva la acción de retener ideas, información y opiniones con el objetivo de beneficiar a otras personas (Knoll, M. et.al.,2021). Aun así, esto no es “bueno per se”, y continúa siendo un fenómeno “silenciador” de la organización.

4) *Silencio oportunista*. Éste plantea que el silencio, a veces, tiene fundamentos egoístas como el interés de proteger una ventaja basada en competencias personales/profesionales o evitar trabajar de más (Knoll, M. y van Dick, 2013), por lo cual posee una impronta negativa. Se relaciona directamente con las ideas económicas del entorno, y con la moral utilitaria o suspensión de evaluación ética de las decisiones, tal como proponen algunos autores del marco contextual de la organización.

EL ENFOQUE DE GRUPOS EN LA ORGANIZACIÓN

En el plano de grupos, comienza a ser relevante la mudez moral como fenómeno que se relaciona con este nivel de análisis.

Aunque la bibliografía sobre el tema no es abundante, existen fenómenos asociados que resultan relevantes para poder estimar la presencia de mudez moral en los grupos de la organización.

En primer lugar, el desplazamiento de la carga (Carlsten y Uhl-Bien, 2013), es un proceso mediante el cual los seguidores del líder no se creen capaces de discutir las condiciones de trabajo del grupo, ni tampoco sus reglas. Se ven a sí mismos como individuos imposibilitados de actuar contra una inercia determinada. Creen que el líder es el creador, modificador, y principal impulso del liderazgo grupal. Y en tanto que la mudez moral implica la suspensión de juicios morales, el fenómeno de desplazamiento de la carga implica que las decisiones moralmente cuestionables son aceptadas por el grupo, que no se siente capaz de oponer resistencia alguna. (Carlsten y Uhl-Bien, 2013). En este fenómeno el individuo pone en responsabilidad de superior todo lo que ejecuta en el trabajo.

Y esto lleva al segundo fenómeno a nivel grupal, que se desprende casi directamente del anterior. Se trata de los crímenes de obediencia, mencionados por Zehir y Erdogan, E. (2011). El individuo del grupo puede evaluar las decisiones de su superior, incluso pueden detectar incompatibilidades con lógicas de tipo ética, pero una vez llegado el momento, permanecerá en silencio y será el ejecutor de dichas decisiones. Con esto se produce en los individuos una tensión lógica, que consiste en el dilema de cumplir con lo que se le pide, realizando actos no éticos, o no cumplir con lo que se le pide, lo cual les resulta imposible por la concepción que tienen acerca de la figura del líder.

Eventualmente y como tercer fenómeno a nivel grupal, Avey y otros, (2010) estudiaron el fenómeno de co-creación del liderazgo. Si las personas de un grupo sienten que son, conjuntamente con el líder, creadores de la relación líder-grupo, entonces van a tender a participar activamente de las cuestiones de moralidad de las decisiones. Por el contrario, cuando las personas de un grupo sienten que no son partícipes co-creadores del liderazgo, entonces se presenta una situación parecida al desplazamiento de la carga, y no se debaten ni critican las decisiones del líder, sean de sentido ético o no.

EL ENFOQUE INDIVIDUAL EN LA ORGANIZACIÓN.

Finalmente el último enfoque es el de los comportamientos individuales, tratando de excluirlos de dinámicas sociales u organizacionales, aunque se asuma que es virtualmente imposible escindirlos en la realidad.

Kreps y Monin (2011), por ejemplo, han intentado explicar los comportamientos de los individuos respecto de la posesión de marcos morales (Moral) o la ausencia de ellos (pragmatic), cruzando dichas condiciones con la voluntad de poseer una actitud que exprese dichas facetas morales o pragmáticas, en el ámbito público. Así, definen la mudez moral como la situación donde se poseen esquemas morales para decidir, pero se actúa en forma pragmática en público. (Private moralization only). El estudio además explica otras tres combinaciones posibles; cuando se poseen esquemas morales y se actúa en consecuencia en público (full moralization); 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). Es interesante puntualizar que cuando se

menciona “Públic Frame”, que podríamos traducir como el escenario o plataforma donde el participante organizacional ejecuta su rol, la misma es directamente condicionada por los anteriores enfoques que se detallaron hasta el momento. (Contextual, Organizacional, Grupal), de forma que la explicación de la mudez implica, en parte, los anteriores niveles también..

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

Fuente: Kreps y Monin, 2011.

Por otra parte, Bird y Waters (1989) y Bird (2014) indican inhibidores de la moral que actúan en los líderes organizacionales a nivel individual:

- Amnesia moral. Los líderes raramente entienden las expectativas de desempeño moral, con contraste con la claridad que los objetivos económicos suelen tener, y en consecuencia tienden a ignorar las cuestiones morales, causando mudez.
- Concepción estrecha de la moral. Muchas veces la incorporación de reglas morales vuelve complejos y difíciles los sistemas de decisión. Por ende o se reduce el concepto moral o se lo ignora.
- Stress moral. Las expectativas morales de los puestos pueden ser un tanto ambiguas para el líder. Esto puede originar stress y una manera de superar eso es ignorando las reglas morales. Esto tiene que ver con la preparación escasa en materias ligadas a las ciencias humanas.
- Negligencia sobre abusos morales. En ocasiones la decisión de no hablar sobre moralidad en el trabajo lleva consigo la posibilidad de que la organización contenga altos grados de negligencia en cuanto a delitos de abuso morales.
- Autoridad disminuida de los estándares morales. Un estándar moral no tiene un determinismo normativo como puede ocurrir con los estándares económicos, y en tal sentido, el respeto de las reglas morales se consolida por adhesión –de allí que un código de ética suele tener un alcance más formal que real-. Por ello los estándares morales pueden ser obviados o suprimidos por el líder.

METODOS

El método consiste en analizar la teoría que se describió en los anteriores apartados para poder generar un modelo de abordaje del fenómeno para la investigación a fin de obtener luego distintas relaciones y mediadores entre los distintos enfoques, basados en la prevención o inhibición de los fenómenos de mudez moral y silencio organizacional.

El modelo debería actuar como pre comprensión modelizante. Otorgando la posibilidad de desarrollar los distintos instrumentos de medición, como entrevistas, encuestas, de acuerdo a los métodos que para el estudio de vayan planteando.

RESULTADOS

Con el marco teórico del apartado anterior, es posible construir un modelo de abordaje de investigación, que al mismo tiempo muestra un mapa de los fenómenos contextuales, organizacionales, grupales e individuales que confluyen o no en silencio organizacional y mudez moral.

ENFOQUE CONTEXTUAL DE LA ORGANIZACIÓN		
Educación Gerencial en la sociedad (academia y praxis)	Estado y política pública imperante	Situación Socio – Cultural - Económica
Racionalidad predominante en los modelos de decisión: solo económica (-), Integral (+)	Política pública: Fortaleza (+) / Debilidad (-) de la política pública	Distancia de poder (-)
Impronta competitiva: Formación competitiva (-), formación en cooepetencia (+)	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 (+)
--	--	---

Tabla 1: enfoque contextual de la organización para evaluar Silencio y Mudez moral

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: Descendientes (-), Ascendentes (+) Estructura: rígida (-), flexible (+) Estándares morales (códigos de ética, por ejemplo): Existen solo como papeleo formal (-), existen como dinámica organizacional

Tabla 2: Enfoque organizacional para evaluar silencio y mudéz moral.

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 (+)

Tabla 3: enfoque de grupos para evaluar silencio y mudéz moral

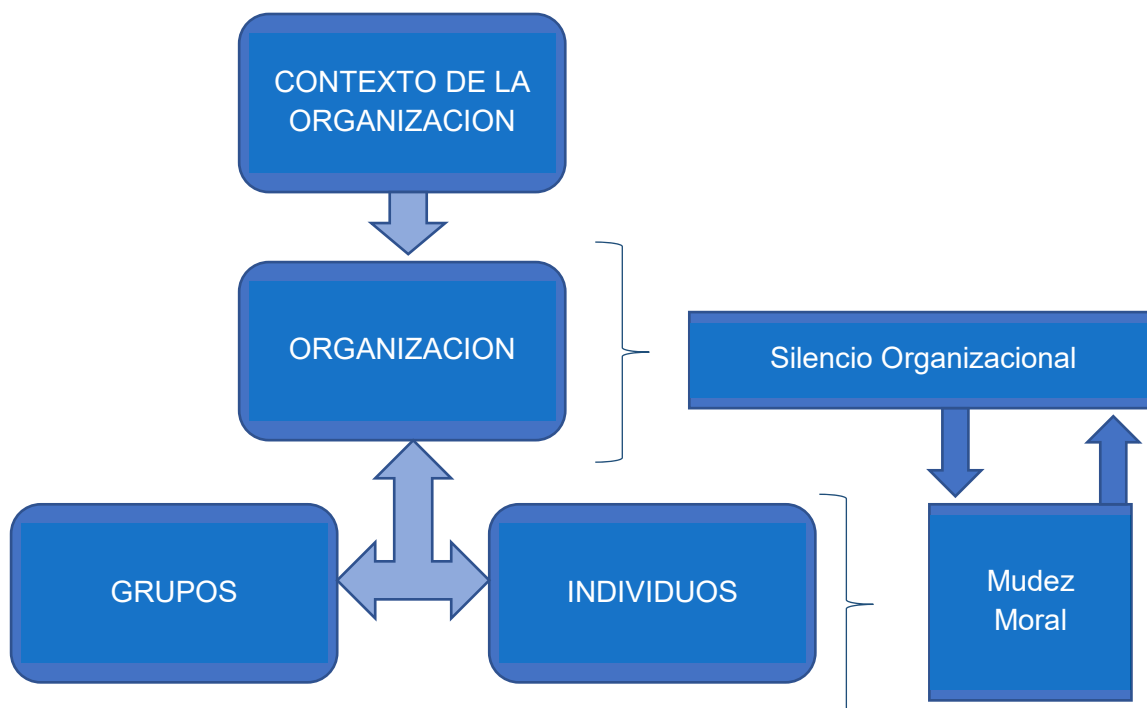
ENFOQUE INDIVIDUAL	
Sobre los participantes organizacionales en	Sobre los líderes en particular

general	
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 (+)	

Tabla 4: enfoque individual para evaluar silencio y mudez moral.

En las cuatro tablas precedentes se han expuesto de forma ordenadas las variables y los resultados que las mismas pueden adoptar. Entre paréntesis se fue indicando el valor de relación negativo o positivo con los fenómenos de silencio organizacional y mudez moral, tomando como base lo establecido por la teoría. Estudios posteriores podrán determinar si se comprueban o no las relaciones descriptas.

En el siguiente gráfico se muestra, acotados, los niveles de análisis.



CONCLUSIONES

El modelo de abordaje propuesto permite la posibilidad de generar instrumentos de relevamiento para poder medir las distintas variables mencionadas en las tablas. Al mismo tiempo brinda un panorama general y por niveles de los fenómenos y características tanto del entorno, como de la organización y de los individuos,

relacionados con la aparición de silencio organizacional (ético y moral) y con la mudez moral. Futuros estudios podrán además establecer las relaciones entre las variables de cada tabla o “intra enfoque”, como así también entre variables de distintas tablas o “inter enfoque”, o comprobar los hallazgos de otros autores mencionados en el artículo.

El presente trabajo intenta, del mismo modo, mostrar los fenómenos de silencio organizacional ético y moral y de mudez moral, como procesos donde confluyen muy diversas características que engloban a la comunidad, sus organizaciones y sus individuos. Es probable, entonces, que deban utilizarse elementos y coordinación organizacional de gestión, y extra organización (comunidad), para poder mitigar estos males organizacionales.

Finalmente, es útil para poder visualizar la importancia de la formación gerencial, y esto tiene una relación directa con nuestras Facultades y Universidades. Mientras no se creen links entre la economía y la ética desde las Facultades, será más que complicado que las organizaciones tengan entornos favorables para mitigar el silencio organizacional y la mudez moral.

BIBLIOGRAFIA

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, 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.

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

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.

Fernández, J.L. y Sanjuán A. La Teoría del Stakeholder o de los Grupos de Interés, pieza clave de la RSE, del éxito empresarial y de la sostenibilidad. AD research ESIC. Nro 6, vol 6. 2012, pag 130 a 143.

Friedman, M. "The Social Responsibility of Business is to increase its profits", New York Times Magazine, pp. 173-178, September 13, 1970.

Gond, J-P. (2012): Cuatro Perspectivas sobre la RSE. En Emanuel Raufflet y otros, Responsabilidad Social Empresaria, Pgs. 29-41, Editorial Pearson.

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.

James, H. S., & Rassekh, F. "Smith, Friedman, and Self-Interest in Ethical Society". Business Ethics Quarterly. Vol. 10. No. 3. pp. 659-674. 2000.

Kent, P., & Echeagaray, K. (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.

Knoll, M., & van Dick, R. (2013) "Do I hear the whistle...? A first attempt to measure four forms of employee silence and their correlates". *Journal of Business Ethics*, 113, 349–362. <https://doi.org/10.1007/s10551-012-1308-4>

Kreps, T. A., & Monin, B. (2011). "Doing well by doing good"? Ambivalent moral framing in organizations. *Research in Organizational Behavior*, 31, 99-123.

Kulshreshtha, P. "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.

Reilly, B.J. & Kyj, M.J. J. "Economics and Ethics". *Journal of Business Ethics*. 9- pp. 691, 1990.

Simonetta, C. D. (2017). Ética y Liderazgo. La neutralidad no existe. *Ciencias Administrativas*, (10), 55-63.

Vinsennau, D., Simonetta, CD., Vinsennau L., Lorenzo MA. El silencio organizacional: una aproximación a la literatura, definiciones, niveles y efectos. ADENAG VIRTUAL - Jornadas # 2 – 6 y 7 DE OCTUBRE 2021 <https://adenag.org.ar/wp-content/uploads/2021/09/VINSENNAU1-LORENZO1-SIMONETTA1-VINSENNAU1-PONENCIA-EJE1.1-1.pdf> último acceso 25/04/2022

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.

36° CONGRESO ANUAL DE ADENAG

“Profesor Raúl Fernando Ortíz in memoriam”

La resiliencia organizacional – Reinventarse en tiempos de cambio

26 y 27 de Mayo de 2022 – Río Cuarto – Córdoba.

**EJE 2: “EL SILENCIO ORGANIZACIONAL: UN RELEVAMIENTO
DE LA LITERATURA SOBRE SU MULTIDIMENSIONALIDAD Y
TIPOLOGÍA”**

***Vinsennau, Lautaro.* Autor y Expositor, Mail: lvinse@fch.unicen.edu.ar**

***Lorenzo, Natalia.* Autor y Expositor, Mail: natalia.lorenzo@econ.unicen.edu.ar**

***Simonetta, Carlos David.* Autor y Expositor; Mail: simonetta@econ.unicen.edu.ar**

***Vinsennau, Daniel.* Autor y Expositor, Mail: vinsennau@econ.unicen.edu.ar**

Universidad Nacional del Centro de la Provincia de Buenos Aires.

Facultad de Ciencias Económicas.



Teléfono particular, laboral y/o celular. +54 0249-4385550 int.4317

***Palabras clave:* Silencio organizacional - Cultura - Comunicación - Aprendizaje - Toma de decisiones - Cambio - Creatividad - Innovación**

INTRODUCCIÓN

Los empleados son el recurso más importante que puede tener una empresa, por su creatividad, capacidad de innovar, conocimiento y compromiso. Esto implica que pueden realizar aportes significativos y mejorar el rendimiento de la organización a través de sugerencias, ideas o incluso información relevante. Sin embargo, cuando son reticentes a hablar sobre asuntos críticos para la organización -como situaciones importantes o preocupaciones respecto al lugar de trabajo- (Morrison & Miliken, 2000), pueden generar resultados individuales y colectivos perjudiciales para la organización. Cuando esto sucede, estamos en presencia del silencio organizacional.

En un mundo complejo, dinámico y pluralista, el silencio podría ser una barrera para el desarrollo de las organizaciones. Así, algunas de las consecuencias más importantes del silencio organizacional van desde una disminución en la capacidad de innovar, dificultad para enfrentar transgresiones éticas, depresión y estrés, hasta una menor satisfacción laboral. Desde el punto de vista individual, el silencio tiene un precio psicológico muy alto generando sensaciones de humillación, ira y resentimiento (Perlow & Williams; 2003). Así, el temor en aquellos empleados que se sienten rechazados o avergonzados a la hora de hablar, incrementa la sensación de inseguridad y pone en marcha una “espiral de silencio”, situación que impacta en el compromiso organizacional de los empleados (Morrison & Miliken, 2000).

Ehtiyar y Yanardağ (2008) identificaron tres consecuencias del silencio organizacional que podrían resultar destructivas para la empresa: (1) los empleados *no se sienten valorados* generando así menos probabilidades de estimar, confiar o identificarse con la organización; (2) los empleados *perciben una falta de control* en su ambiente y tienden a sentirse menos motivados o insatisfechos, incrementando así las posibilidades de sabotaje sobre las iniciativas organizacionales, o provocando dolencias relacionadas con el estrés, el retraimiento físico y psicológico; y (3) los empleados *experimentan una disonancia cognitiva*, un estado aversivo que surge cuando existe una discrepancia entre las creencias y la conducta de uno, causando ansiedad y alterando negativamente su desempeño laboral.

Los factores que pueden generar estas situaciones en las empresas son diversos y van desde cuestiones individuales, colectivas o propias de la cultura organizacional. Morrison y Miliken (2000) elaboraron un modelo donde sugieren que es posible que

una cultura de silencio pueda ser causada por: (1) algunas *estructuras y políticas organizacionales* -como la centralización de las decisiones y la falta de mecanismos de retroalimentación-; (2) por *prácticas gerenciales* -como actitudes negativas ante las opiniones de los empleados-; (3) el *grado de disimilitud demográfica* entre empleados y altos directivos (por ejemplo, diferencias en términos de género, raza, etnia y edad).

Siguiendo esta línea, Vakola y Bouradas (2005) consideran que el temor a sufrir consecuencias negativas o a ser caracterizado como “problemático”, así como la falta de apertura en la comunicación o de un estilo de supervisión que apoye el intercambio de ideas, afecta la manera en la que los empleados se expresan o fallan en expresar diferentes opiniones o desacuerdos y la posibilidad de que adopten o no un comportamiento de silencio. Sin embargo, debido a los diversos temperamentos, antecedentes y experiencias es inevitable que los empleados tengan diferentes opiniones o creencias (Perlow & Williams, 2003).

Por la complejidad que representa, el silencio organizacional es abordado en la literatura a partir de una amplia gama de razones por la que ocurre y formas en las que se presenta (dimensiones). En este trabajo de revisión -como paso previo a un estudio empírico- se describirá el origen y desarrollo del concepto, se identificarán las razones por las que el abordaje del silencio organizacional es presentado como un desafío en la literatura, y se analizará su posible carácter multidimensional.

MARCO REFERENCIAL

Origen y desarrollo del concepto de silencio organizacional

Uno de los primeros estudios destinados a investigar el silencio y sus efectos se desarrolló durante la década del ‘70. Dicha teoría se denominó “espiral del silencio”, y buscaba estudiar a la opinión pública como una forma de control social en la que los individuos adaptan su comportamiento de acuerdo a las opiniones de las mayorías.

Esto implica una aceptación forzada, es decir, un proceso psicológico en el que las personas, empujadas por el miedo, comienzan a tomar acciones o hablar de manera

inconsistente con sus verdaderas actitudes. Para mantenerse seguras, aceptan forzosamente ser quienes no quieren ser (Noelle-Neumann, 1974).

Así, cuanto más aprecie un individuo su pertenencia a un grupo, mayor voluntad tendrá para conformarse con las normas del grupo y mayor presión ejercerá para que los otros también se conformen. Por esta razón, algunas personas actúan según las normas establecidas por el grupo, dado que piensan que eso les ayuda a alcanzar objetivos, a conseguir comportamientos apropiados, y a reducir niveles de ansiedad (Lawless, 1972).

Las investigadoras Elizabeth Morrison y Frances Milliken (2000) analizaron un fenómeno similar al de la espiral de silencio desde una perspectiva organizacional. Así, definieron que el silencio organizacional existe cuando los empleados retienen información, opiniones o preocupaciones sobre problemas de la empresa. Esta situación afecta su trabajo, rendimiento y motivación; generando en el empleado sentimientos de ira, humillación y resentimiento, lo que a su vez anula la creatividad y pone en riesgo la productividad (Perlow y Williams, 2003). Por el contrario, la voz de los empleados puede ser una contribución positiva y constructiva tanto para el equipo, como para la empresa (Nikolaou, Vakola y Bourantas, 2008).

Morrison y Milliken (2000) abrieron el espacio para el estudio de un fenómeno que tiene la potencialidad de representar un impedimento al cambio, un obstáculo para la innovación y el aprendizaje, y que tiene sus raíces en el miedo y la falta de comunicación presente en algunas organizaciones.

Pinder y Harlos (2001) por ejemplo, conciben al silencio de los empleados como un concepto multifacético que incluye, pero no se limita a, la falta de habla o voz formal; de hecho, puede ocurrir simultáneamente tanto con el sonido como el habla: no es necesariamente lo opuesto a ninguno de los dos. El silencio implica entonces 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. Así, según Pinder y Harlos (2001) puede existir silencio en cualquier comunicación que: (1) no refleje un deseo de alterar las circunstancias, o que (2) no esté dirigida a personas percibidas como capaces de mejorar esas circunstancias.

Van Dyne et. al. (2003), definieron el silencio organizacional como una situación donde los empleados rechazan dar a conocer sus opiniones o preocupaciones acerca de problemas latentes dentro de la organización. En un orden similar, Tagirala y Ramanujam (2005) determinaron que el silencio de los empleados implica la retención intencional de inquietudes, información u opiniones por parte de los empleados sobre situaciones, problemas o eventos importantes relacionados con su trabajo u organización.

Bowen y Blackmon (2003) entienden que el silencio organizacional se hace presente cuando los empleados no pueden contribuir al discurso dentro de una organización. Así, los empleados con mayor probabilidad de quedarse en silencio son aquellos que perciben que su posición dentro de un grupo no es similar al de la mayoría. En contraposición, un individuo puede experimentar que “el clima de opinión” es favorable cuando la dirección se muestra abierta a escuchar sugerencias o preocupaciones por parte de los empleados.

El liderazgo es considerado también como un posible factor de silencio dentro de los grupos de trabajo, especialmente en aquellos que están conformados por grupos interdisciplinarios (Edmonson, 2003). Vakola y Bouradas (2005) midieron el silencio abordando factores de clima organizacional como la percepción de los empleados y la actitud asumida por la gerencia y los supervisores frente al silencio, las oportunidades de comunicación, o las expresiones de desacuerdo. Así, si los empleados no confían en la organización, o no se sienten seguros, son más propensos al silencio (Sağlam, 2016).

Detert y Burrell (2007) se suman a este grupo cuando afirman que el tipo de liderazgo aplicado por los directivos es un factor determinante del silencio organizativo, debido a que las características del mismo influyen en gran medida en las actitudes del silencio del empleado, por ejemplo, si el liderazgo está orientado al cambio y a la apertura, los empleados serán más propensos a hablar sobre temas relacionados a la organización y especialmente usaran su voz para buscar la mejora de alguna situación.

Así, las actitudes de la alta dirección como el miedo -principal emoción asociada con el silencio- (Kerrane, O’Shea, Buckley, Grazi, and Prout 2017), la retroalimentación negativa, la falta de confianza o las malas experiencias en el pasado, son factores que

influyen y pueden alentar o desalentar un comportamiento de silencio por parte de los empleados (Akbarian et. al, 2015; Magotra, 2016).

Incluso cuando hablar supone un riesgo por el miedo a perder un puesto de trabajo nos encontramos con una situación de silencio organizacional (Ward y Winstanley, 2003). Este fenómeno puede además tomar diferentes formas como el silencio colectivo en las reuniones, un bajo nivel de participación al momento de realizar sugerencias, bajos niveles de voz colectiva, etc (Shojaie et al., 2011).

La cultura ocupa un espacio de protagonismo dentro de la literatura, ya que podría ser un factor influyente en el silencio organizacional y en la voz del empleado en temas relacionados con el trabajo (Umar & Hassan 2013). Más aún, para Vliert y Der Vegt (2005) la cultura del país está estrechamente vinculada a la distancia de poder, es decir la distancia jerárquica entre gerentes y empleados.

De acuerdo a lo expuesto en este apartado, el silencio organizacional es una forma de comunicación, un lenguaje cognitivo y metacognitivo. Incluye un amplio rango de variables y dimensiones que involucran emociones e intenciones. Por esta razón, la mayoría de los autores han abordado la problemática desde distintos ángulos. Sin embargo, se pueden destacar e identificar tres dimensiones estudiadas: las causas del silencio organizacional, los tipos de silencio organizacional y los efectos y gestión del silencio organizacional.

En el siguiente apartado se identificarán los principales tipos de silencio organizacional que pueden presentarse y que han sido propuestos por investigaciones relevantes de la disciplina, ya que serán utilizados en un futuro trabajo empírico.

Principales tipos de silencio organizacional

El silencio aquiescente, el silencio quiescente o defensivo, el silencio pro-social y el silencio oportunístico

Las dimensiones del *silencio aquiescente* y *quiescente* fueron introducidas en la literatura por los autores Pinder y Harlos (2001), que establecieron ocho categorías de análisis que podrían ser fundamentales para encontrar este tipo de silencios en las

organizaciones: voluntad, conciencia, aceptación, nivel de estrés, conciencia de alternativas, propensión a expresarse, propensión a salir y emociones dominantes.

Según los autores, el *silencio aquiescente* implica la retención intencional de ideas/opiniones/sugerencias debido a la resignación al cambio. Por otro lado, se refiere a un estado consciente y aversivo donde los individuos retienen a propósito sus preocupaciones, información u opiniones, incluso si saben que otras estrategias además del silencio podrían mejorar la situación. En este tipo de silencio, un individuo determina que hablar es de alguna manera arriesgado para su puesto, ya que hacerlo puede causar disputas, controversias y/o sanciones, por lo que este riesgo supera los beneficios de hablar (Pinder & Harlos, 2001).

La *aquiescencia* -forma profunda del silencio- (Morrison, 2014), se refiere entonces a la falta de voluntad para perseguir, buscar o lograr diferencias en el entorno. Van Dyne et. al. (2003) ampliaron esta definición y encontraron que los empleados con *silencio aquiescente* ocultan o se abstienen de compartir información porque se perciben menos eficaces, impotentes y por ende se desvinculan de las cuestiones organizativas - desacoplándose emocionalmente- y perdiendo toda esperanza de mejora (Morrison, 2014). Así, el *Silencio Aquiescente* no solamente parece difícil de detectar, sino que impacta directamente en la satisfacción laboral y en la valoración personal de los empleados (Wang & Hsieh, 2014).

Van Dyne et. al. (2003) ampliaron e incluyeron el *Silencio Pro-social* a las categorías de *Silencio Aquiescente* y *Silencio Quiescente* desarrolladas por Morrison y Miliken (2000) y Pinder y Harlos (2001). Los autores definieron a este silencio como orientado y proactivo a la hora de retener ideas, información u opiniones, donde el objetivo principal es el beneficio o la protección de relaciones entre los empleados.

Así, el *Silencio Pro-social* de los empleados es un comportamiento discrecional que está motivado por la preocupación por los demás o por la organización, por lo que se lleva a cabo deliberadamente. Este tipo de silencio se fundamenta en la consideración de alternativas sobre la información que se va a retener y es motivado por la preocupación por los demás, más que por temor a las consecuencias de usar la voz. El *Silencio Prosocial* se basa entonces en motivos de altruismo y cooperación, como proteger información confidencial y privada de la organización o no divulgar información de manera inapropiada (Van Dyne et. al., 2003).

Incorporando una cuarta categoría de silencio, Knoll y van Dick (2013) proponen el concepto de *Silencio Oportunista*, que representa la motivación de un empleado para retener información relevante con el fin de obtener una mientras reconoce el daño de los demás. Esto puede implicar el ocultamiento de información para sostener u obtener poder y estatus, proporcionar información incompleta o engañosa para evitar tareas organizativas. Este tipo de silencio es una estrategia de comportamiento adaptativo, que fortalece el sentido de los empleados sobre su capacidad para realizar su trabajo por su cuenta sin experimentar barreras ni interrupciones. Así, el silencio oportunista permite mantener o alcanzar ventajas a partir de la protección de información que pudiera ser importante para el desempeño de la tarea del empleado.

Ampliando el espectro del silencio hacia dimensiones emocionales y espirituales

La descripción de los principales tipos de silencios se ve complementada por formas de silencios que contemplan circunstancias personales adicionales y más profundas en el ser, buscando ampliar el espectro de análisis y haciendo énfasis en aspectos emocionales y espirituales de las personas que las limitan en el uso de su voz.

El *Silencio Desviado* es un tipo de comportamiento laboral descentrado, el cual puede tener consecuencias negativas en la organización. Al respecto, Gruys y Sackett (2003) destacaron el uso indebido de la información como una dimensión distinta. Esta dimensión contiene cinco ítems, uno de los cuales (la acción intencional de brindar a jefes o compañeros información necesaria) es conceptualmente similar al silencio desviado. Si bien sus otros cuatro elementos asociados a la eliminación o falsificación de información serían – en apariencia-distintos de dicho tipo de silencio, el mismo podría llegar a tomarlos como formas de alterar o retirar información de los integrantes de la organización reconociendo un concepto más generalizado (Brinsfield, C. T, 2012), basado en la motivación individual por generar una disrupción en la comunicación.

En cuanto al *Silencio Relacional*, tanto Brinsfield (2012) como Milliken y Morrison (2003) sostienen que, a menudo -tanto en la vida como en las organizaciones- las personas permanecen calladas porque no quieren dañar una relación o poseen otras preocupaciones relacionales generalmente vinculadas a ello. Esta dimensión puede relacionarse con el silencio prosocial propuesto por Van Dyne et al. (2003),

caracterizado como proactivo y orientado a los demás sobre la base de la cooperación. Sin embargo, el silencio relacional no suele reflejar altruismo y se basa en motivos más profundos relativos al interés propio.

A su vez, tanto Morrison y Milliken (2000) como Pinder y Harlos (2001) han descrito el silencio deliberado y motivado sobre la base de la preocupación frente a las consecuencias asociadas con hablar, identificándolo como *Quiscente*. Al respecto, el *Silencio Defensivo* también está vinculado al temor a represalias o castigos (Milliken et al., 2003) desde la necesidad de seguridad psicológica como condición básica para comunicar preocupaciones o problemas en contextos laborales (Edmondson, 1999). Por ello, se lo define desde la necesidad de “ocultar ideas, información u opiniones como una forma de autoprotección, basada en el miedo” (Val Dyne et al., 2003, en Brinsfield, C. T., 2012: 11) pero, según Brinsfield (2012) en aquél que es extrínseco a la persona y que está en el entorno laboral, como por ejemplo perder el trabajo.

También se encuentra el *Silencio Tímido*, el cual implica la inseguridad para comunicarse o actuar debido a falta de autoconfianza. Por lo cual, este tipo de silencio involucra a elementos relacionados con las propias inseguridades, dudas sobre uno mismo, o incertidumbre sobre cómo comportarse y qué decir; implicando permanecer en silencio para evitar potenciales resultados negativos, pero desde un enfoque más interno a la persona y su timidez (Brinsfield, C. T., 2012). A su vez, si bien se lo ha investigado poco como tipo de silencio, la literatura ha tenido la iniciativa de explorarlo planteando que la falta de confianza en sí mismos puede desanimar a las personas a expresar sus ideas frente a los demás (Noelle-Neumann, 1974, en Brinsfield, C. T., 2012) perpetuando “conos de silencio” dentro de los cuales un discurso predomina sin ser contrarrestado; identificando que la autoestima tiene una influencia positiva en la capacidad de expresión de las personas y que los trastornos nerviosos y alteraciones emocionales se relacionan negativamente con ella (LePine y Van Dyne, 1998, 2001) de las personas. comportamiento.

El tipo de *Silencio Ineficaz* está relacionado con la creencia de que hablar no sería útil para generar cambios en relación con la situación o el problema y no vale la pena el esfuerzo (Morrison y Milliken, 2000). Si bien el mismo se encuentra relacionado con el silencio quiscente o condescendiente (Pinder y Harlos, 2001; Van Dyne et al., 2003) desde la retención de información y falta de comunicación basada en el

conformismo y conciencia limitada de alternativas para mejorar situaciones o resolver problemas, el silencio ineficaz se centra más en la creencia de que hablar no afectaría positivamente la situación, mientras que el aquiescente se centra más en los sentimientos de resignación o de aceptación renuente.

Por último, el *Silencio Desconectado* se basa en la escisión del yo de la persona respecto de su rol laboral. Al respecto, Brinsfield (2012) plantea la existencia de una relación entre el compromiso personal y la comunicación a basada en la importancia de la significación del trabajo, la identificación y el compromiso emocional como estimuladores para la predisposición de los individuos a hablar y hacer uso de su voz en las organizaciones (Graham y Van Dyne , 2006; O'Driscoll, Pierce y Coghlan, 2006; Tyler y Blader, 2003 en Brinsfield, 2012). Si bien este tipo de silencio también se superpone parcialmente con el *acquiscente* (Van Dyne et al., 2003), son divergentes ya que el silencio basado en sentirse incapaz de hacer una diferencia es distinto del silencio basado en la desconexión personal con la organización y su lugar en ella.

CONCLUSIONES

El silencio organizacional puede tener consecuencias negativas muy importantes para la organización, ya que dificulta la tarea de quienes tienen que tomar las decisiones, implicando que no cuenten con información que podría ser sensible para la misma a la hora de resolver un problema, reconocer conflictos e inconvenientes internos, o generar un cambio en el curso de acción.

Todas estas problemáticas generadas por el silencio organizacional provocan entonces un efecto de bloqueo en los procesos de cambio e innovación. Esto impide la retroalimentación, evitando o limitando así las contribuciones intelectuales de los empleados, así como la identificación y resolución de problemas que pueden comprometer la gestión de dicho proceso. Asimismo, puede derivar en una distorsión de la información obtenida, y por ende, dificultades en el diagnóstico y diseño de soluciones inadecuadas a los problemas. Incluso, desde el punto de vista de los empleados, el silencio puede incentivar y derivar en una actitud de indiferencia respecto de la organización y/o el desarrollo de estrés, depresión y problemas de salud.

Como se ha observado a lo largo de este artículo, el silencio organizacional representa un campo de estudio incipiente en términos de tiempo y producción científica. Pareciera que ello se debe, en principio, a que posee características de fenómeno complejo y, por esta razón, la mayoría de las investigaciones académicas se han realizado desde diversos ángulos de abordaje, encontrando dificultades para medirlo.

De aquí que su carácter reviste la categoría de multidimensional, resonando ello - desde el enfoque de sistemas- en todo lo concerniente a los componentes de la cultura organizacional y derivando en interacciones con las demás elementos, temáticas, variables y ámbitos de desarrollo de la organización; desde sus orígenes, razones, aspectos relevantes, dimensiones o tipologías, hasta implicancias, derivaciones y todo aquello que impacte en su gestión.

También se puede concluir que la mayoría de los estudios se concentra en alguno de los dos niveles de análisis propuestos por la disciplina: el individual o el organizacional. Lo cierto es que ambos niveles actúan de manera interactiva y recíproca, por lo que concentrarse específicamente en alguno de ellos podría implicar un entendimiento

incompleto o incorrecto sobre las condiciones que llevan a que los empleados callen sus voces. Por lo cual, si un clima de silencio no es abordado integralmente puede afectar tanto al individuo como a la organización, la cual podría ser severamente impactada tanto en la eficacia de su gestión, como en su capacidad de aprendizaje y, por ende, afectando su sostenibilidad en el tiempo.

Aun así, existe una base teórica interesante y suficiente como para conducir un trabajo de campo que permita obtener resultados empíricos para analizar la existencia de silencio organizacional en la realidad y entorno próximo de organizaciones y empresas argentinas.

Sumado a esto, es importante destacar que la bibliografía es escasa para nuestra región: no hay prácticamente investigaciones que busquen comprobar la existencia de silencio organizacional en el contexto y cultura latinoamericana. Por esta razón, consideramos que sería interesante llevar a cabo un estudio que permita comprobar si la clasificación / tipología de silencio organizacional se ajusta a nuestro entorno. Es decir, lograr identificar, al menos, si existe alguna forma de silencio organizacional presente en las empresas de nuestra cultura.

BIBLIOGRAFÍA

Akbarian, A., Esmail, M., Shaemi, A., & Keshtiaray, N. (2015). Organizational silence: Why and how can overcome? SAUSSUREA, 3(1), 39-44.

Bowen, F., & Blackmon, K. (2003). Spirals of silence: The dynamic effects of diversity on organizational voice. *Journal of Management Studies*, 40(6), 1393–1417. <https://doi.org/10.1111/1467-6486.00385>

Brinsfield, C. T. (2012). Employee silence motives: Investigation of dimensionality and development of measures. *Journal of Organizational Behavior*, *J. Organiz. Behav.* Published online in Wiley Online Library (wileyonlinelibrary.com) <https://doi.org/10.1002/job.1829>

Detert, J. R., & Burris, E. R. (2007). Leadership behavior and employee voice: Is the door really open? *Academy of Management Journal*, 50(4), 869–884. <https://doi.org/10.5465/AMJ.2007.26279183>

Edmondson, A. C. (1999). Psychological safety and learning behavior inwork teams. *Administrative Science Quarterly*, 44, 350–383. <https://doi.org/10.2307/2666999>

Edmondson, Amy. (2003). Speaking Up in the Operating Room: How Team Leaders Promote Learning in Interdisciplinary Action Teams. *Journal of Management Studies*. 40. 1419-1452. 10.1111/1467-6486.00386.

Ehtiyar, R., & Yanardağ, M. (2008). Organizational silence: a survey on employees working in a chain hotel. *Tourism hospitality management*, 14, 51-68.

Gruys, M. L., & Sackett, P. R. (2003). Investigating the dimensionality of counterproductive work behavior. *International Journal of Selection and Assessment*, 11, 30–42. <https://doi.org/10.1111/1468-2389.00224>

Kirrane, M., O'Shea, D., Buckley, F., Grazi, A., & Prout, J. (2017). Investigating the role of discrete emotions in silence versus speaking up. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 90, 354–378.

Lawless DJ. *Effective management: social psychological approach*. New Jersey: Prentice-Hall Inc; 1972.

LePine, J. A., & Van Dyne, L. (1998). Predicting voice behavior in work groups. *Journal of Applied Psychology*, 83, 853–868. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.83.6.853>

LePine, J. A., & Van Dyne, L. (2001). Voice and cooperative behavior as contrasting forms of contextual performance: Evidence of differential relationships with Big Five personality characteristics and cognitive ability. *Journal of Applied Psychology*, 86, 326–336. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.86.2.326>

Magotra, I. (2016). Why employees remain silent: A study on service sector. *International Journal of science Technology and Management*, 5(5),196-202.

Morrison, E. W., & Milliken, F. J. (2000). Organizational silence: A barrier to change and development in a pluralistic world. *The Academy of Management Review*, 25(4), 706–725. <https://doi.org/10.2307/259200>

Milliken, F. J., & Morrison, E. W. (2003). Shades of silence: Emerging themes and future directions for research on silence in organizations. *Journal of Management Studies*, 40, 1563–1568.

Morrison, Elizabeth. (2014). Employee Voice and Silence. *Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior*. 1. 173-197. 10.1146/annurev-orgpsych-031413-091328.

Nikolaou, Ioannis & Vakola, Maria & Bourantas, Dimitris. (2008). Who speaks up at work? Dispositional influence on employees' voice behavior. *Personnel Review - PERS REV*. 37. 666-679. 10.1108/00483480810906892.

Noelle-Neumann, E. (1974) The Spiral of Silence a Theory of Public Opinion, *Journal of Communication*, Volume 24, Issue 2, June 1974, Pages 43–51, <https://doi.org/10.1111/j.1460-2466.1974.tb00367.x>

Perlow L. A. & Williams S. (2003) 'Is Silence Killing Your Company?'. *Harvard Business Review*

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.

- Saglam, A.C. (2016). The Effects of Vocational High School Teachers' Perceived Trust on Organizational Silence. *Journal of education and training studies*, 4, 225-232.
- Shojaie, Samereh & Matin, Hasan & Barani, Ghasem. (2011). Analyzing the Infrastructures of Organizational Silence and Ways to Get Rid of It. *Procedia - Social and Behavioral Sciences*. 30. 1731-1735. [10.1016/j.sbspro.2011.10.334](https://doi.org/10.1016/j.sbspro.2011.10.334).
- Tangirala, S., & Ramanujam, R. (2008). Employee silence on critical work issues: The cross level effects of procedural justice climate. *Personnel Psychology*, 61(1), 37–68. <https://doi.org/10.1111/j.1744-6570.2008.00105>.
- Umar, M., & Hassan, Z. (2013). Antecedents and outcomes of voice and silence behaviours of employees of tertiary educational institutions in Nigeria. *Procedia - Social and Behavioral Sciences*. 97, 188 – 193.
- Vakola, M., Bouradas, D. Antecedents and Consequences of Organizational Silence: An Empirical Investigation, *Employee Relations*; 2005, 27, pp.441-458.
- Van der Vegt, G.S., van de Vliert, E. and Huang, X. (2005) Location-Level Links between Diversity and Innovative Climate Depends on National Power Distance. *Academy of Management Journal*, 48, 1171-1182. <https://doi.org/10.5465/AMJ.2005.19573116>
- Van Dyne, L., Ang, S. & Botero, I. C. (2003). Conceptualizing employee silence and employee voice as multidimensional constructs. *Journal of Management Studies*, 40, 1359–92. <https://doi.org/10.1111/1467-6486.00384>
- Wang, Yau-De & Hsieh, Hui-Hsien. (2014). Employees' Reactions to Psychological Contract Breach: A Moderated Mediation Analysis. *Journal of Vocational Behavior*. 85. [10.1016/j.jvb.2014.04.003](https://doi.org/10.1016/j.jvb.2014.04.003).
- Ward, James & Winstanley, Diana. (2003). The Absent Presence: Negative Space within Discourse and the Construction of Minority Sexual Identity in the Workplace. *Human Relations*. 56. [10.1177/00187267035610005](https://doi.org/10.1177/00187267035610005)

ÁREA N°3: Extensión

"Nuevas Relaciones Entre la Universidad y el Medio"

36° Congreso Nacional de ADENAG
“La resiliencia organizacional: reinventarse en tiempos de cambios”
Universidad Nacional Río Cuarto (UNRC)
Facultad de Ciencias Económicas
26 y 27 DE MAYO 2022.

**PERCEPCIÓN DE LOS NIVELES DIRECTIVOS DE DIFERENTES
ORGANIZACIONES QUE TIENEN A CARGO LICENCIADOS EN
ADMINISTRACIÓN. CASO: ORGANIZACIONES EN LA CIUDAD DE RIO
CUARTO**

ÁREA N° 3: Extensión. Nuevas relaciones entre la Universidad y el medio.

CURLETTO, GUIDO L. Autor y Expositor
Univ. Nac. de Río Cuarto. Tel. 358-5605888. gcurletto@fce.unrc.edu.ar

UICICH, MARTÍN Autor y Expositor
Univ. Nac. De Río Cuarto. Tel. 358-4317707. muicich@gmail.com

**Palabras clave: Competencias Laborales – Habilidades blandas –
Demandas empresariales - Empleabilidad**

Introducción

El presente trabajo se enmarca dentro del Proyecto de investigación “Competencias laborales del futuro: Relación entre las nuevas demandas del mercado laboral y el aporte de la Licenciatura en Administración de la UNRC para el desarrollo de las mismas en la generación “Z”. A los fines de este trabajo en particular se establece como objetivo explorar las percepciones que poseen los niveles directivos de organizaciones de Río Cuarto acerca de las competencias de los jóvenes profesionales de ciencias económicas pertenecientes a la generación “Z” que trabajan en sus empresas, así como las expectativas y exigencias que poseen ellos y sus organizaciones respecto a nuestros noveles graduados.

José Ángel del pozo Flores (2017) destaca algunas definiciones del término competencia elaboradas por expertos en la materia:

- Marelli: “Capacidad laboral, medible, necesaria para realizar un trabajo eficazmente. Está conformada por conocimientos, habilidades, destrezas y comportamientos que los trabajadores deben demostrar para que la organización alcance sus metas y objetivos”.
- Ibarra: “Capacidad productiva de un individuo que se define y mide en términos de desempeño, constituyendo la integración entre el saber, el saber hacer y el saber ser”.
- Bunk: “Posee competencia profesional quien dispone de los conocimientos, destrezas y aptitudes necesarios para ejercer una profesión, puede resolver los problemas profesionales de forma autónoma y flexible, está capacitado para colaborar en su entorno profesional y en la organización del trabajo”.
- Le Boterf: “Una construcción, a partir de una combinación de recursos personales (conocimientos, saber hacer, cualidades o aptitudes), y recursos del ambiente (relaciones, documentos, informaciones y otros) que son movilizados para lograr un desempeño”.
- Mertens: “La competencia se refiere a ciertos aspectos del acervo de conocimientos y habilidades: los necesarios para llegar a ciertos resultados

exigidos en una circunstancia determinada. Es la capacidad real para lograr un objetivo o resultado en un contexto dado”.

Según establece Cognizant – Center for the future of work (2017) en su artículo denominado “21 Trabajos del futuro. Una guía para conseguir y mantener el empleo en los próximos diez años” las visiones fatalistas de quienes auguran un futuro donde las máquinas reemplacen a las personas en todo el ámbito laboral está lejos de concretarse. Esta visión optimista se basa en una serie de datos de la realidad y hechos históricos de validez irrefutable, a saber:

- El trabajo siempre ha cambiado: hoy nadie añora a los pregoneros, ascensoristas, operadores telefónicos, así como nadie extrañará los cajeros bancarios, cajeros de supermercados y los imprenteros.
- Mucho trabajo actual es peligroso y/o tedioso: Este punto se relaciona íntimamente con el anterior ¿Por qué arriesgar la vida de seres humanos en una mina a cientos de metros en las entrañas de la tierra? ¿Por qué castigar a una persona a sufrir un trabajo tedioso y repetitivo por años?
- Las máquinas necesitan al hombre, son herramientas y, por lo tanto, deben ser usadas por el hombre.
- No hay que subestimar el ingenio humano. En la era de máquinas inteligentes, el hombre continuará explorando y creando lo que sigue, eso será la fuente de los trabajos futuros.

En efecto, en nuestra sociedad actual basada en gran parte en el conocimiento, el aporte del capital humano es muy importante en el desarrollo social y económico. Es indispensable, entonces, utilizarlos adecuadamente y asegurar el pleno desarrollo de las habilidades y los conocimientos de todos y cada uno de los ciudadanos.

Dicho esto, resulta evidente que el factor humano seguirá siendo fundamental en los trabajos del futuro como lo ha sido hasta ahora, pero lo que está cambiando es la faceta de ese factor que las organizaciones valoran cada vez más, las cuales algunos autores denominan como competencias blandas. (Fernandez et al, 2020)

Por ende, lo que realmente representa una ventaja competitiva para las organizaciones está arraigado en las competencias del personal relacionadas con aspectos más profundos tales como el concepto de sí mismo, actitudes, valores y rasgos de personalidad. Estas últimas siguiendo a Spencer y Spencer (citado por Alles 2008) se consideran centrales y de difícil detección.

Según el informe de demandas laborales 2020 (INET, 2016), Los cambios tecnológicos y la estandarización de los procesos de trabajo generarán una creciente demanda, no sólo de determinados perfiles profesionales y conocimientos específicos, sino también de todo el espectro de habilidades transversales o “blandas” (conocimientos no específicos, metodología de trabajo, cuestiones actitudinales). Las respuestas de las empresas acerca de la relevancia de las distintas habilidades a 2020 denotan una expectativa en este sentido, dando mayor importancia a este tipo de habilidades.

En lo referido a la evolución esperada de la demanda de habilidades en nuestro país para igual período las más citadas por este informe fueron:

- Pensamiento analítico e innovación
- Creatividad, originalidad e iniciativa
- Aprendizaje activo y aprendizaje
- Estrategias de diseño y programación de tecnología
- Razonamiento, resolución de problemas e ideación.
- Liderazgo e influencia social
- Pensamiento crítico y análisis complejo
- Resolución de problemas, Resiliencia, Tolerancia al estrés y Flexibilidad
- Inteligencia emocional

La evaluación de competencias profesionales se caracteriza por estar basada en evidencias. Debe sustentarse en pruebas y demostraciones objetivas obtenidas mediante diferentes técnicas, instrumentos y fuentes de información. Del Pozo Flores menciona que uno de los instrumentos para evaluar competencia es la carpeta de competencias. Una carpeta de competencias o *portafolios* es una colección de productos realizados por un estudiante durante un periodo de formación. Estos productos pueden ser trabajos escritos, informes, fichas,

proyectos o cualquier otro tipo de acciones. El propósito de cualquier portafolio es demostrar, a través de estos registros de trabajo, qué es lo que los alumnos han entendido y aprendido. Esta colección de trabajos debe ir acompañada de la propia reflexión del estudiante sobre el esfuerzo que ha tenido que realizar para elaborarlos y sobre su proceso de aprendizaje, mostrando así su evolución a lo largo de un periodo formativo.

El proyecto de investigación antes citado busca determinar estas competencias en nuestros egresados, y el aporte de la formación universitaria a las competencias que de por sí poseen los alumnos de la generación Z.

Pero además, pretende indagar sobre las necesidades del mercado laboral en este sentido, es decir, cuales son las competencias de nuestros graduados más requeridas o esperadas por las Empresas de nuestro medio, por un lado; y que valoración hacen las empresas de las competencias de jóvenes profesionales ya graduados y que se encuentran trabajando en sus organizaciones.

En este trabajo precisamente se exponen los resultados parciales del relevamiento sobre estas necesidades y percepciones en 36 empresas de la ciudad de Río Cuarto.

Metodología y limitaciones

Para lograr el objetivo propuesto y cuyos resultados se presentan en el apartado siguiente se realizó una investigación de tipo exploratoria primero, para proceder a otra de tipo descriptiva luego.

En la primera etapa, se efectuaron recopilaciones bibliográficas y análisis de instrumentos empleados en investigaciones similares, a la vez que se mantuvieron entrevistas de profundidad con empresarios y responsables de las áreas de recursos humanos de algunas organizaciones a los fines de conocer más de la temática a relevar.

A partir del análisis del material y los resultados de las entrevistas, se decidió que la modalidad del relevamiento consistiría en la aplicación presencial a través de encuestadores de un cuestionario semi estructurado compuesto por preguntas abiertas y cerradas, a empresas que tuvieran al menos 5 empleados.

Una versión inicial del mismo fue aplicado a modo de prueba en 4 casos, que sirvieron para pulirlo, aclarando consignas y modificando algunas preguntas.

Las competencias acerca de las cuales se les preguntó a los encuestados, y cuyos conceptos constaban en tarjetas a los fines de que todos entendieran lo mismo antes de dar su opinión, surgieron de una selección realizada tomando como base las familias de competencias (Skills family) propuestas por el World Economics Forum o WEF (2018).

Dicha selección se expone a continuación:

□ **Competencias Básicas**

o Competencias de Contenido

- Aprendizaje Activo
- Expresión Oral
- Lecto-comprensión
- Expresión Escrita
- Manejo de las TIC

o Competencias de Procesamiento

- Escucha Activa
- Pensamiento Crítico
- Autocontrol

□ **Habilidades**

o Habilidades Cognitivas

- Flexibilidad Cognitiva
- Creatividad
- Razonamiento Lógico
- Sensibilidad hacia los problemas
- Razonamiento Matemático
- Visualización

□Competencias Transversales

o Competencias Sociales

- Coordinación con el otro
- Inteligencia Emocional
- Negociación
- Persuasión
- Orientación al Servicio
- Capacitar a otros

o Competencias Sistémicas

- Juicio Crítico
- Análisis Sistémico

o Competencias en

Resolución de Problemas Complejos

- Resolución de Problemas Complejos

o Competencias de Gestión

- Gestión de Recursos Financieros
- Gestión de Materiales
- Gestión de las personas
- Gestión del Tiempo

El instrumento final que se empleó en el relevamiento se expone como anexo de este trabajo.

A efectos de lograr el objetivo propuesto, y dada la cantidad estimada de Empresas del territorio con las características deseadas (sujeto muestral) se planteó inicialmente como tamaño de muestra un total de 80 empresas del sector comercial, industrial y de servicios del gran Río Cuarto (Río Cuarto, Las Higueras y Santa Catalina). La fecha del relevamiento se planteó para el mes de Mayo 2021.

Sin embargo, surgió una limitación derivada del denominado “segundo pico” de la pandemia de covid-19 lo que llevó a que el trabajo de campo se dilatara en el tiempo y los encuestadores se encontraran con muchas empresas cerradas, no pudieran localizar al responsable de responder o bien directamente enfrentaran reticencias a ser recibidos.

Esto obligó a resignar la pretensión inicial, postergándola para el futuro quedando un N válido de muestra de sólo 36 casos.

Para obtener los resultados se utilizó el paquete estadístico SSPS, combinado con MS Excel. Se obtuvieron estadísticos descriptivos, se analizaron frecuencias y se compararon medias, realizándose análisis uni y bivariados.

Resultados

Como se puede apreciar en el instrumento empleado que se expone en el anexo del trabajo, la primera parte del cuestionario se ocupa de recabar datos de quien responde la encuesta, así como del tamaño de la empresa en la cual se desempeñaba.

El equipo de investigación resolvió que el sujeto a encuestar fuera quien se ocupaba de los aspectos del capital humano de cada organización.

Las características de los encuestados, se muestran a continuación:

Tabla cruzada Cargo dentro de la Empresa * Nivel de Estudios del Encuestado		Nivel de Estudios del Encuestado				
		Posgrado	Universit. Completo	Universit. Incompleto	Secundario Completo	Total
Cargo en la Empresa	Gerente Gral./ Encargado	0	1	2	1	4
	Responsable de RRHH	1	3	2	0	6
	Otro mando medio	2	4	1	0	7
	Soci@-Apoderado	0	9	7	2	18
	Único Dueñ@	0	0	0	1	1
Total		3	17	12	4	36

Tabla N°1 . Fuente: Elaboración propia

Luego de efectuado el relevamiento, queda en evidencia que las decisiones o tareas inherentes a los recursos humanos son llevadas a cabo casi en partes iguales o bien por alguno de los socios o dueños de la empresa, o bien por mandos medios. En todos los casos el nivel de escolaridad de los encuestados es predominantemente universitario (completo, seguido de incompleto)

Luego de recabados estos datos, se les preguntaba si algún profesional de ciencias económicas, en particular un administrador se encontraba trabajando en su organización. En caso de ser negativa la respuesta, se les preguntaba se la Empresa pensaba incorporarlo en un futuro o no.

La respuesta brindada determinaba como continuaría la encuesta, a saber:

- Si no tenían a nadie trabajando y no pensaban incorporarlo, se les preguntaba el porqué a través de una pregunta abierta, a los fines exploratorios.
- Si no trabajaba, pero estaban pensando hacerlo, se les indagaba sobre las competencias que esperaban de dicho profesional, previa consulta acerca de lo que entendían por “competencias”
- Si ya había alguien trabajando, se les indagaba acerca de sus percepciones en cuanto a la presencia o no de un conjunto dado de competencias tomando como referencia el profesional más joven si es que tuvieran más de uno.

Los resultados de esta consulta se exponen en la tabla a continuación.

Tabla cruzada: ¿Qué cantidad de personas trabajan en la empresa? *¿Hay algún profesional de ciencias económicas trabajando actualmente en la empresa?		¿Hay algún profesional de ciencias económicas trabajando actualmente en la empresa?			
		Sí	No, pero sería necesario - No, pero pensamos incorporar	No, y no pensamos incorporar por lo pronto	Total
¿Qué cantidad de personas trabajan en la empresa?	Entre 5 y 15 personas	5	5	2	12
	Entre 16 y 25 personas	2	1	2	5
	Entre 26 y 35 personas	5	0	0	5
	Entre 36 y 45 personas	3	1	0	4
	Más de 45 personas	9	1	0	10
Total		24	8	4	36

Tabla N°2 . Fuente: Elaboración propia

Como se puede apreciar, en la mayoría de las empresas consultadas (24 de 36) existe al menos un profesional de ciencias económicas trabajando. También se corrobora que de las cuatro empresas que no lo poseen ni piensan incorporarlo, las mismas corresponden a organizaciones de menos de 25 personas. En este último caso, la respuesta predominante fue que contaban con servicios de profesionales externos, por lo cual no creían necesitar una incorporación.

A los 32 encuestados de empresas que manifestaron que contaban con un administrador trabajando en su empresa o que pensaban incorporarlo en el corto plazo, se les indagó acerca de su conocimiento del término “competencias”, y de la acepción que ellos le daban al mismo.

Se le ofrecieron alternativas a través de casillas, con la opción de respuesta múltiple y con las siguientes respuestas posibles:

- Habilidades y Aptitudes*
- Actitudes*
- Conocimientos*
- Otra/s:*

Las respuestas obtenidas se muestran en el gráfico siguiente.

¿Qué entiende Ud. por competencias?

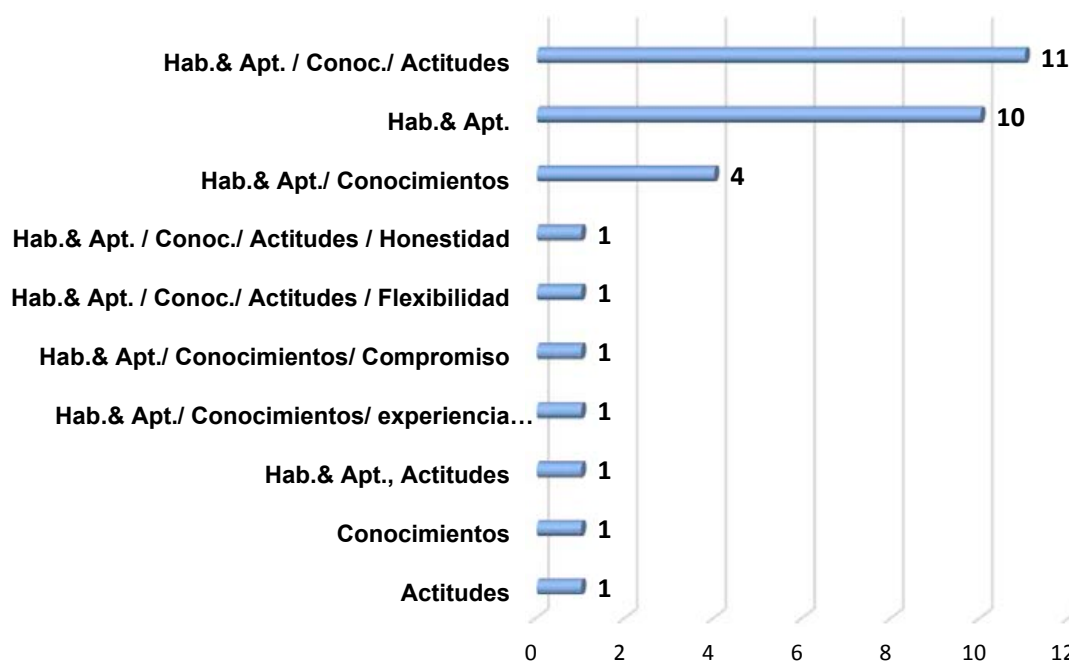


Gráfico N°1 . Fuente: Elaboración propia

En este caso, resultó notoria la inclinación por el aspecto del término referido a habilidades, ya sea junto a los saberes y conductas (respuesta teóricamente correcta), como por sí solo.

También quedó de manifiesto cierto nivel de desconocimiento de lo que implica el término “competencias” cuando algunos encuestados agregaron opciones, dado que se incluyeron valores y experiencia como respuestas.

Hecha esta pregunta de tipo introductoria en el tema, se les pidió a continuación que valoraran las competencias, mencionando las 3 que consideraban más importantes de todas.

Dado que fueron respuestas abiertas, se realizó un agrupamiento de aquellas expresiones que a juicio de los investigadores representaban un mismo significado, presentándose entre comillas las citas textuales.

Además del orden en que fueron mencionadas, se avanzó en la presentación de las mismas agrupándolas al final a los fines de tener una idea no solo de las más valoradas (primera mención), sino de las más mencionadas más allá del orden de la mención.

Estos resultados se muestran en la tabla y minigráficos a continuación

Primera Mención	Frec. 1	Segunda Mención	Frec. 2	Tercera Mención	Frec. 3	TOTAL	Gráfico Tot
Conocimientos ("teóricos", "superiores a los míos", "impositivos")	7	Conocimientos	7	Conocimientos ("administrativos-contables")	5	19	
Habilidades y aptitudes	5	Habilidades y aptitudes	4	Habilidades y aptitudes	3	12	
Actitudes	5	Actitudes	1	Actitudes	5	11	
Proactividad- iniciativa - resolutiveidad	4	Proactividad, iniciativa propia	1	"que de su impronta, que no solo "acate"	1	6	
Trabajo en equipo - interacción con sus compañeros de trabajo	2	Trabajo en equipo	2	Trabajo en equipo	2	6	
Compromiso - responsabilidad	2	Compromiso - integridad	2	Compromiso con la empresa	1	5	
Comunicación	1	Comunicación	1	Comunicación	2	4	
Toma de decisiones	1	Toma de decisiones	1			2	
Profesionalidad	1	Prestaciones de servicios que ofrece ("experiencia", "eficiencia")	2	Calidad en las tareas que realizan	1	4	
Autocontrol	1	Trabajar bajo presión	1			2	
Situacional, vision macro de la empresa.	1			Mayor amplitud en su trabajo ("no realizar solo tareas operativas")	1	2	
Capacidad analítica	1					1	
Expertiz en producción y comercialización granos	1					1	
		Resolución de problemas	3	Capacidad de resolver problemas	2	5	
		Manejo de personal	1	Manejo del personal	1	2	
		Desarrollo / aprendizaje	2	Mejora continua	1	3	
		Laboral	1	Experiencia laboral	2	3	
		Manejo de sistemas informaticos/ informativos	2			2	
		Capacidad de planificación	1			1	
				Flexibilidad y adaptación	2	2	
				Pensamiento crítico	1	1	

Tabla N°3 . Fuente: Elaboración propia

En esta tabla se pone de manifiesto que la mayoría de los encuestados coinciden en la importancia del conocimiento sobre todo administrativo, siendo ésta la respuesta más repetida.

No obstante, si tomamos en cuenta que la gran mayoría de las demás respuestas se refieren a actitudes o habilidades, solo que expresadas de manera más puntual o específica, podemos colegir que los encuestados valoran diferentes competencias en el sentido más abarcativo y completo del término. Para ilustrar lo dicho, se presenta a continuación una nube de palabras a partir del análisis de los términos empleados por los encuestados.

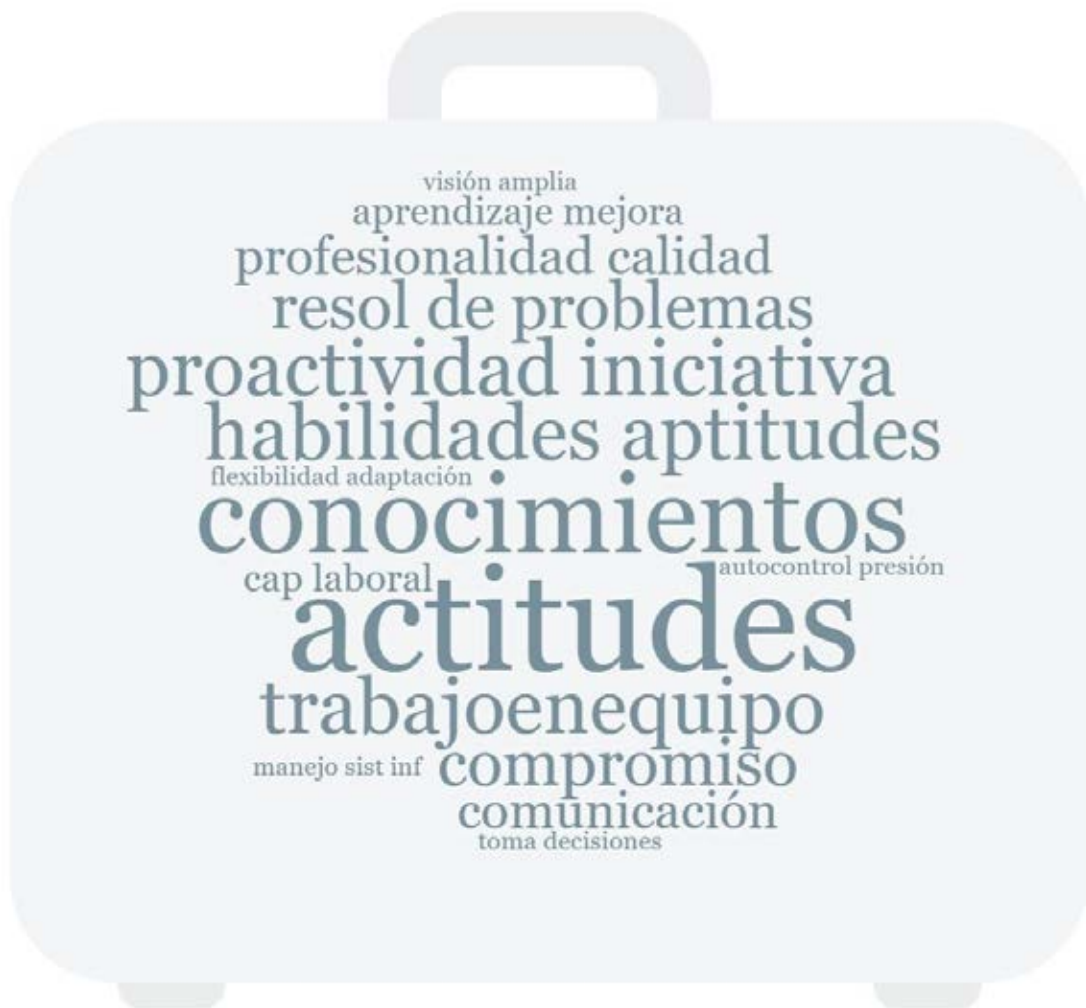


Ilustración N°1 . Fuente: Elaboración propia

Continuando con la indagación a quienes piensan incorporar a algún profesional de administración a sus empresas, se les consultó acerca de cuál sería el grado de exigencia (o expectativa) que tendrían respecto al mismo para cada uno de los diferentes tipos de competencias.

Como ya se aclaró en el apartado referido a la metodología empleada, las competencias sobre las cuales se indagó fueron las establecidas por el WEF que agrupa a las mismas en Básicas, Cognitivas, Sociales, Sistémicas y de Resolución y las de Gestión.

Asimismo, a los fines de que todos los entrevistados tuvieran el mismo grado de conocimiento se les facilitaron tarjetas por cada competencia, donde podían leer su significado y que abarcaba.

Luego de leída la competencia y su descripción se les pedía que ubicaran cada tarjeta en una planilla impresa pudiendo elegir entre cinco columnas, donde:

- *Primera Columna: Nivel de exigencia MUY BAJO*
- *Tercera Columna: Nivel de exigencia MEDIO*
- *Quinta Columna: Nivel de exigencia MUY ALTO*

Sus respuestas fueron codificadas, asignándole puntajes del 1 al 5 y procesadas empleando el software IBM SPSS. Así se obtuvo el puntaje o exigencia promedio para cada competencia evaluada.

El ranking de las competencias que más esperan los encuestados en cuanto a aportes de un licenciado en administración para sus empresas se muestra en la página a continuación ordenado de manera decreciente.

COMPETENCIA EXIGIDA		Nivel de Exigencia		
B-	[Pensamiento Crítico]	4,625		
F-	[Gestión de Recursos Financieros]	4,500		
D-	[Coordinación con el otro]	4,375		
B-	[Manejo de las TIC]	4,250		
B-	[Escucha Activa]	4,250		
E-	[Resolución de Problemas Complejos]	4,250		
F-	[Gestión del Tiempo]	4,250		
D-	[Negociación]	4,125		
E-	[Juicio Crítico]	4,125		
B-	[Aprendizaje Activo]	4,000		
B-	[Autocontrol]	4,000		
C-	[Visualización]	4,000		
F-	[Gestión de Materiales]	4,000		
F-	[Gestión de las Personas]	4,000		
C-	[Flexibilidad Cognitiva]	3,875		
C-	[Creatividad]	3,875		
C-	[Sensibilidad hacia los problemas]	3,875		
C-	[Razonamiento Matemático]	3,875		
E-	[Análisis Sistémico]	3,875		
B-	[Expresión Oral]	3,750		
D-	[Orientación al Servicio]	3,750		
C-	[Razonamiento Lógico]	3,625		
D-	[Inteligencia Emocional]	3,625		
B-	[Expresión Escrita]	3,375		
B-	[Lecto-comprensión]	3,250		
D-	[Persuasión]	3,250		
D-	[Capacitar a otros]	3,125		
B	C	D	E	F
Competencias Básicas	Habilidades Cognitivas	Competencias Sociales	Comp. Sistémicas y en Resol. de Problemas Complejos	Competencias de Gestión

Tabla N°4 . **Fuente:** Elaboración propia

Como complemento a este análisis, se agruparon los promedios obtenidos para cada familia de competencias, y se compararon las medias (t de Student) de las empresas consideradas pequeñas, esto es de menos de 45 empleados, respecto a los promedios obtenidos para la misma familia de competencias pero en el caso de empresas medianas (más de 45 empleados). Los resultados obtenidos se muestran a continuación.

Promedios exigidos por tipos de competencias y tamaños de Empresa

Tamaño Empresa *Tipo competenc.	Competencias Básicas	Habilidades Cognitivas	Competencias Sociales	Comp. Sistémicas y Resol. de Problemas Complejos	Competencias de Gestión
Micro y Pequeñas	3,840	3,809	3,596	4,096	4,143
Medianas	4,630	4,170	4,500	4,000	4,500
Promedio General	3,939	3,854	3,709	4,084	4,188

Tabla N°5 . Fuente: Elaboración propia

Por otro lado, en el caso de las Empresas en las cuales se desempeñaba uno o más profesionales, se le presentaron las mismas tarjetas mencionadas al encuestado. La diferencia, fue que se le solicitó que se concentrara en el licenciado en administración (en caso de haber más de uno en el más joven de ellos) y que en función de su desempeño nos trasladara su parecer respecto al grado de manifestación o presencia de cada competencia en el graduado según su parecer.

Las tarjetas, debía ubicarlas en una planilla donde:

- *Primera Columna: Nivel de presencia MUY BAJO*
- *Tercera Columna: Nivel de presencia MEDIO*
- *Quinta Columna: Nivel de presencia MUY ALTO*

Sus respuestas fueron codificadas, asignándole puntajes del 1 al 5 y procesadas empleando el software IBM SPSS. Así se obtuvo el puntaje o exigencia promedio para cada competencia evaluada.

La percepción de los directivos de las organizaciones seleccionadas en el estudio, en cuanto a las competencias de un profesional en ciencias económicas se puede resumir a continuación ordenadas de manera decreciente.

COMPETENCIA OBSERVADA	Nivel Observado
Competencias Básicas [Lecto-comprensión]	4,250
Habilidades Cognitivas [Razonamiento Matemático]	4,208
Competencias Básicas [Manejo de las TIC]	4,083
Competencias Básicas [Aprendizaje Activo]	4,000
Competencias Básicas [Expresión Escrita]	3,958
Competencias Básicas [Pensamiento Crítico]	3,958
Habilidades Cognitivas [Razonamiento Lógico]	3,958
Competencias Básicas [Escucha Activa]	3,833
Habilidades Cognitivas [Flexibilidad Cognitiva]	3,625
Competencias Sist.y en Res. de Problemas Complejos [Juicio Crítico]	3,583
Competencias Sist.y en Res. de Problemas Complejos [Análisis Sistémico]	3,583
Competencias Básicas [Autocontrol]	3,542
Competencias Sociales [Coordinación con el otro]	3,542
Competencias Sociales [Orientación al Servicio]	3,542
Competencias de Gestión [Gestión del Tiempo]	3,542
Competencias de Gestión [Gest. de Recursos Financieros]	3,500
Habilidades Cognitivas [Sensibilidad hacia los problemas]	3,458
Competencias de Gestión [Gestión de Materiales]	3,458
Competencias Sistémicas y en Resolución de Problemas Complejos [Resolución de Problemas Complejos]	3,375
Competencias Básicas [Expresión Oral]	3,333
Habilidades Cognitivas [Creatividad]	3,292
Competencias Sociales [Inteligencia Emocional]	3,292
Competencias Sociales [Negociación]	3,292
Habilidades Cognitivas [Visualización]	3,250
Competencias Sociales [Capacitar a otros]	3,167
Competencias de Gestión [Gestión de las Personas]	3,167
Competencias Sociales [Persuasión]	3,042

Competencias Básicas	Habilidades Cognitivas	Competencias Sociales	Comp. Sistémicas y en Resol. de Problemas Complejos	Competencias de Gestión
----------------------	------------------------	-----------------------	---	-------------------------

Tabla N°6 . Fuente: Elaboración propia

Por último, si bien corresponden a respuestas brindadas por diferentes actores, se avanza en una comparación de las diferentes competencias contrastando los puntajes promedio obtenidos como nivel de exigencia a priori por responsables de RRHH que esperan incorporar a un profesional de ciencias económicas, versus el nivel detectado o percibido por quienes detentan una responsabilidad equivalente en profesionales que ya se encuentran trabajando.

La tabla a continuación, muestra dicha comparación y se presenta ordenada de manera decreciente según el gap o brecha observada entre el puntaje promedio esperado o exigido, y el observado o percibido.

COMPETENCIA	Nivel Exigido	Nivel Obs.	GAP
Competencias de Gestión [Gestión de Recursos Financieros]	4,500	3,500	1,00
Competencias Sistémicas y en Resolución de Problemas Complejos [Resolución de Problemas Complejos]	4,250	3,375	0,88
Competencias Sociales [Coordinación con el otro]	4,375	3,542	0,83
Competencias Sociales [Negociación]	4,125	3,292	0,83
Competencias de Gestión [Gestión de las Personas]	4,000	3,167	0,83
Habilidades Cognitivas [Visualización]	4,000	3,250	0,75
Competencias de Gestión [Gestión del Tiempo]	4,250	3,542	0,71
Competencias Básicas [Pensamiento Crítico]	4,625	3,958	0,67
Habilidades Cognitivas [Creatividad]	3,875	3,292	0,58
Competencias Sistémicas y en Resolución de Problemas Complejos [Juicio Crítico]	4,125	3,583	0,54
Competencias de Gestión [Gestión de Materiales]	4,000	3,458	0,54
Competencias Básicas [Autocontrol]	4,000	3,542	0,46
Competencias Básicas [Expresión Oral]	3,750	3,333	0,42
Competencias Básicas [Escucha Activa]	4,250	3,833	0,42
Habilidades Cognitivas [Sensibilidad hacia los problemas]	3,875	3,458	0,42

COMPETENCIA	Nivel Exigido	Nivel Obs.	GAP	
Competencias Sociales [Inteligencia Emocional]	3,625	3,292	0,33	
Competencias Sistémicas y en Resolución de Problemas Complejos [Análisis Sistémico]	3,875	3,583	0,29	
Habilidades Cognitivas [Flexibilidad Cognitiva]	3,875	3,625	0,25	
Competencias Sociales [Persuasión]	3,250	3,042	0,21	
Competencias Sociales [Orientación al Servicio]	3,750	3,542	0,21	
Competencias Básicas [Manejo de las TIC]	4,250	4,083	0,17	
Competencias Básicas [Aprendizaje Activo]	4,000	4,000	0,00	
Competencias Sociales [Capacitar a otros]	3,125	3,167	-0,04	
Habilidades Cognitivas [Razonamiento Matemático]	3,875	4,208	-0,33	
Habilidades Cognitivas [Razonamiento Lógico]	3,625	3,958	-0,33	
Competencias Básicas [Expresión Escrita]	3,375	3,958	-0,58	
Competencias Básicas [Lecto-comprensión]	3,250	4,250	-1,00	
B	C	D	E	F
Competencias Básicas	Habilidades Cognitivas	Competencias Sociales	Comp. Sistémicas y en Resol. de Problemas Complejos	Competencias de Gestión

Tabla N°7 . Fuente: Elaboración propia

Conclusiones

Del análisis de los resultados se concluye que en gran proporción de las empresas estudiadas se desempeñan profesionales de ciencias económicas como parte de su personal estable. Es muy pequeña la proporción de organizaciones, que ni siquiera piensan incorporarlos, coincidiendo con aquellas de menor tamaño que poseen los servicios de tipo administrativo- contable tercerizados en estudios o profesionales externos.

En cuanto al grado de conocimiento de la temática de este trabajo, esto es las competencias laborales, los encuestados manifestaron nociones de las mismas,

quizás intuitivas pero bastante similares a las definiciones teóricas, que involucran en su acepción a habilidades, aptitudes, actitudes y conocimientos.

En cuanto a las exigencias o expectativas de los encuestados respecto a las competencias que debería poseer un profesional de ciencias económicas, se citaron con mayor frecuencia las competencias básicas, sobre todo las referidas a pensamiento crítico, manejo de las Tics y escucha activa; así como la coordinación con los demás; mientras que de las competencias de gestión se prioriza que posean las inherentes a los recursos financieros, por sobre las demás. Es notable también la baja consideración relativa de la mayoría de las competencias denominada sociales.

El grado de exigencia de todas las familias o tipos de competencias, se manifiesta más elevado en el caso de las empresas de mayor tamaño, en relación a las micro y pequeñas.

Por otro lado, según los encuestados de empresas que poseen graduados trabajando en ellas, sus competencias más destacadas se refieren a Lecto-comprensión, razonamiento matemático, mManejo de las TIC y aprendizaje Activo. Las que perciben los responsables de la gestión de las personas como presentes en menor medida en los profesionales, son las denominadas competencias sociales, así como la creatividad y la gestión de las personas.

Las brechas más ostensibles entre las puntuaciones asignadas al grado de exigencia comparado con el grado de presencia de determinadas competencias, se reflejan en las de gestión de recursos financieros, y en lo referido a resolución de problemas complejos.

Para concluir, es necesario repetir las limitaciones que tienen estos resultados debido al tamaño reducido de la muestra, por lo cual se aconseja profundizar los estudios a mayor escala de manera de ratificar o ajustar estos primeros resultados obtenidos.

No obstante, existe la convicción de parte de los autores que los resultados expresados en este trabajo son valiosos en sí mismos y se potenciarán al ser considerados en conjunto con los que surjan en etapas investigativas siguientes.

Referencias Bibliográficas

- Alles, Martha Alicia (2008), *Diccionario de preguntas. Gestión por competencias. Cómo planificar la entrevista por competencias*. Granica. Buenos Aires.
- Center for the future of work. (2017). *21 jobs of the future. A guide to getting – and staying – employed over the next 10 years*. Recuperado de <https://www.cognizant.com/whitepapers/21-jobs-of-the-future-a-guide-to-getting-and-staying-employed-over-the-next-10-years-codex3049.pdf>
- Checchia, B., & Iglesias, G. (2013). *Demanda de los empleadores argentinos de competencias genéricas en graduados de ciencias empresariales y sociales: Un estudio en cinco ciudades*. Debate Universitario, 1(2), 4-18. Consultado de <http://ppct.caicyt.gov.ar/index.php/debate-universitario/article/view/2299>
- Fernandez, Cassina y Curletto (2020). *Demandas Laborales de las organizaciones a nivel mundial y local, presente y futuro*. Adenag virtual 1. Aprendizaje, innovación y cambio en las Organizaciones. Argentina.
- Fernández, N., Gandin, .M. V., Rodríguez, G. A, (2017). *Demandas de competencias laborales en un mundo globalizado*. UNCA. Recuperado de <http://jornadasnoafh.unse.edu.ar/memorias/08re.pdf>
- Iglesias Gabriela y Checcia Beatriz (2013) *Debate universitario Revista electrónica semestral ISSN 2314-1530. “Demanda de los empleadores argentinos de competencias genéricas en graduados de ciencias empresariales y sociales: Un estudio en cinco ciudades”*
- INET (2016): *Demanda de capacidades 2020. Análisis de la demanda de capacidades laborales en la Argentina*. Recuperado de http://www.inet.edu.ar/wp-content/uploads/2016/06/2016.06.21_Informe_Demandas_Laborales_2020_vf.pdf
- José Ángel Del Pozo Flórez (2017) *Competencias profesionales: Herramientas de evaluación: el portafolios, la rúbrica y las pruebas situacionales*, Edición 3. Narcea Ediciones
- Ledesma, H. (2004). *El desafío de la Universidad frente a las necesidades del mercado de trabajo*. Santiago del Estero
- Proyecto Tuning América Latina: Innovación Social y Educativa. (2011-2013). Recuperado de http://www.tuningal.org/index.php?option=com_content&view=article&id=210&Itemid=221
- Recuperado de http://www3.weforum.org/docs/WEF_Future_of_Jobs.pdf
- Trucco, Curletto y Doffo (2020). *Competencias requeridas para alumnos y docentes de Administración*. Adenag virtual 1. Aprendizaje, innovación y cambio en las Organizaciones. Argentina.

- Trujillo (2017). *Análisis de las Competencias Transversales en las universidades públicas españolas que imparten el Grado en Gestión y Administración Pública*. Trabajo final de grado. UNIVERSIDAD POLITÉCNICA DE VALENCIA.
- World Economic Forum. (2016). *The future of jobs. Employment, skills and workforce strategy for the fourth industrial revolution*.
- World Economic Forum. (2018). *El Informe del Futuro del Empleo 2018*. Recuperado de <https://es.weforum.org/reports/the-global-competitiveness-report-2018>

ANEXO

Entrevista semi estructurada a encargado de personal de la Empresa

Tiene que ser la persona que fija o establece los perfiles de puestos para profesionales de Cs. Económicas o para todo el personal en general (dueño o socio)

Antes de entrevistar/ encuestar chequear que la Empresa tenga un mínimo de 5 empleados o colaboradores

*Obligatorio

1. ¿Qué cantidad de personas trabajan en la empresa? *

Cantidad total de personas en la empresa, incluido el dueño si trabaja en la Pyme. No importa sus tipos de vínculos contractuales, ni grado de formalidad. Si la respuesta es menos de 5, NO REALIZAR LA ENCUESTA

Marca solo un óvalo.

- Entre 5 y 15 personas
- Entre 16 y 25 personas
- Entre 26 y 35 personas
- Entre 36 y 45 personas
- Más de 45 personas

2. Edad del Encuestado *

3. Nivel de Estudios del Encuestado *

Marca solo un óvalo.

- Secundario Incompleto
- Secundario Completo
- Universitario Incompleto
- Universitario Completo
- Otro: _____

4. Cargo dentro de la Empresa *

Marca solo un óvalo.

- Único Dueño
- Soci@
- Responsable de RRHH
- Otro mando medio (jefe de área o departamento)
- Otro: _____

5. ¿Hay algún profesional de ciencias económicas trabajando actualmente en la empresa? *

Marca solo un óvalo.

- Sí Salta a la pregunta 8
- No, pero sería necesario • No, pero pensamos incorporar Salta a la pregunta 20
- No, y no pensamos incorporar por lo pronto Salta a la pregunta 6

No piensa incorporar profesional de Cs. Económicas

6. ¿Por qué no piensa incorporar ningún profesional de cs. económicas? *

*¿Podría mencionar las causas o motivos? PEDIRLE QUE SE EXPLAYE

7. ¿Le interesaría conocer el resultado de nuestro trabajo? Si es así, podría decirnos su mail? *

SI...; EMPLEA A ALGÚN PROFESIONAL de CIENCIAS ECONÓMICAS

next page (Right Arrow)

competencias? *

Le ofrecemos esta TARJETA para que seleccione algunas de las opciones posibles. Puede elegir las que crea necesarias, o sugerir otra que no esté incluida en la tarjeta

Seleccione todos los que correspondan.

- Habilidades y Aptitudes
- Conocimientos
- Actitudes
- Otro: _____

9. Considerando la pregunta anterior, mencione las 3 competencias más importantes que su Empresa demanda o necesitaría de parte de un profesional de Ciencias Económicas, en orden de importancia. *

PRIMERA MENCIONADA:

10. SEGUNDA MENCIONADA: *

11. TERCERA MENCIONADA: *

next page (Right Arrow)

graduado más joven que trabaja en la Empresa ¿Qué competencias posee él/ella en virtud de su formación académica, que Ud. NO esperaba ? *

Si hay más de 1, considerar al más joven de ellos. Si todos tienen la misma edad, priorizar al Lic. en Administración. No considerar los asesores externos

13. Por el contrario...¿Qué competencias esperaba del graduado, y no las ha demostrado hasta ahora? *

Si hay más de 1, considerar al más joven de ellos. Si todos tienen la misma edad, priorizar al Lic. en Administración. No considerar los asesores externos

14. Competencias Básicas *

Valore la presencia de las siguientes características, a partir del desempeño que el/la GRADUADO de Cs. Económicas presenta en su Empresa TARJETAS B

Marca solo un óvalo por fila.

	PRESENCIA Muy Baja	Baja	Media	Alta	PRESENCIA Muy Alta
Aprendizaje Activo	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Expresión Oral	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Lectura-comprensión	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Expresión Escrita	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Manejo de las TIC	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Escucha Activa	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Pensamiento Crítico	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Autocontrol	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

15. **Habilidades Cognitivas ***

Valore la presencia de las siguientes características, a partir del desempeño que el/a GRADUAD@ de Cs. Económicas presenta en su Empresa TARJETAS C

Marca solo un óvalo por fila.

	PRESENCIA Muy Baja	Baja	Media	Alta	PRESENCIA Muy Alta
Flexibilidad Cognitiva	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Creatividad	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Razonamiento Lógico	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Sensibilidad hacia los problemas	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Razonamiento Matemático	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Visualización	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

16. **Competencias Sociales ***

Valore la presencia de las siguientes características, a partir del desempeño que el/a GRADUAD@ de Cs. Económicas presenta en su Empresa TARJETAS D

Marca solo un óvalo por fila.

	PRESENCIA Muy Baja	Baja	Media	Alta	PRESENCIA Muy Alta
Coordinación con el otro	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Inteligencia Emocional	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Negociación	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Persuasión	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Orientación al Servicio	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Capacitar a otros	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

17. Competencias Sistémicas y en Resolución de Problemas Complejos *

Valore la presencia de las siguientes características, a partir del desempeño que el/la GRADUAD@ de Cs. Económicas presenta en su Empresa TARJETAS E

Marca solo un óvalo por fila.

	PRESENCIA Muy Baja	Baja	Media	Alta	PRESENCIA Muy Alta
Juicio Crítico	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Análisis Sistémico	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Resolución de Problemas Complejos	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

18. Competencias de Gestión *

Valore la presencia de las siguientes características, a partir del desempeño que el/la GRADUAD@ de Cs. Económicas presenta en su Empresa TARJETAS F

Marca solo un óvalo por fila.

	PRESENCIA Muy Baja	Baja	Media	Alta	PRESENCIA Muy Alta
Gestión de Recursos Financieros	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Gestión de Materiales	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Gestión de las Personas	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Gestión del Tiempo	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

19. ¿Le interesaría conocer el resultado de nuestro trabajo? Si es así, podría decirnos su mail?

NO...; NO EMPLEA A UN PROFESIONAL de CIENCIAS ECONÓMICAS, pero cree necesitarlo o piensa incorporar

20. ¿Qué entiende Ud. por competencias? *

Le ofrecemos esta TARJETA para que [se algunas de las opciones posibles. Puede elegir las que crea necesarias, o sugerir otra que no esté incluida en la tarjeta TARJETA A

Selecciona todos los que correspondan.

- Habilidades y Aptitudes
- Conocimientos
- Actitudes
- Otro: _____

21. Considerando la pregunta anterior, mencione las 3 competencias más importantes que su Empresa demanda o necesitaría de parte de un profesional de Ciencias Económicas, en orden de importancia. *

PRIMERA MENCIONADA:

22. SEGUNDA MENCIONADA: *

23. TERCERA MENCIONADA: *

24. B - ¿Qué nivel de exigencia le requeriría Ud. al profesional de Cs. Económicas que ingrese a su Empresa en cuanto a...

Competencias Básicas TARJETAS B

Marca solo un óvalo por fila.

	EXIGENCIA Muy Baja	Baja	Media	Alta	EXIGENCIA Muy Alta
Aprendizaje Activo	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Expresión Oral	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Lecto-comprensión	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Expresión Escrita	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Manejo de las TIC	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Escucha Activa	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Pensamiento Crítico	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Autocontrol	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

25. C- ¿Qué nivel de exigencia le requeriría Ud. al profesional de Cs. Económicas que ingrese a su Empresa en cuanto a...

Habilidades Cognitivas TARJETAS C

Marca solo un óvalo por fila.

	EXIGENCIA Muy Baja	Baja	Media	Alta	EXIGENCIA Muy Alta
Flexibilidad Cognitiva	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Creatividad	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Razonamiento Lógico	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Sensibilidad hacia los problemas	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Razonamiento Matemático	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Visualización	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

26. D- ¿Qué nivel de exigencia le requeriría Ud. al profesional de Cs. Económicas que ingrese a su Empresa en cuanto a... *

Competencias Sociales TARJETAS D

Marca solo un óvalo por fila.

	EXIGENCIA Muy Baja	Baja	Media	Alta	EXIGENCIA Muy Alta
Coordinación con el otro	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Inteligencia Emocional	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Negociación	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Persuasión	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Orientación al Servicio	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Capacitar a otros	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

27. E- ¿Qué nivel de exigencia le requeriría Ud. al profesional de Cs. Económicas que ingrese a su Empresa en cuanto a... *

Competencias Sistémicas y en Resolución de Problemas Complejos TARJETAS E

Marca solo un óvalo por fila.

	EXIGENCIA Muy Baja	Baja	Media	Alta	EXIGENCIA Muy Alta
Juicio Crítico	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Análisis Sistémico	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Resolución de Problemas Complejos	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

28. F- ¿Qué nivel de exigencia le requeriría Ud. al profesional de Cs. Económicas que ingrese a su Empresa en cuanto a...

Competencias de Gestión TARJETAS F

Marca solo un óvalo por fila.

	EXIGENCIA Muy Baja	Baja	Media	Alta	EXIGENCIA Muy Alta
Gestión de Recursos Financieros	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Gestión de Materiales	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Gestión de las Personas	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Gestión del Tiempo	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

29. ¿Le interesaría conocer el resultado de nuestro trabajo? Si es así, podría decimos su mail?

36° CONGRESO NACIONAL DE ADENAG

UNIVERSIDAD NACIONAL DE RÍO CUARTO - FCE

26 y 27 DE MAYO DE 2022

Ecosistema Emprendedor en la FCE UNLP: la Usina de Ideas

ÁREA N° 3: Extensión. Nuevas relaciones entre la Universidad y el medio.

Galán Liliana ; Salgado Santiago

lgalan@econo.unlp.edu.ar ; Santiago.salgado@econo.unlp.edu.ar

Resumen

La vinculación efectiva de la universidad con el entorno socioeconómico, empresas incluidas, genera un círculo virtuoso, donde las empresas se ven favorecidas por una mayor competitividad y las universidades perciben los beneficios de integrarse en la sociedad mediante un nuevo contrato social, el cual, a diferencia del anterior, demanda un mayor direccionamiento de las actividades de investigación hacia las necesidades sociales. Investigaciones realizadas, precedentemente, (proyecto E/159 del IIA, FCE, UNLP), evidenciaron que un 70 % de las relaciones Universidad empresa en la Provincia de Buenos Aires, se da a través de los programas relacionados con emprendedores, internos y externos. Ante el creciente movimiento emprendedor y en función a los aportes que significa para la sociedad en su conjunto, la Facultad de Ciencias Económicas de la Universidad Nacional de La Plata creó un Espacio Colaborativo de Trabajo (Coworking). El presente trabajo, aborda la concepción del Ecosistema Emprendedor, y reflexiona sobre las características de la Usina de Ideas, como factor clave del Ecosistema Emprendedor al cual pertenece. EL colectivo de emprendedores es además un grupo caracterizado por su capacidad resiliencia, por lo cual su tratamiento es pertinente a este Congreso. Se trata de una propuesta innovadora, que transversaliza la extensión y la investigación, potenciando la articulación Universidad Empresa.

Palabras clave: Emprendimientos, Ecosistema Emprendedor, Universidad Empresa, Coworking.

Introducción

La vinculación efectiva de la universidad con el entorno socioeconómico, empresas incluidas, genera un círculo virtuoso, donde las empresas se ven favorecidas por una mayor competitividad y las universidades perciben los beneficios de integrarse en la sociedad mediante un nuevo contrato social, el cual, a diferencia del anterior, demanda un mayor direccionamiento de las actividades de investigación hacia las necesidades sociales. Investigaciones realizadas, precedentemente, (proyecto E/159 del IIA, FCE, UNLP), evidenciaron que un 70 % de las relaciones Universidad empresa en la Provincia de Buenos Aires, se da a través de los programas relacionados con emprendedores, internos y externos. Ante el creciente movimiento emprendedor y en función a los aportes que significa para la sociedad en su conjunto, la Facultad de Ciencias Económicas de la Universidad Nacional de La Plata dispuso en el año 2013, la creación de una Unidad de Desarrollo Emprendedor, como nodo para abordar todas las temáticas referidas al emprendedorismo universitario y de la comunidad en la cual se encuentra inserta. Luego de tres años de arduo trabajo y frente a una demanda en aumento, se resolvió la creación de un Espacio Colaborativo de Trabajo (Coworking), dónde nuclear a los emprendedores universitarios más prometedores de cada año, brindándoles asistencia permanente, lugar de trabajo, y las virtudes de las redes y el capital social que la Facultad posee a su alcance. En el año 2020, y con el objetivo de indagar sobre las potencialidades de este espacio y como motor de la vinculación Universidad-empresa se acreditó un proyecto de investigación denominado *“Ecosistema emprendedor en la FCE Universidad Nacional de La Plata. UsinaLab. La articulación Universidad Empresa (parte II)*. La presente ponencia es parte del mencionado proyecto, cuyo objetivo principal es el estudio de la dinámica de los procesos de crowdfunding, para lo cual el conocimiento del ecosistema emprendedor resulta relevante.

Marco teórico

Razones que posicionan a la Universidad como motor de emprendimientos

La universidad tiene un papel social que debe cumplir desde el punto de vista del emprendimiento, tal como se detalla en el cuadro 5. (Tettamanti, 2015) Por tanto, uno de los roles que la sociedad espera de las universidades es incentivar el

emprendimiento. La Universidad cuenta con varios elementos para ser la impulsora del emprendimiento (Urbano & Guerrero, 2013):

- · Infraestructura: Cuenta con espacios ociosos durante muchas horas del día, aulas o salas con diversas características e instrumental.
- Tecnología: Cuenta con todo tipo de aparatos y sistemas, así como personal especializado en todas y cada una de las áreas del conocimiento.
- · Profesores calificados: Dispone de personal docente con experiencia y trayectoria reconocidas. ·
- Red de Contactos: Muchos de los directivos de las grandes empresas se han formado en universidades. Por lo tanto, como profesionales, reconocen y agradecen la labor de estas instituciones, por lo que estarán dispuestos a escuchar las propuestas que salgan de ellas.
- · Aval Social: La población tiene buen concepto de la Universidad. Considera que su papel en la sociedad es fundamental. ·
- Buen Nombre: Está íntimamente relacionado con el concepto de aval social, cualquier proyecto, estudio, informe o idea que tenga el respaldo de las universidades cuenta con un sello de calidad implícito al que se le da mucho valor.
- · Impacto Mediático: Por la importancia de su papel social, las universidades tienen gran influencia en los medios de comunicación.
- · Alumnos: Este es el elemento fundamental por el que la universidad es la institución con capacidad para poder llevar adelante este papel de movilizar la innovación.

Los primeros 5 de los elementos que se plantean coinciden con los resultados del estudio realizado por (Coque Martínez et al. 2013) y todos ellos con Urbano & Guerrero (2013). A esto podría agregarse que los emprendimientos dinámicos (es decir, aquellos que logran crecimiento acelerado) son generados por personas con formación universitaria de grado o posgrado. (PRODEM, UNGS)

Cuadro 1. Impacto socioeconómico del emprendimiento universitario

Actividades	Entradas	Salidas	Impactos Sociales	
			Determinantes	Impactos
Educación	Educación en emprendimiento	Buscadores de empleo	Recursos Humanos	<i>Aumento de Productividad</i>
	Actitud emprendedora	Potenciales emprendedores		Movilidad estudiantil
	Recursos (Humanos, Físicos y Financieros)			Inserción laboral
Investigación	Transferencia de conocimiento y tecnología	Búsqueda de talentos	Recursos Humanos	<i>Aumento de Productividad y Ventaja competitiva</i>
	Aptitudes de emprendimiento	Emprendedores académicos	Capital intelectual	Movilidad de investigadores
	Sistema de Recompensas universitarias	Generación de conocimiento	Capital social	Citas bibliográficas y visibilidad
	Recursos (Humanos, Físicos y Financieros)	Transferencia de conocimiento		Impactos positivos en la economía local e industria
	Alianzas, red de contactos y prestigio			
Emprendimiento	Estructura Organizacional	Cultura emprendedora universitaria	Capital emprendedor	<i>Identidad regional y contactos</i>
	Estructura de Gobierno	Emprendimiento universitario multinivel	Capital social	Atracción de inversiones
	Apoyo al emprendimiento			Incremento del número de Start Ups
	Modelo a seguir			Crecimiento de PIB
	Recursos (Humanos, Físicos y Financieros)			Beneficios Sociales
	Alianzas, red de contactos y prestigio			

Fuente: Elaboración propia a partir de Urbano & Guerrero (2013).

En el año 2004, el grupo de Investigación del Instituto de Investigaciones Administrativas de la FCE publicaba una síntesis de la investigación relacionada con el espíritu emprendedor de los estudiantes de la FCE. Este proyecto de investigación a su vez produjo numerosas investigaciones que coronaron en tesis de maestría. Así se constituía la FCE, como en otras Universidades lo que Kantis (2017) denomina los grupos pioneros en las universidades.

El ecosistema emprendedor

Un ecosistema emprendedor es un conjunto de actores, factores, relaciones y procesos que actúan e interactúan moldeando las condiciones para la creación, desarrollo y expansión de las empresas en un espacio geográfico. Así lo define la

Universidad del Litoral, en su portal, ejemplo paradigmático de ecosistema emprendedor.

Ecosistema y emprendimientos

Ecosistema y emprendimientos son términos comunes, que han tomado relevancia en las ciencias administrativas en los últimos tiempos. La palabra ecosistema, fue acuñada por el botánico Arthur Tansley, en 1935 y su etimología proviene de “Ecos”, Oikos en griego, que refiere a casa, y “Systema” que alude a un conjunto de normas o procedimientos. O sea que refería a “un complejo de organismos junto con los factores físicos de su medio ambiente, en un lugar determinado y propuesto, además, como una de las unidades básica de la naturaleza”. (Soto Jelves, 2020). Utilizar el término, tiene sentido para reunir en un espacio geográfico el conjunto de relaciones entre diversos seres vivos. En este caso, los emprendimientos, o sea todas aquellas personas orientadas a emprender, tomar acción, a conformar una empresa. De manera entonces que un ecosistema emprendedor está constituido por:

- Un lugar geográfico
- Un conjunto de actores / emprendedores
- Un tejido de relaciones que se desarrolla entre ellos.

Según Federico, Ibarra y Kantis (2019) para comprender el surgimiento de los llamados emprendimientos dinámicos, “es necesario adoptar una perspectiva evolutiva y sistémica que se aleje de conceptualizaciones puramente individualistas y que incorpore decididamente las influencias del contexto social, cultural, económico, político y regulatorio a lo largo de las distintas etapas del proceso de emprendimiento y de posterior crecimiento y desarrollo de la empresa ya creada.”

En este marco, el concepto de ecosistema emprendedor (en adelante EE) fue consolidándose, entre emprendedores, instituciones de apoyo y el sector público. Conocido por los casos paradigmáticos como Silicon Valley, Israel o a los ejemplos de Universidades como Stanford o MIT, o en nuestro país el desarrollado alrededor de la Universidad del Litoral, entre otras. No obstante, como todo concepto relativamente novedoso, existen diversas definiciones., Kantis, Federico e Ibarra García (2019) hacen un recorrido bibliográfico recuperando los elementos comunes de cada definición. Se considera este aporte fundamental, por lo que, a los fines de esta presentación, se reproduce el cuadro elaborado por los autores mencionados:

Cuadro 2. Aspectos comunes de las definiciones de Ecosistema emprendedor

Ejes de la definición		Cohen (2006)	Isenberg (2011)	Mason y Brown (2017)	Audretsch y Beltzky	Spigel (2015)	Spigel y Stam	Napier y Hansen	Borrisenko y Boschma (2017)
Ecosistema:									
Conjunto de actores		X	X	X	X		X	X	X
Elementos del contexto social, económico, cultural			X		X	X	X		
Interconexión		X	X	X			X	X	X
Visión sistémica					X				X
Retroalimentación				X				X	
Límites geográficos locales		X	X	X	X	X	X	X	X
Emprendedor:									
Como figura distintiva				X				X	X
Emprendimiento como un proceso de descubrimiento y explotación de oportunidades					X		X	X	X
Resultado esperado	Emprendedores exitosos			X					
	Emprendimiento productivo						X		
	Emprendimiento de rápido crecimiento							X	X
	Desarrollo Local	X							
Instrumento para realizar política de apoyo al emprendimiento			X		X	X			

Fuente: Reproducido de Kantis et al (2019) La visión sistémica y el ecosistema emprendedor.

La visión sistémica del emprendimiento

En 2004, el equipo de investigación de la FCE escribió sobre el significado de ser emprendedor, haciendo foco en los rasgos y características personales, en especial, la búsqueda de oportunidades y aversión al riesgo. En los años 80, este enfoque fue predominante y junto con él, ...”la decisión de emprender está condicionada por el grado de información con que cuenta cada individuo y las percepciones acerca de la incertidumbre y costos asociados a la decisión.” (Galán at al, 2004)

A lo largo del tiempo, la pregunta central pasó de ser quién es el emprendedor, a qué y cómo hace un emprendedor. Esta reorientación del foco hacia el proceso emprendedor puso de relieve los factores contextuales que influyen sobre el proceso emprendedor. (Kantis at al,2019). Este enfoque, más holístico, incluye al emprendedor como protagonista, que desarrolla un proceso impulsado por la decisión de emprender, pero influenciado por los factores, sociales, culturales, económicos, políticos y regulatorios.

La evolución hacia un enfoque sistémico comienza en los años 90. Spilling, plantea algunos aportes parciales acerca del rol de la estructura de negocios preexistentes, la cultura y el clima empresarial en las iniciativas emprendedoras de una localidad. (Spilling 1996). Ese enfoque sistémico que legitima la importancia de lo que hoy se denomina Ecosistema emprendedor, se refuerza en que la decisión de un individuo de convertirse en emprendedor estaría determinada por tres variables que actúan simultáneamente:

- El contexto económico e institucional
- Su percepción acerca del nivel de actividad emprendedora que existe en la comunidad
- Una serie de condiciones o cualidades que le son propias, (Galan at al, 2004)

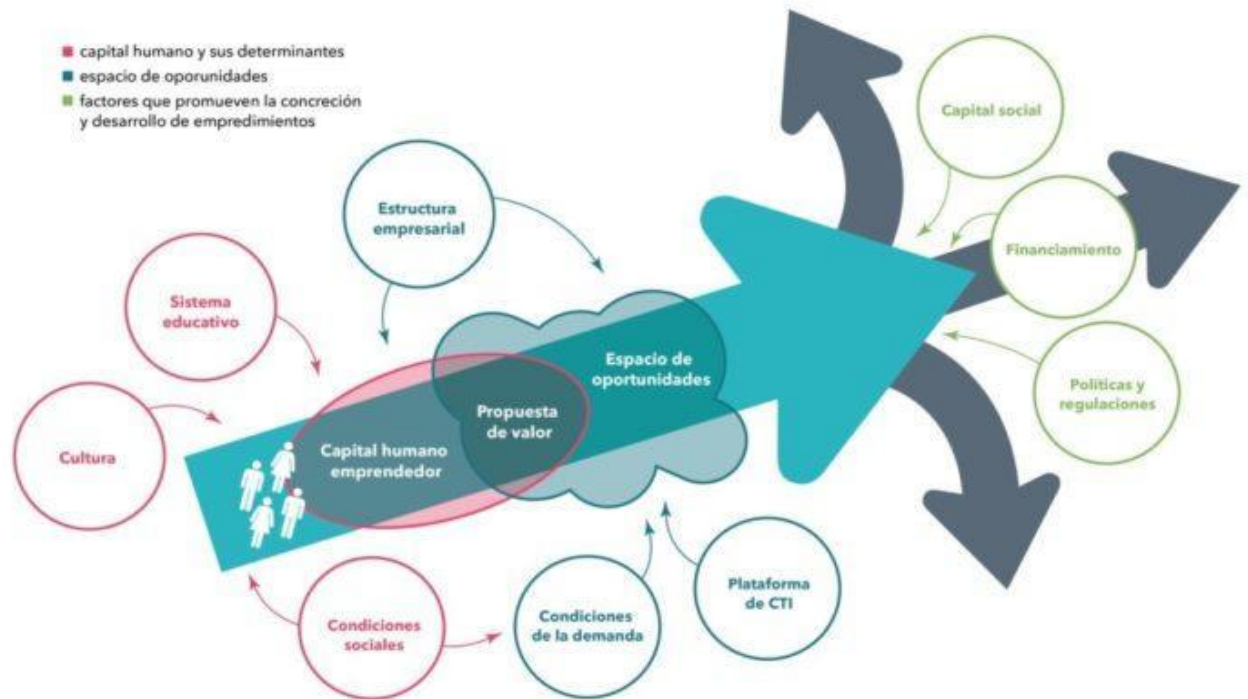
Del recorrido bibliográfico, se deduce que múltiples factores contextuales, interrelacionados, influyen en el surgimiento de nuevos emprendimientos, aunque no todos logran sobrevivir. En este conjunto de nuevas empresas aparecen aquellas de rápido crecimiento (ERC según el Ministerio de Trabajo y Producción) denominados también emprendimientos dinámicos, que son las que están asociadas a los impactos positivos en la economía. (Kantis at al, 2019)

El “Panorama de las empresas en Argentina” (2019), menciona que “se registraron cerca de 3.700 empresas de rápido crecimiento para 2017 y ese número ha sido relativamente estable en el tiempo. Tanto el volumen de contribución al empleo como el porcentaje de ERC sobre el total de empresas con 10 empleados o más (4%) son consistentes con el promedio de la evidencia internacional” (Belacin y Arnoletto, 2019). Por otra parte, señala, que las empresas de rápido crecimiento tienden a ser más jóvenes que el resto de las empresas. Una de cada diez empresas, nace y se convierte en ERC y otro 20% tiene 1 o 2 años al iniciar la fase. Las empresas con 5 años o menos de antigüedad son denominadas gacelas y se caracterizan no sólo por su contribución al empleo y su capacidad disruptiva sino también porque se localizan en algunos sectores específicos donde hay bajas barreras a la entrada y una alta capacidad de innovación.

La persistencia de las empresas de rápido crecimiento no puede englobarse bajo un único patrón: la mitad deja de serlo mientras que otra mitad sigue creciendo de manera acelerada. Lo cierto es que todos los años son una fuente primaria de creación de empleo y es necesario insistir en la investigación de los determinantes de su supervivencia.

De acuerdo con el modelo conceptual sistémico, el surgimiento de emprendimientos dinámicos es el resultado de un proceso donde confluyen diferentes factores de carácter social, cultural y económico, que se pueden agrupar en tres ejes: (i) el capital humano emprendedor y sus ámbitos formativos, (ii) el espacio de oportunidades y sus determinantes, y (iii) los factores que pueden promover o inhibir la creación y crecimiento de las empresas. Kantis et al (2019) sintetizan en la siguiente ilustración los elementos que conforman cada uno de los ejes señalados:

GRÁFICO 1-ENFOQUE SISTÉMICO DEL PROCESO DE CREACIÓN Y CRECIMIENTO DE EMPRESAS



Fuente: Federico, Kantis e Ibarra, 2019.

El capital humano emprendedor es el factor clave que refiere a la existencia de una masa crítica de personas que cuenten con las vocaciones y motivaciones específicas para emprender y encontrar una vía de crecimiento. Por otra parte, el acceso al sistema educativo, influye en el desarrollo de competencias, por ejemplo para evaluar el potencial y el riesgo asociados a un proyecto o para desarrollar el capital relacional, (contactos,) que sirvan para “apalancar las capacidades y recursos propias en beneficio del proceso emprendedor” (Kantis et al, 2019). Por último, otro elemento del capital humano emprendedor es la cultura, definida como el conjunto de valores y creencias dominantes en una sociedad que pueden promover o inhibir el surgimiento de conductas más o menos emprendedoras.

El segundo eje conceptual, de este enfoque sistémico, considera los factores que influyen sobre la existencia de **oportunidades de negocios**. Aquí se incluyen las condiciones de la demanda reflejadas por el dinamismo y tamaño de la economía y el perfil de las empresas que conforman la estructura empresarial.

El último eje de esta visión sistémica se relaciona con los factores que inciden sobre la conversión de los proyectos en empresas, y su posterior desarrollo. Entre ellos los más importantes:

- Oferta de financiamiento
- Capital social, es decir, de relaciones de confianza que faciliten la construcción de redes de contacto con otros actores relevantes (empresarios, instituciones, etc.) y el acceso a los recursos.
- El gobierno, las políticas públicas.

En síntesis, la complejidad del proceso emprendedor, y la multiplicidad de variables que lo afectan en sus diferentes etapas, justifican el enfoque sistémico como marco de análisis. Y es en éste donde se enmarca la reciente literatura sobre ecosistema emprendedor. Por lo tanto, puede adoptarse como definición del EE

“el conjunto de actores, factores y procesos interconectados en una región geográfica específica que de manera formal o informal se conectan, arbitran y gobiernan el ambiente emprendedor local, con el fin de fomentar el espíritu, la innovación y el crecimiento empresarial determinando la creación de empresas innovadoras y de rápido crecimiento” (Mason y Brown, 2014)

Especificidades del EE respecto a conceptos similares

La literatura trata de distinguir el concepto de EE y otros conceptos, en particular los clústeres y los sistemas de innovación.

Kantis (2017), plantea que los elementos diferenciadores del EE respecto a otros conceptos similares, remite a focalizar en “en las dinámicas y las interrelaciones entre actores y roles que se generan en torno a cinco dimensiones:

- a) la dimensión emprendedora (p.ej.: los procesos de start ups, spin off, emprendedores seriales, etc.);
- b) la dimensión empresarial y de los incentivos privados (p.ej.: corporate venturing, bolsas de valores,)
- c) la dimensión del financiamiento (p.ej.: inversores ángeles; fondos, etc.);
- d) la dimensión de las políticas públicas y los gobiernos (directas e indirectas) y
- e) la dimensión del apoyo institucional (p.ej. incubadoras, aceleradoras, etc.).

Según el autor, algunos de los procesos que se desarrollan en el EE, no aparecen en los clústeres ni en los sistemas de innovación.

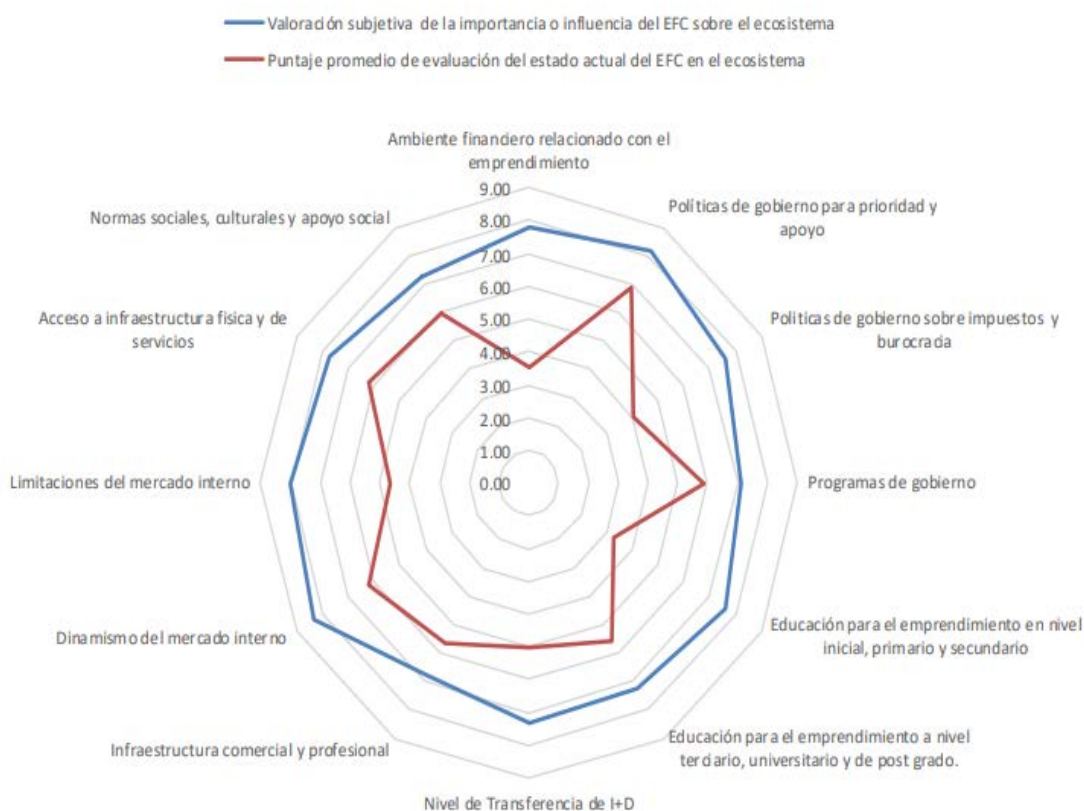
Considerando los clústeres, como los conceptualiza Porter (1990) y Martín y Sunley en 2011, los mismos, como los distritos industriales, se caracterizan por la especialización en un tipo de producto/servicio. Por lo cual ellos pueden ser parte de un EE emprendedor. En cuanto a los sistemas de innovación, la gran mayoría de los autores, coinciden en definir el Sistema de Innovación (SI) como un conjunto de instituciones que actúan para desarrollar, difundir, conocimiento y tecnología (Quintero Campos, 2015.)

De manera que la existencia de un EE puede contribuir a reforzar el sistema de innovación.

El ecosistema emprendedor en Argentina según el GEM

Según el Global Entrepreneur Monitor (GEM (2018)) la actividad emprendedora difiere entre los países y las regiones, y está influenciada por diversos factores, tanto individuales como los factores de los contextos donde el proceso emprendedor se desarrolla. Este contexto sumado a la cultura, la educación e historia personal de los individuos, influye en los niveles de actitudes, actividad y aspiraciones emprendedoras. A su vez el grado y la calidad de la actividad emprendedora en una economía tienen un impacto importante sobre ese contexto y pueden modificarlo. El GEM analiza un conjunto de factores llamados “Condiciones Marco Emprendedor (EFC)” que influyen en la actividad emprendedora. Ellos son: Acceso al financiamiento relacionados con el emprendimiento, Políticas del gobierno para prioridad y apoyo; Transferencia de I + D.; Políticas de Gobierno de apoyo, relevancia e igualdad de oportunidades; políticas gubernamentales sobre impuestos y burocracia; Infraestructura física; Programas gubernamentales de emprendimiento; Dinámica del mercado interno: Educación sobre el espíritu emprendedor en la etapa escolar inicial; Barreras en el mercado interno o regulación de entrada; Educación sobre el espíritu emprendedor en la etapa posterior a la escuela; Normas culturales y sociales. La valoración de los expertos en la encuesta realizada por el GEM y la realidad se muestra en el siguiente cuadro.

GRÁFICO 2. CONDICIONES DEL MARCO EMPRENDEDOR (NES) – ARGENTINA VALORACIÓN VS. REALIDAD - ESCALA DE 1 A 10. ENCUESTA CUALITATIVA A 36 EXPERTOS NACIONALES E INDICADORES



Fuente: Resumen ejecutivo GEM Argentina 2018.

Según resulta de la interpretación de esta información, en el caso de Argentina las políticas y programas de apoyo de gobierno para priorizar y fortalecer pequeñas empresas, el dinamismo del mercado interno y el acceso a infraestructura son las condiciones del marco emprendedor mejor puntuadas. Respecto al margen de oportunidad entre la situación actual y las valoraciones subjetivas de cada variable que hicieron los expertos hay mucha oportunidad para trabajar en todos los ámbitos como muestra el gráfico. Sin embargo, las que mayor diferencia entre valoración y puntaje actual presentan son el ambiente financiero y la disponibilidad de recursos, la educación en etapas iniciales y las políticas sobre impuestos y burocracia. Esto surge de la comparación entre Argentina y los países de LATAM (Latinoamérica):

Cuadro 3. Condiciones del marco emprendedor (NES) – Argentina Valoración vs. Realidad - escala de 1 a 10. Comparación con LATAM

Variables	ARG (escala 1-10)		LATAM (escala 1-10)	
	Valoración subjetiva	Puntaje promedio	Valoración subjetiva	Puntaje promedio
NECI : síntesis de la fortaleza del entorno para el emprendimiento en una economía	de la importancia del EFC sobre el ecosistema	del EFC	de la importancia del EFC sobre el ecosistema	del EFC
Escala del (1 a 10)		5,24		4,61

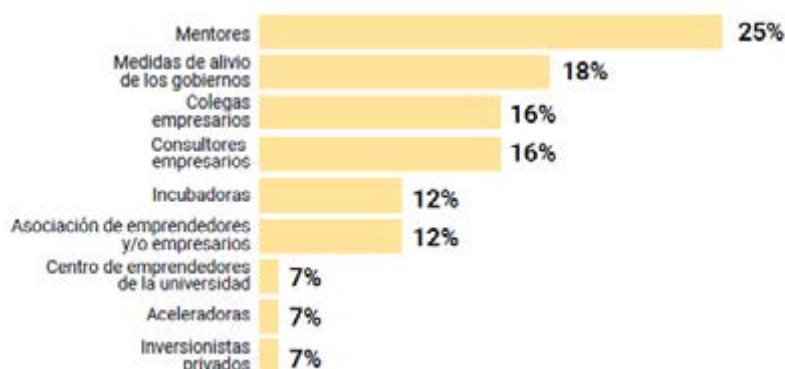
Fuente: resumen Ejecutivo GEM Argentina, 2018

La resiliencia y el ecosistema emprendedor

En relación con el lema del Congreso, los emprendedores muestran un colectivo, resiliente capaz de reaccionar a los cambios, reinventarse y adaptarse a las nuevas tecnologías. En efecto se asocia a la figura del emprendedor el espíritu innovador y adverso al riesgo, capaz de percibir una oportunidad y organizarse para aprovecharla. El concepto de resiliencia es relativamente novedoso en el campo organizacional y puede ser definido como la capacidad de un sistema para absorber los cambios, que se vislumbran como una serie de crisis repentinas (López, 2009; Smith y Graetz, 2011), y aún conservar su funcionalidad esencial. Resulta relevante en este punto, recuperar el pensamiento de algunos investigadores, para quienes, "la resiliencia es las dos caras de una misma moneda, ya que es la capacidad de enfrentar las dificultades y salir fortalecidos de las mismas" (Pérez et al, 2019). Como situación crítica más cercana, es interesante reflexionar sobre los impactos de la pandemia en el ecosistema emprendedor, y la forma en que el mismo enfrentó las dificultades y por qué no, las oportunidades a las que estuvieron expuestos los emprendedores. Los estudios realizados por el Programa de Desarrollo emprendedor de la Universidad Nacional de General Sarmiento, (PRODEM), junto con el BID (2021), muestran evidencia de ello. El trabajo se realizó sobre la base de una encuesta a más de 2.000 emprendedores de 17 países, que mide el impacto de la crisis y analiza cómo reaccionaron las empresas para adaptarse al nuevo contexto. En "*Resiliencia y reinención de los emprendedores latinoamericanos en el contexto del impacto provocado por la pandemia*" (Kantis, et al 2020) nutren, entre otros, los aportes que interesan en este trabajo.

En cuanto a los apoyos al EE: El (58%) de los encuestados, encontró algún apoyo en el ecosistema para enfrentar la crisis, pero el 42% de los emprendedores se ha apoyado sólo en su equipo y en sus contactos más cercanos.

GRÁFICO 3. PRINCIPALES APOYOS DEL ECOSISTEMA



Fuente: Kantis, Federico e Ibarra en Resiliencia y reinención de los emprendedores latinoamericanos en el contexto del impacto provocado por la pandemia

Además, algunos nodos centrales de los ecosistemas de innovación y emprendimiento, como las incubadoras, aceleradoras y los espacios de coworking, fueron particularmente afectados por esta crisis. Según el BID (2020) Una encuesta realizada por Coworker en marzo 2020 a más de 14.000 espacios de coworking en 172 países en todo el mundo encontró que, desde el brote del COVID-19, más del 71% de los espacios de coworking han tenido una caída significativa en la cantidad de personas que trabajan desde sus espacios.

El EE en la zona de influencia de la FCE UNLP: la Usina de Ideas.

La FCE de la UNLP, ha generado un espacio de trabajo colaborativo, denominado Usina de Ideas, que se considera hoy es un actor dinamizador del EE generado en la UNLP.

Ante el creciente movimiento emprendedor y en función a los aportes que significa para la sociedad en su conjunto, la secretaria de Extensión Universitaria de la Facultad de Ciencias Económicas de la Universidad Nacional de La Plata dispuso en el año 2013, la creación de una Unidad de Desarrollo Emprendedor como nodo para abordar todas las temáticas referidas al emprendedorismo universitario y de la comunidad en la cual se encuentra inserta. Luego de tres años de arduo trabajo y frente a una demanda en aumento, se resolvió la creación de un Espacio Colaborativo de Trabajo (Coworking) denominado Usina de Ideas, donde nuclear a los emprendedores universitarios más prometedores de cada año, brindándoles asistencia permanente,

lugar de trabajo, y las virtudes de las redes y el capital social que la Facultad posee a su alcance. En efecto este espacio de trabajo colaborativo, interdisciplinario y gratuito para el aprendizaje y desarrollo emprendedor de los estudiantes, graduados y empleados de la UNLP. La experiencia que adquieren los emprendedores al compartir su oficina durante un año con personas con otros conocimientos específicos o de otras disciplinas, es un aprendizaje en sí mismo. El trabajo colaborativo ofrece de manera constante un creciente valor del conocimiento.

Así fue como la usina fue creciendo y hoy se consolida como apoyo a los emprendedores platenses, nucleando el EE local.

En este programa pueden encontrarse las dimensiones destacadas más arriba características de un EE.;

1. **la dimensión emprendedora:** esta dimensión se desarrolla a través de:

a) **Capacitación:** se ofrecen cursos de capacitación en herramientas de Gestión para Emprendedores. Se trabaja de manera conjunta con Organizaciones Sociales, que nuclear el trabajo de Micro emprendedores. Se seleccionan anualmente emprendimientos para acompañar en el desarrollo de la Idea a la acción.

Seminario de emprendedores: Luego de 10 años, el seminario de emprendedores continúa convocando estudiantes, investigadores, docentes y trabajadores no docentes pertenecientes al ámbito educativo para iniciarlos en temática emprendedora. Pretende inspirar a la resolución de problemáticas organizacionales, la consecución de objetivos y la mejora continua, desde un enfoque metódico y consciente, centrándose en procesos creativos e innovadores.

Jueves de Inspiración: Charlas inspiradoras donde se convocan oradores de cualquier índole académica pertenecientes al ecosistema emprendedor para compartir sus experiencias dentro del ámbito educativo.

Capacitaciones a Medida: Se brindan capacitaciones de temáticas relacionadas con el emprendedorismo, como Modelo de Negocios, Validación de Negocios, Marketing, Finanzas e Innovación. Entre algunos de los agentes que se han capacitado se encuentran el CCT CONICET La Plata, el Ministerio de Ciencia e Innovación y la Universidad Guillermo Brown.

- b) **Asistencia Técnica, asesoramiento:** El *Programa de Usina de Ideas* consiste en la convocatoria de ideas o proyectos propuestos por estudiantes, investigadores, docentes y no docentes pertenecientes al ámbito educativo. Durante el desarrollo del programa se puedan enriquecer los proyectos mediante la interacción entre ellos, a través de diferentes dispositivos, tutores, talleres y otros. Esto hará que dentro de la universidad se genere sinergia entre diferentes recursos materiales e inmateriales, emprendedores y especialistas. El ciclo de selección de proyectos consta de las siguientes etapas: convocatoria, evaluación y selección. El programa Usina de ideas se focaliza en la acción creativa, donde las ideas se convierten en realidad producto de mucho esfuerzo y trabajo conjunto. De esta manera colaborar en el desarrollo emprendedor universitario como motor de cambio social.
- c) **Investigación Usina Lab:** Equipo que estudia la dinámica y funcionamiento de las plataformas de crowdfunding, con el objetivo de objetivo general de realizar un estudio sobre las plataformas de crowdfunding existentes. Y como objetivos específicos (Componentes): Obtener una base de datos consistente con información sobre los proyectos que optan como alternativa para obtener fondos la de financiamiento colaborativo y desarrollar una metodología de carga colaborativa
- d) **Articulación interna y externa:** interna, se refiere al interior de la universidad, trabajando en conjunto con otras unidades académicas, integrándolas a las actividades; con la Dirección de Vinculación Tecnológica de la UNLP. Externa: vinculándose con otras organizaciones del contexto a través de la de diversos eventos ,tales como el Encuentro de Universitarios Emprendedores, Organización de 24 hs. de innovación¹ y UNIDEA² Participación en la Mesa de

¹Es una competencia Internacional que se desarrolla durante 24 horas consecutivas en el formato Hackaton (proyecto rápido o rally de innovación). El objetivo de la competencia consiste en incentivar a equipos interdisciplinarios de todo el mundo a que encuentren soluciones creativas a los desafíos planteados por empresas privadas, instituciones públicas, gobiernos, etc. Las soluciones propuestas son evaluadas por jurados locales y luego el ganador de cada Sede es evaluado por un jurado internacional con sede en Montreal.

² UNIDEA es una iniciativa que surge en el año 2013 y se enmarca en los ejes de trabajo sobre emprendedorismo que se llevan adelante en la [Red de Universidades Nacionales de la](#)

Universidades Emprendedoras de C.A.B.A: participación de los encuentros mensuales organizados por el Gobierno de la Ciudad de Buenos Aires, que se desarrollan desde el año 2017 en los que participa directivos, profesores y coordinadores de Centros de Emprendedores de Instituciones y Universidades presenten en la Ciudad. En la mesa se brindan herramientas para diseñar y fortalecer los espacios educativos con el fin de motivar a los alumnos a desarrollar competencias emprendedoras. Los encuentros se desarrollaron de manera colaborativa junto a más de 25 Universidades e Institutos Universitarios, públicos y privados.

2. la dimensión empresarial y de los incentivos privados: acompañamiento en proyectos de emprendedores de diferentes sectores productivos, de servicios y tecnológicos e integración de la comisión de evaluación de emprendimientos en las Cámaras empresariales.

3. la dimensión del financiamiento (p.ej.: inversores ángeles; fondos, etc.) En este punto el financiamiento de las actividades viene de la FCE UNLP y de distintos “sponsors” privados. Por otra parte, el proyecto de investigación mencionado más arriba aportará la interfaz, entre emprendimientos y plataformas de crowdfunding, de manera de facilitar el acceso a capitales ángeles, inversores privados entre otros.

4. la dimensión de las políticas públicas y los gobiernos (directas e indirectas): Esta dimensión se desarrolla a través de dos ejes: la participación en mesas de trabajo, : rondas de emprendedores de los gobiernos de locales, como el gobierno de C.A.B.A., Municipalidad de La Plata, También se realiza acuerdos colaborativos con el CONICET de La Plata, Ministerio de Ciencia, tecnología e innovación de la provincia de Buenos Aires, la Universidad de Almirante Brown, Unión Industrial de La Plata, Fundación Ciudad de La Plata, Bolsa de Comercio de La Plata .

5. la dimensión del apoyo institucional (p.ej. incubadoras, aceleradoras, etc.): Como se ha mencionado la Usina es un espacio de coworking, no es una incubadora de empresas, por lo cual tiene estrecha relación con la Incubadora de la UNLP. Minerva.

[Provincia de Buenos Aires \(RUNBO\)](#), con el propósito de promover actividades tendientes a estimular la cultura emprendedora e impulsar el desarrollo productivo de la Provincia de Buenos Aires

Durante la pandemia la Usina ha seguido trabajando en forma virtual, dictando cursos a medida, sosteniendo el tejido de interrelaciones con los emprendedores, participando de mesas de trabajo con instituciones, universidades y organismos estatales locales. La vuelta a la presencialidad en la Facultad de Ciencias Económicas lentamente recupera el espacio físico de trabajo colaborativo. Si bien durante la virtualidad no se interrumpió el intercambio en la comunidad de la usina, el encuentro presencial, potencia las propuestas y proyectos emprendedores hacia el futuro.

Reflexiones finales

La actividad emprendedora en la actualidad está influenciada fuertemente por lo que se ha descrito como el Ecosistema Emprendedor. La visión sistémica del mismo permite reconocerlo como un conjunto de actores, factores, relaciones y procesos que actúan e interactúan moldeando las condiciones para la creación, desarrollo y expansión de las empresas en un espacio geográfico. Por otra parte, el informe GEM, confirma que un conjunto de Condiciones del marco emprendedor (NES) entre las que se incluyen las políticas públicas de apoyo a la actividad emprendedora, el sistema educativo, la cultura emprendedora, influyen en los emprendimientos. La Universidad cuenta con elementos que motorizan la actividad emprendedora. En efecto, como parte del sistema educativo, influye en el desarrollo de competencias, por ejemplo, para evaluar su factibilidad, elaborar el plan de negocios y el riesgo asociados a un proyecto o para desarrollar el capital relacional, (contactos) y es un factor clave en la generación de una masa crítica de que potencie las motivaciones para emprender.

Aludiendo en este espacio la temática del congreso afirmamos que la resiliencia individual y la grupal están interconectadas en un complejo proceso dialéctico (Morin, 1994) dado que se trata del sujeto como capaz de valorar y crear significados, solo en relación con otros sujetos y que estas dos dimensiones son centrales para los procesos vitales (Melillo, Ojeda y Rodríguez, 2004). De ahí que se considera que el EE se constituye en un ámbito adecuado para activar los procesos que involucran el surgimiento y sostenimiento de los emprendimientos.

La Facultad de Ciencias Económicas de la UNLP. a través de la Usina de Ideas forma parte de un ecosistema emprendedor, como espacio colaborativo, fomentando el capital relacional, impulsando el capital humano y traccionando recursos y

capacidades, en el entramado de interrelaciones entre la Universidad y el medio, empresas, instituciones organizaciones sociales y emprendedores.

Referencias bibliográficas

- Alarcón, J. (2008), Índice del Bienestar Económico y Social (No. 12.08) (pp. 1– 19), Zúrich, Suiza, IBES
- Allen, P. (2014), University of Oxford launches cloud platform to harness combined brain power of staff and students, Asociación Española de crowdfunding.
- Banco Interamericano de Desarrollo. (2020). *Respuestas al COVID-19 desde la ciencia, la innovación y el desarrollo productivo. 2022*, mayo 11, de <https://www.iadb.org/en> Recuperado de <https://publications.iadb.org/publications/spanish/document/Respuestas-al-COVID-19-desde-la-ciencia-la-innovacion-y-el-desarrollo-productivo.pdf>
- Bosma, N., Hill, S., Ionescu-Somers, A., & Kelley, D. (2021), *Global Entrepreneur Monitor*, Londres, Inglaterra, GERA.
- Bosma, N., Hill, S., Ionescu-Somers, A., & Kelley, D. (2021), *Así está la empresa mediana*, Círculo de empresarios (pp. 1–2), Madrid, España
- Coque Martínez, J., Díaz Bretones, F., & López Mielgo, N. (2013), *Microempresas asociativas creadas por jóvenes*, REVESCO, 112, 66–94.
- Del Giorgio Solfa, F., & D'Amico, E. (2019). *Complejidad y obstáculos del ecosistema emprendedor argentino: El lado B de un sueño emprendedor*. https://repositoriosdigitales.mincyt.gob.ar/vufind/Record/CICBA_da4f8b592e9a3d7404ad3c501ca778ba
- Emerson, J., & Cabaj, M. (2000). *Social return on investment*. <http://auspace.athabascau.ca/handle/2149/1028>
- Galan L, Poggio M, Tettamanti J, Salgado S, (22-24 de septiembre de 2017). *Espacio de Coworking y creación De Empresas -UNLP*. WORKSHOP GEM-ACEDE 2017. Albacete, España.
- Galán L. Beyries, P. (2018) *Construyendo un puente de doble vía. Estrategias de Inserción laboral para los universitarios de la Facultad de Ciencias Económicas de la UNLP* cap14 en Políticas y acciones de las universidades para promover el empleo de sus egresados. Estudio de casos en Iberoamérica © Red Universidad-Empresa América Latina y El Caribe-Unión Europea (ALCUE), Fundación para el Análisis Estratégico y Desarrollo de la Pequeña y Mediana Empresa -FAEDPYME. Universidad de Murcia, ISBN: 978-607-8496-10-5,

- Gigli, P y Cesar R. (2019) *Universidades actores clave del ecosistema emprendedor*. Recuperado de <https://incubagro.agro.uba.ar/universidades-actores-clave-del-ecosistema-emprendedor/>
- Gómez, T. (2014), *Entrepreneurial Universities – Universidades emprendedoras*. Recuperado de <https://www.inaecu.com/entrepreneurial-universities-universidades-emprendedoras>
- Herrera, D. (2015). *Financiamiento alternativo: cambio y regulación*. Revista Iberoamericana del Mercado de Valores, nº 45.
- Federico, J., García, S. I., & Kantis, H. Capítulo 10. *La visión sistémica del emprendimiento y el ecosistema emprendedor. Teoría de la innovación: evolución, tendencias y desafíos*, 341. Ecosistema Emprendedor UNL. Recuperado de <https://www.unl.edu.ar/vinculacion/emprendedores/ecosistema>.
- Kantis, H. (2017). *Ecosistemas Maduros y en Desarrollo El Juego de las Diferencias*. Serie Brief de Prodem, Número 1, parte A, B y C. Recuperado de www.prodem@ungs.edu.ar
- Kantis, H. Federico, J. & Ibarra García, Sabrina (2016). *Condiciones Sistémicas E Institucionalidad Para El Emprendimiento Y La Innovación Hacia Una Agenda de Integración de Los Ecosistemas En Los Países de La Alianza Del Pacífico*. Asociación Civil Red Pymes Mercosur
- Kantis, H. (2019). *Condiciones sistemáticas para el emprendimiento en América Latina: emprendimientos y digitalización: una agenda común de posibilidades y desafíos*. [archivo PDF]. Recuperado de <https://prodem.ungs.edu.ar/wp-content/uploads/2019/11/Informe-PRODEM-2019-VF-28.11.pdf>
- Kantis, H., Angelelli, P., & Moori, V. (2004). *Desarrollo emprendedor. América Latina y la experiencia internacional*, 35-198.
- Kantis, H. Federico J, Ibarra (2019) *La visión sistémica y el ecosistema emprendedor: herramientas para la enseñanza universitaria*. Recuperado de <https://prodem.ungs.edu.ar/la-vision-sistemica-del-emprendimiento-y-el-ecosistema-emprendedor/>
- Kantis, H. Federico J, Ibarra (2021) *Resiliencia y reinención de los emprendedores latinoamericanos en el contexto del impacto provocado por la pandemia*. Recuperado de <https://publications.iadb.org/es/resiliencia-y-reinencion->
- López, A. (2009). *El lado positivo de la crisis*. CNNexpansión.com, p. 28. Recuperado de <https://repository.urosario.edu.co/handle/10336/12500?show=full>
- Martin, R., & Sunley, P. (2011). *Conceptualizing cluster evolution: beyond the life cycle model? Regional studies*, 45(10), 1299-1318. Recuperado de <https://www.tandfonline.com/doi/abs/10.1080/00343404.2011.622263>
- Mason, C., & Brown, R. (2014). *Entrepreneurial ecosystems and growth-oriented entrepreneurship. Final report to OECD, Paris, 30(1), 77-102.*, 7th November 2013.
- Melillo, A., Suárez Ojeda, E. N., & Rodríguez, D. (2004). *Resiliencia y subjetividad: los ciclos de la vida*. Buenos Aires: Paidós.

- Ministerio de Producción y Trabajo, Presidencia de la Nación. *Panorama de las empresas argentinas*. Recuperado de <https://biblioteca.produccion.gob.ar/document/download/535>
- Morin, E., & Pakman, M. (1994). *Introducción al pensamiento complejo* (p. 118). Barcelona: Gedisa.
- Poggio Matías y Perez Mariescurrena (2015) *Miradas y aportes a la realidad del Ecosistema emprendedor*, Galan L., Maroscia C. (2015) compiladores, "La gestión de la extensión Universitaria desde Ciencias económicas"; en FCE-UNLP. Ediciones Haber. Buenos Aires, Argentina.
- Pérez L., Parada D, Pérez J., (2019) *Emprendimiento y Resiliencia: Mitos y realidades. Referente entidad no gubernamental en el área de emprendimiento*. Revista de Investigación en Ciencias de la Administración ENFOQUES, vol. 3, núm. 9, pp. 49-65, 2019. Recuperado de <https://index.pkp.sfu.ca/index.php/record/view/4090617>.
- Retrato de la pyme (pp. 1– 6). Recuperado de <http://www.ipyme.org/Publicaciones/Retrato PYME 2013.pdf>.
- SMITH, A., & GRAETZ, F. M. (2011). *Philosophies of organizational change*. Edward Elgar Publishing. Recuperado de <https://repository.urosario.edu.co/handle/10336/12500?>.
- Soto Jelves, B (2020). *¿Ecosistema?* Recuperado de <https://patagonia.uach.cl/noticias/post.php?s=2020-12-05-ecosistema>.
- Spilling, O. R. (1996). *The entrepreneurial system: On entrepreneurship in the context of a mega-event* Mayo. 1996. Recuperado de <https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/0148296395001662>.
- Tettamanti, J. (2015) *Oportunidad del Crowdsourcing en las Universidades -Propuesta de incentivo al emprendimiento en universidades*, Trabajo fin de Master, Universidad Complutense de Madrid, Universidad Autónoma de Madrid, recuperado en <https://eprints.ucm.es/29134/1/15%20MFE%20Febrero%20TETTAMANTI.pdf>.
- Torres Carbonell S. (2019). *Resumen Ejecutivo GEM Argentina 2018*. Centro de Entrepreneurship IAE Business School. Recuperado de <https://www.gemconsortium.org/index.php/report/executive>
- Tuta, L., & Ordoñez, M. (2016). *Ecosistemas dinámicos para el emprendimiento: una revolución integradora*. *CICAG*, 14(1), 29-43.
- Urbano, D., & Alvarez, C. (2014). *Institutional dimensions and entrepreneurial activity: an international study*. *Small business economics*, 42(4), 703-716.

36° Congreso Nacional de ADENAG
“Profesor Raúl Fernando Ortiz - *in memoriam*”
Universidad Nacional de Río Cuarto (UNRC)
Facultad de Ciencias Económicas
Río Cuarto: 26 y 27 de mayo de 2022

ÁREA N° 3: Extensión. Nuevas relaciones entre la Universidad y el
medio

DE LA UNIVERSIDAD A LA COMUNIDAD: VISIBILIZANDO A LAS COOPERATIVAS DE RECICLAJE

GONZALEZ, Sofía. Autora y Expositora

PERETTI, Florencia. Autora

AMATO, Celina Noé. Autora

BURASCHI, Mónica. Autora

ALBORNOZ, Melina Victoria. Autora

Universidad Nacional de Córdoba - Facultad de Ciencias Económicas

Teléfono de contacto: 0351 4437300 (Interno 48529)

sofia_gonzalez@mi.unc.edu.ar

Palabras claves: Cadenas de valor- Compromiso Social Estudiantil -
Cooperativas de reciclaje - Economía Circular - Extensión universitaria

DE LA UNIVERSIDAD A LA COMUNIDAD: VISIBILIZANDO A LAS COOPERATIVAS DE RECICLAJE

GONZALEZ, Sofía. Autora y Expositora

PERETTI, Florencia. Autora

AMATO, Celina Noé. Autora

BURASCHI, Mónica. Autora

ALBORNOZ, Victoria. Autora

I. INTRODUCCIÓN

En este documento se relata la experiencia de un proyecto de extensión universitaria, en el marco del programa permanente de Compromiso Social Estudiantil (CSE)¹ de la Universidad Nacional de Córdoba (UNC). El proyecto, titulado “Cerrando el círculo: la cadena de valor de los residuos reciclables en la ciudad de Córdoba y el rol de los recolectores de base”, se desarrolló durante 2021 e intentó visibilizar el trabajo realizado por las cooperativas de reciclaje de la ciudad de Córdoba, buscando brindar soluciones concretas a partir del compromiso de los estudiantes. El beneficiario directo de este trabajo fue la Cooperativa La Victoria, una organización social de la Ciudad de Córdoba dedicada a la recolección de materiales reciclables, provistos por empresas y particulares.

El mayor logro como proyecto extensionista y de CSE fue la sensibilización de estudiantes y la comunidad en general sobre la realidad del sector de los recolectores urbanos, visibilizando la importancia del rol que los mismos desempeñan como actor fundamental de la economía circular de la ciudad y para la sociedad en su conjunto. Este compromiso se asume para devolver a la sociedad lo que ofrece la Universidad pública y poder aplicar los conocimientos obtenidos a lo largo del proceso de aprendizaje, contribuyendo de manera crítica al desarrollo de tópicos de interés social. Se logró generar una construcción colectiva de conocimiento, en donde se intercambiaron saberes de manera directa entre la Universidad y los actores sociales,

¹ El programa de Compromiso Social Estudiantil tiene por objetivo incorporar a los estudiantes en proyectos vinculados con la extensión universitaria que involucren actividades socialmente relevantes. Es obligatorio para los estudiantes que hayan ingresado a la UNC desde 2015. Para más información ingresar al siguiente link: <https://www.unc.edu.ar/programa-compromiso-social-estudiantil/%C2%BFqu%C3%A9-es-compromiso-social-estudiantil>

con el agregado de valor de la interdisciplinariedad del equipo, el cual se conformó por investigadores, docentes y estudiantes de la UNC provenientes de diferentes Facultades.

Se quiere destacar que este proyecto está en línea con los Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS) elaborados por el Programa de Naciones Unidas para el Desarrollo (PNUD). Se promueve directamente el ODS N° 11: “Lograr que las ciudades sean más inclusivas, seguras, resilientes y sostenibles”, y el ODS N° 12, “Garantizar modalidades de consumo y producción sostenibles”, para los cuales es imprescindible la actividad de los recuperadores de base y su inclusión en la cadena de valor de los reciclables, impulsando a la correcta transformación de los desechos urbanos e industriales en materia prima. Así también, contribuye indirectamente con los ODS N° 1 “Poner fin a la pobreza en todas sus formas en todo el mundo” y el ODS N° 8 “Promover el crecimiento económico inclusivo y sostenible, el empleo y el trabajo decente para todos”, en este proyecto se intenta incorporar a sectores vulnerables como lo son los recuperadores urbanos, que pertenecen a las cooperativas de reciclaje, para que puedan integrarse en la cadena de valor de manera inclusiva y desarrollarse obteniendo beneficios económicos, a raíz del incremento del volumen de los materiales, mejoras en el poder de negociación y condiciones sociales.

A continuación, el documento se estructura de la siguiente manera: II. Identificación de la organización beneficiaria y la problemática subyacente; III. Sobre el proyecto “Cerrando el Círculo”; IV. Marco teórico del proyecto de extensión; V. Metodología del proyecto de extensión; VI. Resultados; VII. Conclusiones.

II. IDENTIFICACIÓN DE LA ORGANIZACIÓN BENEFICIARIA Y LA PROBLEMÁTICA SUBYACENTE

La Cooperativa “La Victoria” (de aquí en adelante identificada con las siglas CLV) está conformada por asociados de diferentes sectores barriales de Villa Urquiza, Villa Alberdi, San Salvador, Villa Talita, Villa Siburu y los asentamientos La Favela y Tacuarí. La mayoría de los sectores están inscriptos en RENABAP (Registro Nacional de Barrios Populares), corresponden a barrios populares que en su mayoría no cuentan con conexiones a servicios de luz, agua, gas o cloacas.

Estos sectores sufren la problemática de los basurales a cielo abierto. Los asentamientos fueron construidos sobre éstos, por lo que los habitantes son los más

afectados por la contaminación del agua y el aire generando problemas bronquiales, dermatológicos, intestinales, estomacales y parasitarios, sobre todo en los niños y las niñas.

Las familias de esta comunidad, en su mayoría, se dedican a la recolección y reciclado de Residuos Sólidos Urbanos (RSU) fracción seca como medio de subsistencia. Estos actores cumplen un rol fundamental en la EC, son los encargados de recolectar el material y de clasificar y gestionar los mismos para que continúen con su ciclo de vida y sean factibles de ser reciclados y reincorporados al circuito productivo. Aunque estas actividades se presentan como una solución laboral y económica en la dinámica diaria, por lo general no cuenta con las condiciones adecuadas para ser de calidad en cuestiones de salario e higiene y seguridad. Si bien hay casos aislados de recuperadores asalariados, no es la regla, y los actores viven en una situación de marginalidad económica y social, trabajo informal y ausencia del Estado, sufriendo la vulneración de todo tipo de derechos.

Estos recuperadores suelen agruparse en cooperativas, el surgimiento de este tipo de asociación es un aspecto clave para América Latina. Los actores individuales encuentran en la figura de cooperativa una vía para formalizar su trabajo y atravesar los contextos desfavorables, como la crisis económica mundial por el Covid-19 (Martin y Missio, 2020). En Argentina los inicios de esta práctica datan del año 2002, cuando se sancionaron normas que obligaban a las empresas de recolección a recoger de forma selectiva los materiales susceptibles de ser reciclados, en ese mismo año surgen las primeras Cooperativas de Recuperadores Urbanos y se fundó el Movimiento de Trabajadores Excluidos (MTE). Se estima que en el país existen entre 150.000 y 200.000 recuperadores urbanos que recolectan un 50% de material reciclable para que no termine en basurales o rellenos sanitarios (Federación Argentina de Carreros, Cartoneros y Recicladores- FACCYR, en línea).

Las cooperativas de reciclaje tienen desventajas a lo largo de la cadena de la industria del reciclaje, ya que realizan sus actividades en malas condiciones, sin el reconocimiento merecido dentro de la industria y tampoco del rol que cumplen dentro de la comunidad. Constituyen un segmento con poco poder de negociación para la fijación de sus precios de venta, debido a que no pueden o les es muy difícil cumplir con cuestiones de formalización -por ejemplo, facturar lo que venden-, cantidad y

calidad de materiales, y regularidad, dificultando la obtención mejoras en las condiciones de comercialización de sus productos.

Por las problemáticas identificadas, la organización beneficiaria solicitó el desarrollo de instrumentos para visibilizar el rol que ocupa el segmento, con el fin de promover alguna forma de asociatividad que les permita tener autonomía en la comercialización de los materiales y sortear a los intermediarios que monopolizan el mercado.

III. “CERRANDO EL CÍRCULO”

El proyecto de extensión y de CSE, “Cerrando el círculo: la cadena de valor de los residuos reciclables en la ciudad de Córdoba y el rol de los recolectores de base” (Peretti et al., 2021), fue aprobado y desarrollado durante el 2021 en la UNC. El mismo surgió a partir de la demanda específica de uno de los Puntos de la Secretaría de Extensión de la UNC, la Cooperativa “La Victoria”. Si bien el trabajo fue realizado a partir de la necesidad concreta de esta cooperativa, la información obtenida y trabajada fue de interés para otras cooperativas de reciclaje de la provincia de Córdoba.

Los objetivos del proyecto se elaboraron en conjunto con el coordinador de la organización beneficiaria, cada uno de los objetivos específicos contempla la participación activa de actores de dicha organización. De esta manera, el objetivo general del proyecto fue el de desarrollar de manera participativa un mapeo de las cadenas de valor de los residuos que gestiona la cooperativa “La Victoria”. Para lograr esto, se plantearon tres objetivos específicos:

1- Relevar actividades, actores y flujos de información y materiales que tienen lugar en cada etapa de las cadenas de valor que gestiona la organización beneficiaria.

2- Involucrar a diversos actores de la comunidad en el proceso.

3- Difundir, retroalimentar y transferir los resultados a la organización beneficiaria.

La finalidad del proyecto fue la de generar visibilidad al sector de las cooperativas recicladoras, proporcionar fundamentos para el desarrollo de estrategias que contribuyan a agregar valor al producto final y competir en condiciones más justas en el mercado local y global de materiales reciclables. No obstante, el mayor logro como proyecto extensionista y de CSE fue la sensibilización de estudiantes y la

comunidad en general sobre la realidad del sector de los recolectores urbanos, incluidas las profesoras involucradas, visibilizando la importancia del rol que los mismos desempeñan como actor fundamental de la economía circular de la ciudad y para la sociedad en su conjunto. Este compromiso se asume para devolver a la sociedad lo que ofrece la universidad pública y así poder aplicar los conocimientos obtenidos a lo largo del proceso de aprendizaje, contribuyendo de manera crítica al desarrollo de tópicos de interés social.

Para el logro de estos objetivos se capacitó a los estudiantes en materia de Cadenas Globales de Valor (CGV) y sustentabilidad, así como también sobre herramientas para la recolección de datos en el campo, como la ejecución de entrevistas para el posterior análisis. Se siguió la metodología propia del enfoque de CGV y además se profundizó en el estudio de la legislación que recae sobre esta actividad. Cabe aclarar que el enfoque CGV como herramienta de análisis puede utilizarse también a nivel regional o local.

IV. MARCO TEÓRICO DEL PROYECTO DE EXTENSIÓN

A raíz de la creciente importancia de las problemáticas ambientales y escasez de recursos, se han desarrollado teorías inherentes a la sustentabilidad desde diversas disciplinas. El concepto de desarrollo sostenible se difundió en la década de los 80 a partir del Informe Brundtland de la ONU, donde se lo define como aquel que satisface las necesidades del presente sin comprometer la capacidad de las generaciones futuras para satisfacer las suyas (Amato, 2019; citando a la ONU), es decir que implica mejoras cualitativas en la capacidad de satisfacer las necesidades sin un aumento cuantitativo en el uso de los recursos más allá de la capacidad del planeta finito (Daly y Farley, 2004). Esto motivó que diversas disciplinas incorporaran la sustentabilidad en sus constructos.

En el marco de una evolución necesaria del pensamiento económico convencional, surge la Economía Ecológica (EE), la cual busca fundar el pensamiento económico en las realidades y restricciones del planeta, promoviendo una verdadera investigación transdisciplinaria para la consecución de nuevas políticas económicas y ambientales (Daly y Farley, 2004; Estevan, 1995). Uno de los pilares de la EE es el concepto de circularidad de materiales, surgiendo así el término de Economía Circular (EC), un sistema económico contrario al lineal, en donde se entiende al flujo de

materiales como un circuito cerrado, lo que conlleva a que todos los actores del sistema deben pasar del pensamiento lineal a uno circular. Así, uno de los principales objetivos de la EC es alargar el ciclo de vida de los materiales, manteniendo el valor de los productos y recursos el mayor tiempo posible, y cerrar el ciclo de los residuos, obteniendo ventajas económicas, sociales y ambientales (Lieder y Rashid, 2016; Kirchherr, Reike y Hekkert, 2017; Lüdeke-Freund, 2019; Nikolaou, 2021).

Dentro de la perspectiva de EC, los residuos y subproductos son considerados materia prima, el valor económico que adquieren se ve reflejado en la existencia de un comercio mundial de residuos reciclables (Gregson y Crang, 2015). Para analizar este flujo de materiales el concepto de cadena de valor es de gran utilidad, ya que se enfoca en las relaciones entre una empresa o actividad en particular y sus proveedores, distribuidores y clientes, abarcando la totalidad de actividades que se encuentran interconectadas para proporcionar valor al consumidor, desde su concepción hasta su disposición final (Porter, 1985).

A nivel global, el enfoque de CGV busca explicar o predecir cómo los distintos nodos de agregación de valor de una actividad productiva se vinculan dentro de una economía a nivel territorial-espacial (Gereffi, Humphrey y Sturgeon, 2005). La inclusión de un determinado segmento en una CGV ha sido vinculada a niveles superiores de desempeño dado el proceso de aprendizaje que tiene lugar (Humphrey y Schmitz, 2002). El enfoque de CGV proporciona un modelo para la descripción sistemática y detallada de estas cadenas (Fernández-Stark y Gereffi, 2011) que es aplicable también a escala local o regional (Sturgeon, 2011 [2009]).

Según la metodología que proponen Fernández-Stark y Gereffi (2011), el análisis de las cadenas de valor comprende tres etapas. En un primer paso, se busca entender, a niveles global y local, la industria seleccionada. En esta etapa, se procede a ilustrar la cadena, identificando las diferentes actividades que conforman el sector productivo, y también se mapea en qué etapa de desarrollo está la industria en un cierto territorio. Asimismo, se estudia la gobernanza de la cadena para entender qué empresas controlan y coordinan la dinámica de la industria.

En una segunda etapa, se analiza el contexto institucional en que se desenvuelve localmente la cadena productiva, entendiendo los factores habilitantes: económicos, sociales, medioambientales e institucionales que promueven o inhiben el desarrollo de la cadena.

Finalmente, el estudio se enfoca en el *upgrading* o escalamiento, que identifica hacia dónde puede avanzar el sector productivo. Este *upgrading* puede referirse a la incorporación de este sector a la cadena nacional o internacional, como asimismo a agregar mayor valor a los productos y servicios ya existentes.

V. METODOLOGÍA DEL PROYECTO DE EXTENSIÓN

El proyecto siguió un enfoque cualitativo, que es el indicado para comprender un fenómeno desde la perspectiva de los propios actores en relación con su contexto. En este caso, el fenómeno a comprender responde a la siguiente pregunta: ¿cuáles son las actividades y actores que agregan valor a los residuos reciclables que gestiona la cooperativa “La Victoria”? Esta pregunta se relaciona estrechamente con la metodología de CGV, orientada a describir de manera sistemática e integrada las actividades y actores que agregan valor a un determinado producto. La utilidad de dicho enfoque ha sido demostrada en numerosos informes de organismos internacionales y locales, así como en investigaciones del propio equipo de trabajo.

La CLV trabaja con cuatro tipos de residuos: papel blanco, cartón, envases PET y plásticos en general. A los efectos de esta experiencia y lo solicitado por la organización beneficiaria, se trabajó con la cadena de la celulosa, ya que es el material que se comercializa en mayor cantidad.

Para el relevamiento de la información se recurrió principalmente a fuentes primarias, es decir, recolectadas de primera mano por el equipo, y accesoriamente a fuentes secundarias consistentes en publicaciones de otros actores como normativas, informes sectoriales, prensa, redes sociales, entre otras. Las fuentes primarias corresponden a entrevistas realizadas a actores de la cadena y otros contactos facilitados por el beneficiario directo (recolectores de base, miembros de la CLV, intermediarios recicladores y representantes de la Cámara Argentina del Papel y Afines y la Cámara de Industrias Plásticas de Córdoba). La información fue recolectada mediante entrevistas semi-estructuradas, siguiendo un guión de preguntas armado por las coordinadoras, pero con flexibilidad para dar lugar a la conversación espontánea.

La revisión documental y el análisis de la misma se instrumentó a través de equipos conformados por estudiantes de CSE coordinados por las docentes del proyecto. Estos equipos se conformaron en función de los intereses y habilidades de

los estudiantes seleccionados en torno a temáticas específicas como análisis de legislación y regulaciones, análisis institucional, condiciones de trabajo, entre otras.

La información recolectada de las diversas fuentes se procesó siguiendo las categorías propuestas por Fernández-Stark y Gereffi (2011): descripción general de la cadena, contexto institucional, oportunidades de upgrading (económico, social y ambiental) y luego se integró en un gráfico de la cadena elaborado de manera participativa. En todas las instancias participaron los alumnos, coordinados en equipos.

Una de las principales características a tener en cuenta al momento de realizar un proyecto de este tipo, es la retroalimentación de los actores que son beneficiarios. De esta manera se asegura que los resultados finales puedan ser de utilidad para la organización y aquellos que se involucran en el proceso. Es por ello que todos los objetivos tienen implícita la participación de diferentes actores. La difusión del informe también sigue una estrategia participativa, donde los actores son parte del proceso, dado que se utilizarán sus propios canales de comunicación.

Por otro lado, se capacitó a los estudiantes en cuestiones metodológicas, como la realización de entrevistas, en materia de cadenas de valor, conceptos y metodología propuesta para el caso de Fernández-Stark y Gereffi (2011), y además una capacitación sobre legislación ambiental y de cooperativas. El objetivo de estas capacitaciones fue que los integrantes pudieran mejorar su experiencia de CSE, realizar las actividades de manera eficiente e interiorizarse en el rol del investigador en la comunidad,

Para realizar un seguimiento de la propuesta, se definieron indicadores cuantitativos y cualitativos que permitan la autoevaluación de la propuesta, por ejemplo: cantidad de participantes, horas de capacitación, alcance de la difusión del informe, valoración de la experiencia por parte de los participantes.

Se definieron, además, mecanismos de seguimiento y autoevaluación para cada objetivo:

Objetivo 1: el relevamiento contó con el seguimiento continuo de las tutoras a cargo, quienes realizaron reuniones periódicas para la puesta en común de la información recolectada. El instrumento de autoevaluación consistió en la elaboración consensuada de un gráfico de la cadena de valor, resumiendo

actividades, actores, flujos intervinientes y sistematización de normativa relacionada al caso en cuestión.

Objetivo 2: para el seguimiento del involucramiento de actores de diversos ámbitos se llevó un registro de los participantes de la experiencia y se constató que haya representantes de todos los segmentos estipulados. Para la evaluación se definieron indicadores de impacto, tales como la cantidad de participantes, horas de capacitación y valoración de la experiencia.

Objetivo 3: el seguimiento de la difusión, retroalimentación y transferencia tuvo en cuenta la devolución de las reuniones mantenidas con la organización beneficiaria y el feedback que se logró en las mismas. Se utilizó como medio de difusión de la experiencia las cuentas de redes sociales y otros canales formales de Extensión de la UNC.

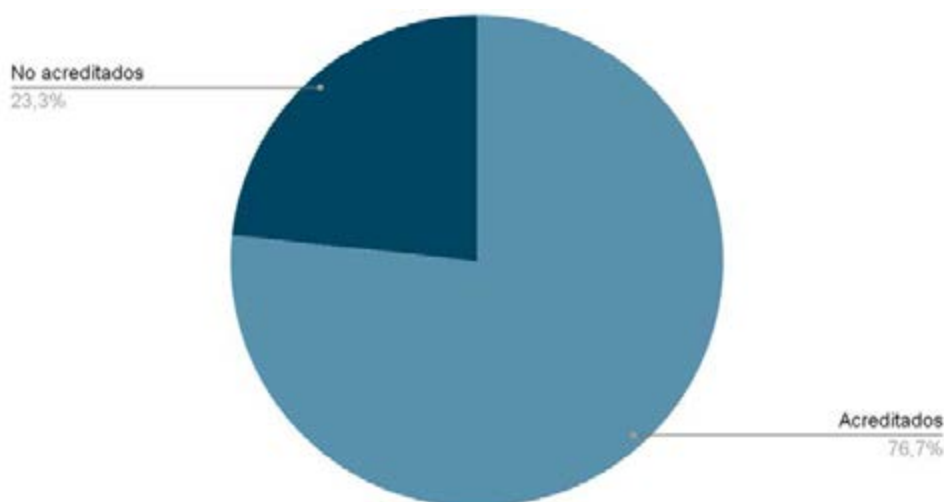
VI. RESULTADOS

A los fines de esta ponencia se expondrán los resultados pertinentes para explicar el proceso del proyecto de CSE y que el mismo pueda servir de inspiración y guía para otros ámbitos. Para poder visualizar específicamente y con mayor profundidad todo lo relevado y analizado en el proyecto de CSE, ver el informe final de Peretti et al. (2021).

SENSIBILIZACIÓN DE ESTUDIANTES

Se inscribieron al programa de CSE, Cerrando el Círculo, 40 estudiantes provenientes de toda la UNC, los cuales se filtraron a partir de facultad de origen (solo se aceptaron de la Facultad de Ciencias Económicas y de Derecho, por la impronta dada al proyecto), y que el año de cursada fuera de 3ero en adelante. De esta manera, se seleccionaron 30 estudiantes para realizar el programa, de los cuales 23 finalizaron todas las instancias pudiendo acreditar la experiencia de CSE, representando un 76,7% del total (ver gráfico 1). Se les pudo brindar 8 horas de capacitaciones, correspondientes a módulos de relevamiento: la entrevista, y sobre Cadena de Valor: conceptos y metodología, sumadas a una capacitación relativas a legislación: cooperativas y ambiente.

Gráfico 1: Acreditación de estudiantes en CSE



Fuente: Elaboración propia

Se realizaron visitas con dos grupos de estudiantes a la CLV, una de las únicas actividades presenciales en donde se tomaron los recaudos necesarios ya que el trabajo fue realizado durante la pandemia COVID-19. Esta oportunidad permitió una mayor sensibilización con el contexto en el cual se sitúa la cooperativa, notaron las condiciones en que la comunidad convive y realiza su trabajo, pudiendo visualizar la importancia que las acciones de CSE tienen, generando impactos positivos a nivel social, económico y ambiental. Además, pudieron ver cómo la cooperativa hace su trabajo y comienza el circuito de reciclaje que forma parte de un sistema más grande, los tipos de materiales que se recolectan y cuáles no, la calidad en la que estos llegan, y sobre todo la importancia de todos los actores a lo largo de la cadena y la sinergia que hacen entre sí.

Por otro lado, se logró realizar una campaña de reciclaje en el transcurso del proyecto. Se recolectaron 4 bolsas big bags de distintos tipos de materiales reciclables que luego fueron donados a la cooperativa. El resultado de esta iniciativa no fue solo una colaboración hacia el trabajo y economía de la organización, sino que también un aprendizaje para los participantes sobre el proceso de reciclar.

Al finalizar las actividades del proyecto de CSE, se realizó una pequeña encuesta para poder obtener una retroalimentación de los estudiantes que participaron y así realizar mejoras para las próximas ediciones. Los resultados obtenidos fueron los siguientes (ver tabla 1).

Tabla 1: Valoración de estudiantes del programa de CSE

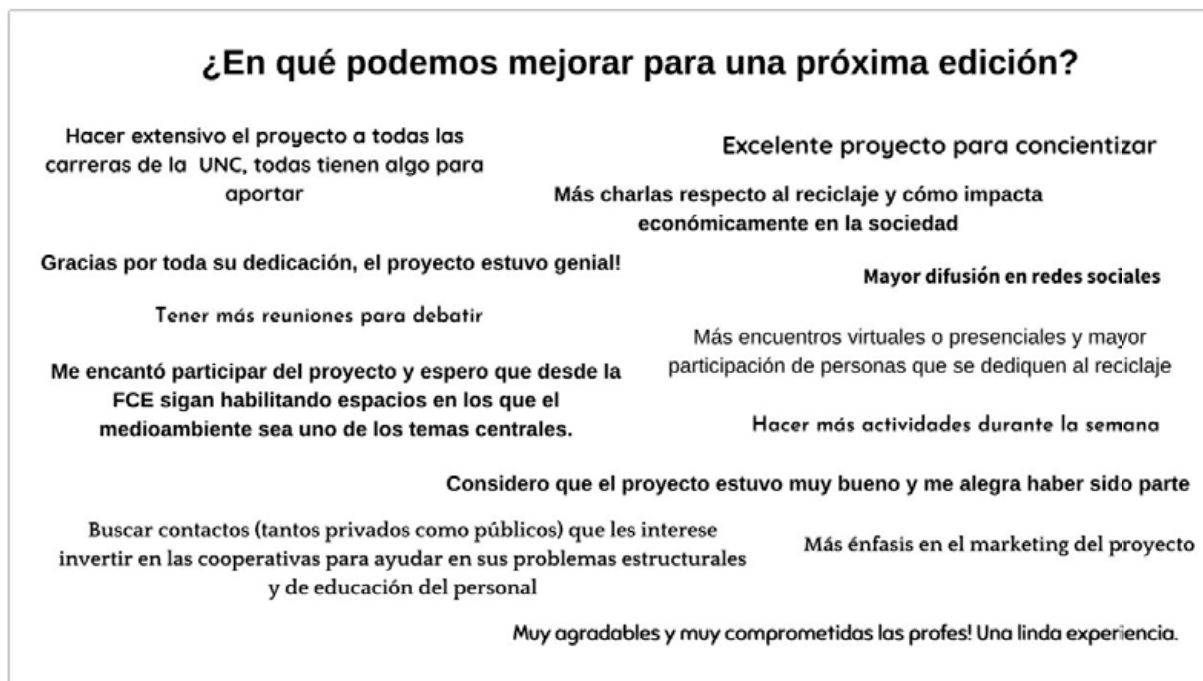
	Muy Malo	Malo	Regular	Bueno	Muy bueno
¿Qué te pareció el programa de Compromiso Social Estudiantil en general?				8%	92%
¿Crees que te fue o te será útil para tu desarrollo profesional?			15%	38%	46%
¿Cuánto consideras que has aprendido sobre reciclaje y cooperativas?				23%	77%
¿Qué te parecieron las capacitaciones brindadas por las docentes? Aquellas sobre relevamiento (entrevistas) y sobre Cadenas de valor				31%	69%
¿Qué te pareció la experiencia de hacer una entrevista?				23%	77%
¿Crees que, con el desarrollo del programa, pudimos responder a la demanda de Cooperativa La Victoria?			8%	38%	54%
¿Cómo consideras la experiencia de visitar a la cooperativa La Victoria?				15%	85%
¿Crees que logramos, de alguna manera, visibilizar el rol de las cooperativas de reciclaje?		8%	8%	31%	54%

Fuente: Elaboración propia

Se puede observar que, para la mayoría de los estudiantes, la realización de esta experiencia fue positiva. Consideran que el programa en general fue muy bueno, adquirieron conocimientos nuevos respecto a reciclaje, cooperativas, relevamiento y cadenas de valor, valorando las instancias de capacitación y de encuentro con CLV. Las respuestas indican que se ha logrado una gran sensibilización respecto a las cooperativas y al reciclaje, así como también sobre su impacto económico-social-ambiental. Los estudiantes consideran necesario continuar con proyectos de este tipo, haciéndolo extensivo a otras facultades de la universidad.

Sin embargo, se observa que es necesario reforzar el impacto a la organización beneficiaria a través de una mejora en la visibilización del proyecto y de las cooperativas. Esto se puede ver reflejado en los comentarios que solicitan mayor importancia al “marketing” de la temática, haciendo un uso más intensivo de las redes sociales

Gráfico 2: Comentarios de valoración de estudiantes de CSE



Fuente: Elaboración propia

TRANSFERENCIA HACIA LA ORGANIZACIÓN BENEFICIARIA

Como se menciona anteriormente, la CLV estuvo involucrada en cada etapa del proyecto para asegurar el carácter extensionista y que los resultados sean de utilidad para la organización.

En el informe final (Peretti et al, 2021) se incorporó la descripción de la industria del reciclado a nivel global y local, siguiendo la metodología de Fernández-Stark y Gereffi (2011). Se describió un panorama general, así como una descripción del mercado de celulosa a nivel global, incluyendo precios, tendencias, principales territorios, procesos y tipología de materiales. Así también se incluye una descripción del mercado nacional y local, identificando los actores relevantes y las cooperativas de reciclaje de la ciudad.

Luego, se procedió a describir la cadena de valor de la CLV, identificando los principales actores de la cadena y el proceso del producto desde su recolección hasta su venta (ver gráfico 3). Además, se hizo hincapié en describir la organización local del sector, identificando la naturaleza de las organizaciones, el tipo de empresas, discriminando aquellas que ejercen el rol de líderes e intermediarios, así como también quienes colaboran con las cooperativas, como ONG y federaciones/sindicatos.

Se determinó la gobernanza de la cadena de valor, cómo y por quién es controlada y coordinada, es decir que empresas o grupo de ellas poseen más poder que otras. Así también, se describió el contexto económico, social y ambiental, características que moldean y son habilitantes para la inserción y el desarrollo de la cooperativa en la industria del reciclaje. Finalmente, se analizó el contexto institucional, en su dimensión legislativa, que consistió en la exploración de la normativa internacional, nacional y municipal de los residuos sólidos urbanos en general, una descripción de los actores involucrados bajo la mirada jurídica-social, y sobre el rol de las cooperativas en específico, su figura jurídica y su implementación en la temática.

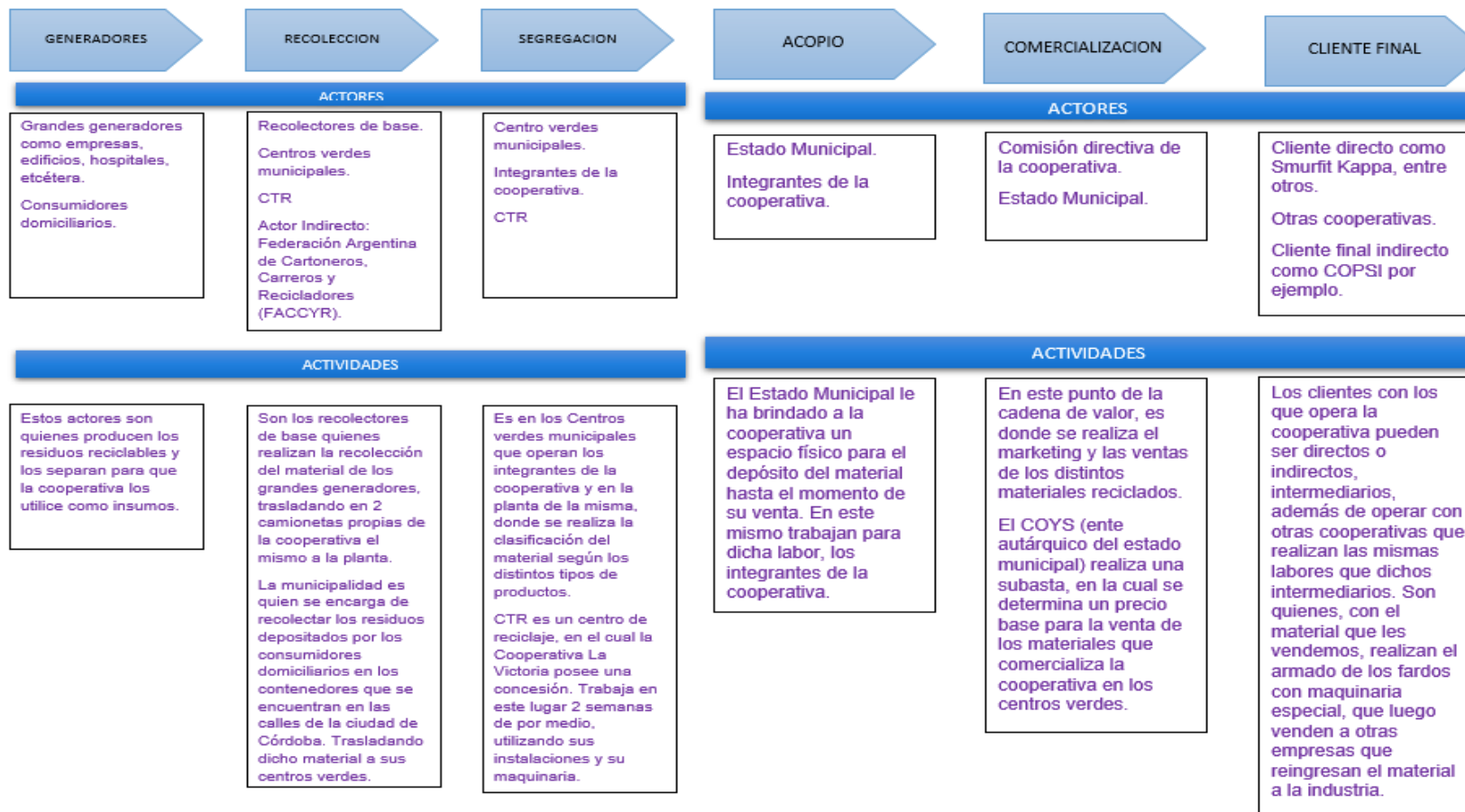
Como resultado del análisis se logró proponer mejoras sobre las actividades principales y de apoyo de la cadena de valor de CLV, por ejemplo, sobre la Gestión de Recursos Humanos, Infraestructura, Relaciones exteriores y Marketing y ventas. Una de las recomendaciones fue que los miembros de la cooperativa pudieran asistir a oportunidades de capacitación, con el objetivo de mejorar sus capacidades y conocimientos. Esto impactaría directamente en la gestión de los procesos, tales como el sistema de facturación y contabilización de su flujo de materiales, permitiendo formalizar y mejorar las condiciones de negociación, por ejemplo, al cumplir con los requisitos que solicitan los grandes clientes o entes gubernamentales. Una segunda sugerencia importante fue priorizar el acondicionamiento del depósito de materiales, mejorando la estructura edilicia para mantener la calidad de los productos. Se recomendó también, prever la incorporación de herramientas y maquinarias necesarias para que puedan agregar valor al desarrollo de su actividad.

Por otro lado, se pudo observar que faltan regulaciones que traten de manera integral las cuestiones por las que atraviesan la figura del recuperador urbano y de las cooperativas. Esto provoca que, los recuperadores que no son parte de una entidad privada o municipal de recolección de RSU presenten diferencias sustanciales, tales como carencias respecto a la salud, educación o ingresos económicos.

Por último, se aconsejó también la formación de un clúster entre las distintas cooperativas de la ciudad de Córdoba. Este permitirá aunar fuerzas entre las organizaciones, logrando el cumplimiento de algunos requisitos que imponen los grandes clientes, por ejemplo, un mayor volumen de materiales. Esta alternativa fue la que más resaltó al discutirla con los miembros de la CLV. Paralelamente se ve

beneficiosa la asociación con organizaciones externas, tales como ONG u organizaciones estatales.

Gráfico 3: Cadena de valor, actores y actividades



Fuente: Peretti et al. (2021)

VII. CONCLUSIONES

El objetivo de compartir esta experiencia de acercamiento de la Universidad a la comunidad, es que otros colegas puedan tomarlo como inspiración y desarrollar sus propios proyectos de extensión en cada contexto particular. Consideramos esto relevante debido a que el rol de la Universidad Pública en la sociedad es primordial, se debe proporcionar transferencia extensionista a las comunidades locales, y así de alguna manera compartir conocimientos y construir en red desarrollos tecnológicos-sociales.

Los estudiantes, a través del programa de CSE lograron tener una experiencia de voluntariado, acercarse a la comunidad y aplicar sus conocimientos como futuros profesionales en el campo, en este caso en organizaciones del tercer sector, tomando conciencia de distintos sectores vulnerables. Así también, pudieron capacitarse en las temáticas tratadas para luego poder comunicarlas y ejercerlas con efectividad.

En relación al proyecto en sí, el desarrollo del mismo permitió responder a la solicitud de la organización beneficiaria. La adopción y continuidad de la iniciativa se lograría por autogestión de los actores de la organización beneficiaria, al igual que de otras cooperativas de reciclaje, que se valdrían de los fundamentos resultantes del proyecto (un documento de investigación con aval universitario) para obtener una mejor posición de negociación.

De esta forma, se logró proporcionar fundamentos para el desarrollo de estrategias que contribuyan a agregar valor al producto final de la cooperativa y competir en condiciones más justas en el mercado local y global de materiales reciclables. La propuesta pretende servir de base para orientar acciones tendientes a mejorar las condiciones económicas y laborales de un sector productivo históricamente excluido de los sistemas de gestión de residuos.

Para proyectos futuros sugerimos que se tenga en cuenta elaborar una campaña de difusión más intensa, durante todo el desarrollo del proyecto e incorporando distintos medios, como redes sociales, para así poder tener una comunicación de mayor alcance y por ende un impacto más grande. Además, creemos que se puede profundizar en generar herramientas para lograr vínculos sostenibles entre las distintas cooperativas y entes de otro tipo, tanto públicos como privados.

VIII. REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Amato, C. N. Revisión bibliográfica sobre sustentabilidad y ética organizacional: actores relevantes. *Ciencias Administrativas*, 13-26. 2019
- Daly, H. y Farley, J. Natural capital: The limiting factor: A reply to Aronson, Blignaut, Milton and Clewell. *Ecological engineering*, 28(1), 6-10. 2006
- Estevan, A. E. Monetización del medio ambiente y ecologismo de mercado. De la economía ecológica a la ecología, 67-78. 1995
- Fernández-Stark, K. y Gereffi, G. Manual de desarrollo económico local y cadenas globales de valor. Duke University, Center on Globalization, Governance & Competitiveness. 2011
- Gereffi, G., Humphrey, J. y Sturgeon, T. The governance of global value chains. *Review of International Political Economy*, 12(1), 78-104. 2005
- Gregson, N., y Crang, M. From waste to resource: The trade in wastes and global recycling economies. *Annual Review of Environment and Resources*, 40, 151-176. 2015
- Humphrey, J. & Schmitz, H. How does insertion in global value chains affect upgrading in industrial clusters? *Regional Studies*, 36(9), 1017-1027. 2002
- Kirchherr, J., Reike, D., & Hekkert, M. Conceptualizing the circular economy: An analysis of 114 definitions. *Resources, conservation and recycling*, 127, 221-232. 2017
- Lieder, M., & Rashid, A. Towards circular economy implementation: a comprehensive review in context of manufacturing industry. *Journal of cleaner production*, 115, 36-51. 2016
- Lüdeke-Freund F., Gold S. y Bocken N.M. A review and typology of circular economy business model patterns. *Journal of Industrial Ecology* 23(1):36–61. 2019
- Nikolaou, I. E., Jones, N., y Stefanakis, A. Circular Economy and Sustainability: The Past, the Present and the Future Directions. *Circular Economy and Sustainability*, 1-20. 2021
- Peretti, M.F.; Amato, C.N.; Buraschi, M.; Blarasin, S.B. y González, S. (Coords.). Informe final Proyecto de Compromiso Social Estudiantil “Cerrando el Círculo. La cadena de valor de la celulosa a partir de los materiales reciclables en la ciudad de Córdoba y el rol de los recolectores de base”. Córdoba: Facultad de Ciencias Económicas y Facultad de Derecho, Universidad Nacional de Córdoba. 2021 Disponible en: https://www.unc.edu.ar/sites/default/files/Informe%20final%20CSE%20-%20Cerrando%20el%20C%C3%ADrculo_0.pdf

Porter, M. Competitive advantage. Free Press. New York, 1985

PNUD. Objetivos de Desarrollo Sostenible. [En línea] 2016

Sturgeon, T. (2011 [2009]). De cadenas de mercancías (commodities) a cadenas de valor: construcciones teóricas en una época de globalización. Eutopía (2), 11-38.

**36° CONGRESO NACIONAL DE ADENAG
UNIVERSIDAD NACIONAL DE RIO CUARTO (UNRC)**

**Facultad de Ciencias Económicas
Rio Cuarto 26 y 27 de Mayo de 2022**

“La resiliencia organizacional: reinventarse en tiempos de cambios”

**Área Temática: Eje 3 Extensión.
Nuevas relaciones entre la Universidad y el medio.**

**OBSERVATORIO DE COMERCIO JUSTO:
UNA NUEVA RELACIÓN DE LA FCE - UNLZ CON LA COMUNIDAD**

MACEIRAS, Fabiana Andrea. Autor y Expositor

**FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS
UNIVERSIDAD NACIONAL DE LOMAS DE ZAMORA**

fmaceiras@economicas.unlz.edu.ar - (011) 1526541536

Palabras claves: Observatorio, Comercio Justo, Desarrollo Regional, Prácticas Profesionales Supervisadas (PPS).

OBSERVATORIO DE COMERCIO JUSTO: UNA NUEVA RELACIÓN DE LA FCE - UNLZ CON LA COMUNIDAD

MACEIRAS Fabiana Andrea

RESUMEN

En el marco del programa Lomas Ciencia y Técnica en su IV edición (Lomas CyT) y con otorgamiento de subsidio presentamos el proyecto de investigación “El rol de la Universidad Nacional de Lomas de Zamora como promotora de un modelo adecuado de comercio justo en la región” para el periodo marzo 2019 a marzo 2021, para el que, además contamos con un becario del CIN del programa Estímulo a las Vocaciones Científicas 2019 – EVC-CIN 2019, del Consejo Interuniversitario Nacional – CIN, destinadas a estudiantes universitarios de grado que deseen iniciar su formación en investigación.

Nuestro propósito fue el de establecer un modelo adecuado de comercio justo para la región impulsado desde la UNLZ que motive mejorar las condiciones de productores desfavorecidos económicamente propiciando la igualdad de oportunidades desde una alternativa diferente de consumo responsable, crítico, solidario y ambientalmente sustentable.

El Comercio Justo como práctica transformadora permite distribuir equitativamente la riqueza y facilitar mayores oportunidades de desarrollo a los países que participan de la cadena comercial (por estar el beneficio mejor repartido entre los diferentes eslabones de la cadena.)

La Universidad, conforme a las funciones que la distinguen: docencia, investigación y extensión, tiene una misión muy importante en la problemática que estamos abordando pues puede dar un aporte valioso en la adaptación de un modelo para la región atendiendo a sus propias realidades y necesidades.

A través de ella se pueden implementar estudios e investigaciones, respecto no sólo al estado del comercio justo en la región y en nuestro país, sino también aportes desde lo académico en el mejoramiento de su implementación. En este sentido, en función a lo expuesto, impulsamos la creación de un Observatorio de Comercio Justo en nuestra

región. Esto último se puede concretar a partir de difusión de información a productores y consumidores, realización de encuestas sobre el grado de conocimiento que alumnos, profesores, productores y consumidores tienen del comercio justo y su relación con el medio ambiente, el respeto a la no discriminación, al no trabajo infantil, entre otros.

Como institución de educación superior debemos asumir el compromiso con la responsabilidad social e integrarla en nuestros valores. Trabajar para convertir a los estudiantes en ciudadanos profesionales y responsables que generen valor para una economía y una sociedad más equitativas, inclusivas y sostenibles.

INTRODUCCIÓN

Nuestra hipótesis de trabajo se centró en un modelo de comercio justo, como generador de oportunidades de desarrollo para productores con desventajas económicas de la región.

Se propuso la creación de un observatorio para el desarrollo de iniciativas económicamente sustentables que aporte al sector de pequeños productores herramientas e informes que le posibiliten capacitación, logrando así poder gestionar con información relevante y accesible a fin de garantizar mejores oportunidades, desde una alternativa diferente de consumo responsable, crítico, solidario y ambientalmente sustentable.

Las particulares circunstancias que atravesamos durante el desarrollo de la investigación debido al impacto de la pandemia de COVID-19, nos obligó a cambiar nuestra metodología, pudimos ver que los emprendedores y microemprendedores de la región debieron reinventarse porque se vieron seriamente afectados, al igual que el sector del autoempleo y el cuentapropismo en general, llevándolos a pensar en distintas estrategias y obligados a encarar procesos de reorganización de tareas, buscando nuevas formas de hacer y pensar.

Pudimos evidenciar que algunos reorganizaron su comercialización y las ventas de modo virtual, y lo hicieron principalmente a través de las redes sociales, logrando adecuarse a su uso y funcionamiento.

Las propuestas generadas desde nuestra investigación se orientan a crear una versión distinta del proyecto inicial, desarrollar un modelo adaptado a la naturaleza de los

cambios ocurridos, sus propias necesidades y las especiales situaciones que se sucederán en el escenario Post COVID - 19.

Los pequeños emprendimientos familiares y Pymes, en la actualidad podrían verse favorecidos por la asistencia científica y técnica de la FCE UNLZ para el establecimiento de condiciones de intercambio comercial más justo.

Problema – objetivo – justificación

El proyecto se configuró para estudiar la incidencia en la regulación de las relaciones comerciales entre los centros hegemónicos mundiales y la periferia constituida por los países productores, pero las circunstancias cambiaron. La creación del observatorio como espacio académico para generar información, reflexión y debate nos pareció una herramienta adecuada.

Este permitiría a partir de la información obtenida y registrada proponer acciones éticas y responsables, inmersas en los principios del comercio justo, que trasciendan a productores, emprendedores y comerciantes menos favorecidos y se extiendan además, a la responsabilidad empresarial y a la gestión en el ámbito público.

Justificación

Considerando que un Observatorio de Comercio Justo es un espacio académico para generar información, reflexión y debate sobre éste, mediante la gestión, investigación y vinculación con la sociedad, a fin de contribuir al desarrollo integral del ser humano, la inclusión, reducción de la pobreza, y el respeto a la naturaleza, indagamos respecto de la visión y misión que debe poseer el mismo.

Investigamos también respecto del término “innovación social” como un elemento novador en un contexto dado. Representa una discontinuidad en relación con las soluciones generalmente planteadas y proporciona una respuesta creativa a problemas de tipo económico y social no satisfechos por el mercado o el Estado. Contribuye así a un mejor bienestar de los individuos y de las comunidades.

La pandemia ha puesto en evidencia el lugar clave de la ciencia, la tecnología y la innovación para hacer frente a la crisis actual. No solo porque estas nos permiten

afrontar de modo eficaz los desafíos que a nivel de salud pública nos presenta el Covid-19 (fabricación de vacunas, detectores del virus, formación de profesionales médicos, entre otras cosas), sino porque los retos que la pandemia y la post-pandemia han instalado en materias tales como las telecomunicaciones, la educación, el trabajo a distancia, la transferencia tecnológica y la reconversión industrial son gigantescos.

Los emprendedores y microemprendedores de la región se vieron seriamente afectados por el impacto de la COVID-19, como todo el sector del autoempleo y el cuentapropismo en general. Apenas decretado el ASPO (Aislamiento Preventivo Social Obligatorio del 15/03/2020) la mayoría de ellos experimentó un freno total de sus actividades que transcurrió durante los primeros dos meses de los cuales se vieron obligados a encarar un proceso de reorganización de las tareas.

Los microemprendedores vinculados a la venta presencial, ya sea a través de locales o ferias, fueron los que más tardaron en poder reorganizarse.

Estos no tenían los contactos de sus clientes como para restablecer el vínculo y tuvieron que iniciar un camino de capacitación autodidáctico y algo rudimentario acerca de cómo comercializar de manera virtual. Si bien la mayoría de estos casos pudo encontrar canales alternativos de comercialización, las ventas cayeron fuertemente.

A su vez, la discontinuidad de las acciones formativas de los programas estatales (para aquellos que estaban vinculados de alguna manera) generó en principio que los emprendedores pierdan el contacto con sus referentes durante todo el primer mes de aislamiento social, y que eso repercuta en la dificultad de encarar estrategias alternativas.

En los casos en los que fue posible, informalmente a través de grupos de WhatsApp, mientras que desde los organismos estatales (a nivel municipal por lo general) que impartían asesoramiento esperaban que se reanuden los procesos de formación para el mes de julio mediante aulas virtuales, a los que no todos accedían por cuestiones de tiempo que destinaban a trabajar de lo que se les presentara.

Dentro de este grupo se encuentran los emprendimientos vinculados al rubro textil; estos en gran medida ya venían trabajando a través de canales virtuales y fueron los únicos que no sufrieron una caída tan fuerte en la actividad, gracias a su experiencia

previa en la comercialización digital y porque también pudieron reorganizarse enseguida en la producción de artículos de gran demanda, como los tapabocas.

En el otro extremo, están los emprendimientos de tipo industrial y que eran, mayormente, proveedores de otras empresas. Estos vienen siendo los más golpeados por los efectos de la pandemia, ya que sufrieron un paro casi total de sus actividades.

Aquellos emprendimientos que pudieron reorganizar la comercialización y las ventas al modo virtual lo hicieron principalmente a través de las redes sociales. Se destaca puntualmente Instagram como el principal canal de comercialización. El foco en las redes sociales se explica principalmente porque no hay intermediación en el envío de los productos y eso permite que vendedor/a y comprador/a acuerden un punto de encuentro u otro modo de envío. Estos emprendedores no suelen usar la plataforma Mercado Libre por las altas comisiones y los costos de envío. Esta cuestión la fueron resolviendo en general a través de contactos que tienen movilidad y levantan pedidos a demanda. Tampoco suelen trabajar con plataformas como Rappi, Glovo o Uber porque se les presentan los mismos inconvenientes que con Mercado Libre.

Finalmente, encontramos que entre las acciones del gobierno local tendientes a apoyar y facilitar herramientas a emprendimientos y a pymes (comerciales, industriales y de servicios) se destaca la iniciativa implementada en el desarrollo de una plataforma digital. Desde la plataforma se promueven cuatro acciones concretas: promocionar a los comercios con entregas a domicilio; cursos de formación en línea gratuitos sobre cómo vender bajo la modalidad virtual y utilizar las plataformas de compra-venta existentes; asistencia técnica en línea; y medidas de alivio fiscal para pymes y comercios

Entre las problemáticas que fueron afrontando los microemprendedores, más allá de las vinculadas a la realización del trabajo y a su comercialización, se destacan dos cuestiones. Por un lado, la imposibilidad de acceder a los créditos oficiales a tasa cero para monotributistas que lanzó el gobierno nacional. Al ser emprendedores/as de perfil informal, de los/as que se presentaron, ninguno logró calificar en los requisitos que exige la AFIP. Por otro lado, es recurrente la dificultad para comprar los insumos para la producción. Durante el primer mes de aislamiento, la pérdida de ingresos junto a la imposibilidad de acceder al financiamiento subsidiado se combinó con esta dificultad.

En este sentido, avanzar en un proceso de formalización de las actividades de los emprendedores se vuelve indispensable.

Finalmente, dentro de las perspectivas que atraviesa el sector y más allá de las heterogeneidades que presentan, se puede pensar que una característica que los favorece es su capacidad de adaptación. Por un lado, son iniciativas con muy baja estructura de costos que sostener, lo cual les facilita achicar gastos y amoldar presupuestos; por otro lado, la producción que realizan es de una escala muy pequeña y trabajo intensiva, por lo cual pueden rápidamente amoldarse a los cambios suscitados por el contexto. Sin dudas, gran parte de esa adaptación pasará por la capacidad que tengan de incorporar las plataformas digitales y el comercio electrónico tanto para la venta como para el suministro de materias primas para la producción. De todas maneras, se vuelve evidente que desde una perspectiva situada en el espacio del territorio y en el tiempo de la pandemia, gran parte de la sustentabilidad de las actividades emprendedoras van a estar determinadas por una amalgama de estrategias de los sujetos y acciones estatales.

Es nuestro objetivo que los pequeños productores, trabajadores y emprendedores encuentren en nuestra unidad académica un centro de capacitación para la mejora de su actividad comercial, encuadrada dentro de los parámetros del Comercio Justo.

En nuestra actividad académica constatamos que algunos de nuestros alumnos trabajan en pequeños emprendimientos familiares, propios o no. Estos emprendimientos podrían verse favorecidos por la asistencia científica y técnica de la Universidad de Lomas de Zamora para el establecimiento de condiciones de intercambio comercial más justo como así también los pequeños productores, trabajadores y emprendedores locales.

Observamos que se imponía la adaptación del programa del Comercio Justo porque inicialmente este se configuró para incidir en la regulación de las relaciones comerciales entre los centros hegemónicos mundiales y la periferia constituida por los países productores.

Debíamos entonces generar una versión de este programa para nuestra región adaptada a la naturaleza de sus intercambios y sus necesidades propias.

Siendo los observatorios espacios académicos para generar información, reflexión y debate, sostenemos en nuestra investigación la necesidad de su creación para alcanzar esos fines y utilizarlos en la adaptación del comercio justo a los emprendedores y pequeños productores de nuestra región para que logren revertir sus condiciones desfavorables en las relaciones comerciales.

Para ello es necesario trabajar en el comercio justo y la economía solidaria con las particularidades que la región requiere. No es adecuado trasladar esquemas generales sin tener en cuenta lo particular de cada lugar.

El comercio justo como una forma del comercio basado en principios que permiten contraponerlo al comercio internacional tradicional y que justamente deja fuera a los más desfavorecidos económicamente. El comercio justo además impone el cuidado del medio ambiente, la producción sustentable, el respeto de niños, niñas y adolescentes en el trabajo, entre otros principios que determinan su esencia y que han sido tratados en esta investigación.

Con este objetivo en mente decidimos que el observatorio deviene necesario para alcanzar lo propuesto en la investigación que es implementar en la región un comercio justo adecuado a la misma por ser un centro desde el cual podremos investigar, analizar y registrar eventos y situaciones en relación al comercio justo y su adecuación a nuestra región.

También permitirá a partir de la información obtenida y registrada proponer acciones éticas, responsables, inmersas en los principios del comercio justo, que trasciendan a productores, emprendedores y comerciantes menos favorecidos y se extiendan a la responsabilidad empresarial y a la gestión en el ámbito público.

Si nos situamos en el mundo académico y científico y nos enfocamos en el desarrollo de la ciencia, el conocimiento de la metodología estadística y del pensamiento estadístico es un arma imprescindible para la obtención, análisis e interpretación de todos los datos que procedan de observaciones sistemáticas o de experimentaciones proyectadas específicamente para conocer los efectos de uno o varios factores que intervienen en los fenómenos bajo estudio. Esto es, no sólo reflexionar acerca de los gráficos y otros tipos de representaciones, sino también entender los principios estadísticos útiles en cada caso y sus consecuencias prácticas.

Al ubicarnos en la vida diaria, la cantidad de “información”, “datos”, que recibimos, consciente o inconscientemente, es abrumadora y debemos procesarla... Sin embargo, aunque no parezca creíble, cada uno de nosotros, somos un instrumento estadístico satisfactoria y sutilmente afinado. Desde los primeros años de nuestra vida, hacemos uso de nuestra capacidad para captar, integrar y procesar una enorme cantidad de datos captados por los sentidos para luego actuar de manera instantánea. Nuevamente, aunque no lo hagamos de manera consciente y resulte increíble, basándonos en esa información generamos toda una gama de posibilidades con sus respectivas probabilidades para elegir un determinado comportamiento.

Ahora bien, en lo cotidiano nuestro funcionamiento estadístico es informal y está vagamente estructurado. Nos comportamos estadísticamente sin tener conciencia plena de las leyes de probabilidad. Pero, cuando queremos estructurar este conocimiento, sistematizarlo y usarlo conscientemente es cuando se generan mecanismos internos de resistencia. ¿Cuál podría ser una de las causas de esta resistencia? Una de las causas podría ser que nos obliga, de alguna manera, a razonar de modo diferente a lo que estamos acostumbrados, que no todo es blanco o negro, dicotómico, sino que hay infinidad de matices entre ambos extremos, algunos con más posibilidad que otros de presentarse y con la certeza de que “a priori” no vamos a saber cuál va a ocurrir.

A pesar de ello, todos los días, las personas hablan del promedio, de la moda, del hijo mediano, el 30% de los jubilados cobra menos de diez mil pesos, de la encuesta o sondeos de opinión política o sobre un producto, de la encuesta permanente de hogares realizada por el Instituto Nacional de Estadística y Censos (INDEC), de la muestra, de la distribución del ingreso, del índice del costo de vida, de la evolución del salario en el tiempo, de los índices que se van a utilizar para concertar paritarias en las diferentes ramas de actividad, de la efectividad de una vacuna, de la probabilidad de lluvia, etc., sin darse cuenta, quizás, de que todas estas cuestiones son cuestiones ligadas a la disciplina Estadística.

Esta nueva sociedad y economía, basada en la información y el conocimiento, genera una demanda de educación inicial, primaria, secundaria y terciaria muy distinta, condicionando una nueva oferta tanto en términos de medios y recursos tecnológicos como de recursos humanos, tales como los docentes que, desde una nueva

perspectiva, serán los agentes y facilitadores de un innovador proceso de enseñanza y de aprendizaje y el público en general, serán los receptores de estos cambios.

MARCO TEÓRICO

Antecedentes sobre el tema.

A. CONTEXTO POLITICO-ECONÓMICO-SOCIAL

El investigador no es neutro, el compromiso con algún paradigma, entendido éste como el sistema básico de creencias o cosmovisión, guía su investigación.

En este sentido, adelantamos que las respuestas ontológicas, epistemológicas y metodológicas fundamentales de todo paradigma de investigación las efectuaremos desde la economía social.

Investigamos para mostrar que la realidad aceptada como natural e inmutable respecto de los términos desiguales del intercambio tradicional responden al capitalismo, nacido de la revolución industrial y francesa, que estableció no sólo una nueva matriz productiva sino que además gestó nuevas relaciones sociales (burgueses y proletarios, proveedores consumidores usuarios), políticas, culturales y educacionales.

Esta nueva matriz productiva se centró en la producción en gran escala propiciada por la cada vez más creciente tecnificación y optimización del trabajo sostenida por las diversas teorías científicas del trabajo.

Acompañando, apoyando y colaborando a este proceso de desenvolvimiento industrial se van desarrollando las técnicas gerenciales entre las cuales se destaca el marketing.

Así las empresas dedicarán esfuerzos para descubrir las necesidades de la clientela y proponer productos que las satisfagan.

B COMERCIO JUSTO. CONCEPTO. ORIGEN. ESTRUCTURA. PRINCIPIOS.

B.1 CONCEPTO

“El Comercio Justo es una relación de intercambio comercial, basada en el diálogo, la transparencia y el respeto, que busca una mayor equidad en el comercio internacional. Contribuye al desarrollo sostenible ofreciendo mejores condiciones comerciales y asegurando los derechos de los pequeños productores y trabajadores marginados, especialmente los del Sur. Las Organizaciones de Comercio Justo, apoyadas por los consumidores, están activamente comprometidas en apoyar a los productores,

sensibilizar y desarrollar campañas para conseguir cambios en las reglas y prácticas del comercio internacional convencional.”

B.2 ORIGEN

Las bases ideológicas de este tipo de comercio vinieron de la mano de *Max Havelaar: Or the coffee Auctions of the Dutch Trading Company*, obra publicada por el holandés Eduard Douwes Dekker bajo el seudónimo de Multatuli en 1860 en la cual enunciaba la necesidad de comercializar las materias primas de los países en vías de desarrollo de una forma justa.

En la parte práctica, las primeras manifestaciones del comercio justo se dieron EE.UU en 1946. La primera tienda formal de “Comercio Justo” se abrió en 1958 así como en Europa y Reino Unido. Años más tarde, en 1964 creó la primera Organización de Comercio Justo. En este mismo año en la ‘Conferencia de Naciones Unidas sobre Comercio y Desarrollo’ (UNCTAD) los países del Sur, bajo el lema ‘Comercio, no ayuda’, solicitaron la aprobación de unas reglas comerciales más justas. En este contexto, organizaciones y particulares promovieron la creación de tiendas “UNCTAD”, que vendían productos del llamado Tercer Mundo en Europa, evitando los aranceles de entrada.

En 1967 se crea la primera organización importadora de Comercio Justo en Holanda (Fair Trade Organisatie). Dos años más tarde, abre la primera tienda europea, denominada “tienda del tercer mundo”. A partir de ahí comienza a establecerse la red de tiendas solidarias en varios países: Holanda, Alemania, Suiza, Austria, Francia, Suecia, Gran Bretaña y Bélgica. En las décadas de los 60 y 70 comienzan a establecerse organizaciones de productores de Comercio Justo en África, América Latina y Asia. En 1987, once importadoras europeas constituyen la Asociación Europea de Comercio Justo, y dos años más tarde se crea IFAT (hoy WFTO, Organización Mundial de Comercio Justo) que actualmente agrupa a 400 organizaciones de todo el mundo.

En relación a aspectos de incidencia política común, a partir de 1999 el movimiento del Comercio Justo envía representantes a las reuniones ministeriales de la Organización Mundial del Comercio (OMC). Además, se constituyó la Oficina de Promoción y Defensa Pública, con el fin de influir en decisiones políticas de Europa, consiguiendo a

lo largo de estos años varios éxitos en este sentido. Entre los más importantes destacan la Resolución del Parlamento Europeo sobre Comercio Justo y Desarrollo en 2006, y la solicitud que dicha institución hizo en 2010 a la Comisión Europea para que ésta apoye la compra pública de productos de Comercio Justo.

En 2011, el Parlamento ha ratificado su apoyo a través de la petición de medidas que favorezcan esta forma alternativa de comercio. En 2014 el Parlamento Europeo aprobó una Directiva sobre contratación pública que facilita la incorporación de productos de Comercio Justo y otros criterios sociales y medioambientales en los concursos y pliegos de contratación públicos.

Hoy el Comercio Justo es, además de un sistema comercial solidario y alternativo, un movimiento global. Se calcula que existen más de 2'5 millones de productores en más de 70 países del Sur, más de 500 organizaciones importadoras y más de 4000 tiendas especializadas.

B.3. ESTRUCTURA

Los integrantes de esta cadena de producción, comercialización y consumo alternativo lo constituyen: • Asociaciones de pequeños productores especialmente de los países del hemisferio sur, que organizadamente y con altos estándares de calidad, de impactos sociales y la preservación de la naturaleza envían sus productos hacia los países ricos del hemisferio norte; • Importadoras de comercio justo; • Organizaciones comercializadoras de comercio justo que realizan las actividades de compra y venta aplicando los principios de comercio justo; • Consumidores responsables que adquieren cada vez más estos productos; • Las organizaciones de financiamiento y prefinanciación a las actividades de los productores; • Organizaciones de cooperación internacional y Organizaciones No Gubernamentales de apoyo; • Instituciones públicas que acompañan y asesoran a las organizaciones productoras.

B.4 PRINCIPIOS

Los principios del comercio justo se encuentran formulados de la siguiente manera: 1. Creación de oportunidades para productores en desventaja económica. 2. Transparencia y responsabilidad. 3. Pago de un precio justo. 4. Prácticas comerciales

justas. 5. Desarrollo de capacidades. 6. No al trabajo infantil, no al trabajo forzado. 7. Compromiso con la no discriminación, equidad de género y libertad de asociación. 8. Asegurar buenas condiciones de trabajo. 9. Promoción de comercio justo y 10. Respeto con el medio ambiente.

C. COMERCIO JUSTO Y AGENDA ONU 2030

En el año 2015 la Asamblea General de las Naciones Unidas aprobaba su nueva agenda política, social y económica, con 17 objetivos y 169 metas a alcanzar en 2030 centrada en promover un modelo de Desarrollo Sostenible. Esta ha sido popularizada como Agenda 2030 que establece una visión transformadora hacia la sostenibilidad económica, social y ambiental de los 193 Estados Miembros que la suscribieron y será la guía de referencia para el trabajo de la institución que incluye temas altamente prioritarios para la región, como la reducción de la desigualdad en todas sus dimensiones, un crecimiento económico inclusivo con trabajo decente para todos, ciudades sostenibles y cambio climático, entre otros.

D. ESTADO DEL COMERCIO JUSTO EN LATINOAMERICA. ARGENTINA Y EL CONURBANO BONAERENSE

El crecimiento y desarrollo del llamado “movimiento de fair trade o comercio justo”, en Argentina y otros países de Latinoamérica, ha logrado resultados beneficiosos para muchos productores del sur del planeta, así como para consumidores del norte. De eso se trata, postulan sus impulsores: de brindar alternativas de comercialización de productos, crear nuevos canales de distribución y venta que permitan a productores locales y regionales acceder a mercados que de otro modo hubieran permanecido ajenos a su alcance.

En el país, la economía social se basa, sobre todo, en esfuerzos de cooperativas, mutuales, fundaciones y organizaciones civiles que desde hace años están creando circuitos de comercio justo para el mercado interno, principalmente. De esta forma se hacen cada vez más conocidos los espacios de comercialización, como el Mercado de Economía Solidaria Bonpland, en el barrio de Palermo, que vende alimentos orgánicos, artesanías y productos regionales, o El Galpón, en Chacarita.

También están las ferias, como la del Productor al Consumidor de la Facultad de Agronomía de la Universidad de Buenos Aires; La Bioferia, en Ingeniero Maschwitz, o los mercados de Sabe La Tierra, en San Fernando, Vicente López y Pilar. En el interior también existen las ferias francas, donde pequeños productores venden, sin intermediarios, a los consumidores. En estos espacios donde todavía no se trabaja con certificaciones de comercio justo, la garantía de los principios está basada en la confianza y en el contacto con el productor.

La propuesta de estos espacios es volver a generar mercados locales donde esté presente la relación humana en el acto de compra. Esto significa que el consumidor conozca lo que adquiere al tener contacto con el productor.

Detrás de cada uno de esos productos hay historias de vida. A su vez, se llama a la reflexión de los consumidores, al considerar que es momento de que se empiecen a hacer preguntas y se tomen el trabajo de informarse sobre qué compran. No tiene el mismo valor un producto con política medioambiental y social que apoya este tipo de economía responsable que un producto tradicional.

A partir de la creencia de que estos productos son más caros que los convencionales, desde el sector opinan que esto no siempre es así. De todos modos, más allá del precio a pagar, el movimiento tiene como esencia una responsabilidad social y solidaria, que busca que el productor no se vea perjudicado, y espera que sea el consumidor consciente el que favorezca que el comercio justo continúe creciendo en el país. El precio barato alguien lo está pagando. Es importante que, como consumidores, tomemos conciencia para generar otra economía.

La actividad del Comercio Justo en Argentina puede ser considerada relativamente nueva, recién en 2005 se certificó por primera vez a la Cooperativa La Riojana por su vino.

El rol en el volumen de ventas Comercio Justo (FT) de Argentina es bajo si se lo compara con el total, aunque la importancia cambia cuando al análisis se centra en productos como el vino o la miel, en los cuales Argentina es uno de sus principales actores a nivel mundial.

Actualmente existen en Argentina 15 operadores certificando Comercio Justo, entre productores, cooperativas y las denominadas plantaciones, con productos entre los

que se destacan la miel, las uvas para vino, algunas frutas y aceite de oliva, entre otros.

Al momento de la elaboración de esta investigación no existe una institución que se encargue de coordinar y organizar el desarrollo del Comercio Justo en Argentina, existen iniciativas por parte de la coordinadora Latinoamericana de Comercio justo (CLAC) para la implementación a nivel nacional, replicando lo realizado en países como Chile, Brasil, Perú, etc.

Por tal motivo es importante señalar la necesidad de la implementación de una coordinadora a nivel nacional en Argentina, tomando como referencia el trabajo realizado por la coordinadora Latinoamericana de Comercio Justo (CLAC) titulado: “Políticas públicas para el fomento y desarrollo del comercio justo y solidario en América Latina: los casos de Brasil, Ecuador y Colombia” , con el fin de desarrollar un proyecto de implementación a nivel nacional, que incluya el *trabajo y gestione los esfuerzos realizados por parte de organismos, actores e instituciones involucrados*. Se considera esto como una de las bases fundamentales para el fomento y el desarrollo del Comercio Justo en Argentina.

E. ROL DE LA UNIVERSIDAD EN EL DESARROLLO DEL COMERCIO JUSTO

La universidad, conforme a las funciones que la distinguen: docencia, investigación y extensión, tiene una misión muy importante en la problemática que estamos abordando pues desde las tres funciones señaladas puede ser un aporte valioso en la adaptación de un modelo de comercio justo para la región atendiendo a sus propias realidades y necesidades.

A través de la Universidad se pueden implementar estudios e investigaciones, respecto no sólo al estado del comercio justo en la región y en nuestro país, sino también aportes desde lo académico en el mejoramiento de la implementación del comercio justo. Esto último se puede concretar a partir de difusión de información a productores y consumidores, realización de encuestas sobre el grado de conocimiento que alumnos, profesores, productores y consumidores tienen del comercio justo y su relación con el medio ambiente, el respeto a la no discriminación, al no trabajo infantil, entre otros.

Es decir, que la universidad a través de sus tres funciones, puede constituirse en diferentes Organizaciones de cooperación contribuyendo a estructurar el movimiento con aportes técnicos o de otra índole, que sean necesarios para el desarrollo de las transacciones bajo el concepto de comercio justo.

En este sentido se pueden desarrollar clínicas de asesoramiento a productores en desventaja económica para asistirlos y orientarlos en esta forma de comercio.

También son de mucha utilidad los observatorios a los fines de examinar con rigurosidad para conocer y reconocer el grado de información sobre el comercio justo, sus principios y estructura en el área de influencia de la comunidad de la Universidad de Lomas de Zamora.

Todo ello con la finalidad de ayudar a la construcción de un modelo adaptado a la región de comercio justo que permita mejorar las condiciones de productores desfavorecidos económicamente y también favorecer a consumidores públicos y privados en una alternativa diferente de consumo responsable, crítico y solidario.

F. UNIVERSIDADES LATINOAMERICANAS POR EL COMERCIO JUSTO

Es una campaña de sensibilización e incidencia en torno a la importancia de establecer vínculos de comercio justo y consumo responsable en nuestras sociedades latinoamericanas y caribeñas.

Su principal objetivo es crear una red de universidades latinoamericanas y caribeñas que apoyan el comercio justo, a través de actividades académicas, de extensión social y de vinculación directa con las organizaciones de pequeños productores de comercio justo y de la economía solidaria.

Las universidades forman a los presentes y futuros tomadores de decisiones políticas y económicas. Además, son actores centrales en todos los procesos de investigación y desarrollo. Por estas razones, las universidades tienen un enorme potencial para convertirse en actores protagónicos para el fomento concreto de relaciones comerciales más justas y sostenibles en nuestras sociedades.

Es también parte de nuestro proyecto integrar esta red y convertirnos en actores protagónicos para la adaptación del modelo de comercio en nuestra región.

G. LA RESPONSABILIDAD SOCIAL UNIVERSITARIA (RSU).

Como institución de educación superior asumimos el compromiso con la responsabilidad social y la integramos en nuestros valores. Trabajamos para convertir a los estudiantes en ciudadanos profesionales y responsables que generen valor para una economía y una sociedad más equitativas, inclusivas y sostenibles.

La RSU surge ante la necesidad de encontrar nuevos escenarios culturales donde los comportamientos solidarios no sean sólo producto de acciones individuales, sino el resultado de la suma de condiciones construidas para la puesta en escena de la convivencia.

Es por ello que la Responsabilidad Social Universitaria (RSU), es la respuesta que tiene la Universidad para formar ciudadanos responsables con su entorno, generadores de ideas creativas y comprometidas para ayudar a solucionar problemas sociales y ambientales, sirviendo a ser parte de una comunidad sensible a su realidad y decidir hacer algo para cambiarla.

Desde su función de construcción crítica del conocimiento, las universidades deben asumir un rol activo en los procesos de nuevas formas organizacionales para el desarrollo. La realidad de la actividad universitaria en todo el país muestra experiencias cotidianas y concretas de soluciones prácticas a problemas socioeconómicos del contexto. A nivel global, estas instituciones académicas han logrado ser protagonistas de una acción sistémica, explícita e implícita. Explícita, por la diversidad de mecanismos de coordinación formales; implícita, por la multiplicidad de fenómenos de relaciones e interacción no dirigida que dan lugar a nuevas ideas e iniciativas.

Las formas que asume la RSU son diferentes mecanismos en las que una universidad puede ayudar a la sociedad. Existen cuatro tipos: 1. Promoción de impactos positivo en el entorno inmediato: Implica la creación de centros universitarios al servicio de la comunidad, como clínicas; 2. Promoción de un impacto comunitario: Son actividades a realizar en instalaciones de la comunidad para atender una necesidad del colectivo; 3. Actividades de asistencia técnica; y 4. Actividades para el fortalecimiento de instituciones mediante el voluntariado: La universidad se contacta con instituciones en las que alumnos pueden ayudar de forma voluntaria.

Nos planteamos que si bien la UNLZ en su constitución no planteó expresamente el concepto de RSU, el mismo se deduce del ESTATUTO DE LA UNIVERSIDAD NACIONAL DE LOMAS DE ZAMORA, aprobado por las siguientes ordenanzas: N° 01/96 en Asamblea Universitaria del 21/12/96 y N° 01/98 en Asamblea Universitaria del 18/03/98 en el TITULO II, ENSEÑANZA E INVESTIGACION, CAPITULO I, DE LA ENSEÑANZA, arts. 5 y 6, en los cuales enmarca la promoción de los valores democráticos, la igualdad de oportunidades y posibilidades sin restricción alguna junto con la exigencia del conocimiento de la problemática de la realidad social. En consecuencia el conjunto de acciones que realiza la esta casa de estudios como resultado de la ejecución de su Proyecto Institucional de acuerdo con su misión, la orientación y coherencia de sus valores y actividades con la búsqueda del bienestar de los seres humanos para la consolidación de una sociedad más justa y con igualdad de oportunidades, a través de objetivos de corto, mediano y largo plazo, que permitan lograr las condiciones necesarias y suficientes para que el desarrollo sustentable u sostenible.

METODOS

Durante el análisis preliminar respecto del estado actual las investigaciones referidas al tema seleccionado detectamos que no se alineaba con la tendencia marcada por los organismos internacionales los cuales trabajan para homogeneizar los criterios que delinean las acciones de los involucrados en Comercio Justo, razón por la cual, para lograr orientar y acompañar a los productores de nuestra comunidad determinamos realizar un diagnóstico de la situación de nuestro universo de estudio y analizar de este modo factores claves que den sustentabilidad al proyecto.

Se analizó, mediante encuestas administradas por los estudiantes de esta unidad académica, la cantidad de emprendedores y micro-productores en la zona de influencia de la UNLZ que se encuentran en condiciones desfavorecidas, asimismo recopilamos información en las cámaras de comercio e industria, Instituto Nacional de Tecnología Agropecuaria (INTA), Instituto Nacional de Tecnología Industrial (INTI), Instituto Municipal de la Producción el Trabajo y Comercio Exterior (IMPTCE – Municipio de Lomas de Zamora) y organismos públicos de los ámbitos provinciales y nacionales. De

igual modo se buscó información para determinar la situación actual del trabajo infantil en la región.

Listamos de manera clara las malas prácticas de negocios que realizan las empresas de la región a los efectos de idear un mecanismo de difusión del comercio justo que claramente pueda ser interpretado por la comunidad objetivo por tratarse de valores éticos, los mismos podrían ser cumplidos independientemente de su conocimiento.

Relevamos las opciones de capacitación y empleo disponibles.

Se propuso la incorporación a la web site de la Facultad de Ciencias Económicas de un espacio destinado a la difusión y promoción del modelo del comercio justo adaptado, con enlaces a sitios de interés tanto públicos como privados, además de generar un medio de comunicación a través del banco de datos el cual se constituirá en un dispositivo cómodo y accesible de vinculación tecnológica y estratégica.

Trabajamos en la búsqueda de un mecanismo de promoción del comercio justo adaptado a nuestra comunidad y su correspondiente seguimiento y evaluación.

Además se elaboró una metodología de acceso y adaptabilidad para iniciar a los emprendedores, trabajadores y pequeños productores locales en el modelo adaptado de comercio justo propuesto.

El proyecto está destinado a realizar un relevamiento y mapeo de instituciones vinculadas con la promoción de empleo, innovación, producción, comercio y tecnología. Se tenderá a la producción de material de estudio y socialización de la experiencia a los efectos de facilitar la implementación de la propuesta en otros ámbitos académicos, universitarios, organismos no gubernamentales, etc.

Se elaborarán mecanismos y dispositivos para propiciar sensibilización y concientización respecto de las acciones positivas de adoptar un modelo de comercio justo adaptado a las necesidades de nuestra comunidad.

La recopilación de los datos se realizó mediante, encuestas directas, estructuradas y pre-codificadas suministradas en el ámbito mencionado

Para el análisis de los datos relevados se utilizaron técnicas de análisis cuantitativo y cualitativo así como los métodos estadísticos adecuados a la problemática en estudio, tanto descriptivos como inferenciales. Se aplicaron: análisis descriptivo, análisis de asociación y métodos de prueba de hipótesis entre otros.

Los beneficiarios indirectos de este proyecto son los trabajadores, proveedores y clientes tanto locales como del exterior de las empresas afectadas, así como también se contempla que a largo plazo, los beneficios también se trasladen a la sociedad en general.

El proyecto propone dentro de los principios y prácticas del comercio justo, la adecuación del mismo a nuestra realidad territorial y social. No es adecuado traspolar modelos, si entendemos que los principios, objetivos y fines del comercio justo deben ser el rumbo y fin de nuestra propuesta investigativa y su materialización en la región que nos convoca.

Por ello, el observatorio nos sitúa en la problemática regional y nos permite con mayor precisión y certidumbre a partir de los datos obtenidos implementar acciones regionales para el comercio justo.

Proponemos pensar estos aportes desde dos ejes conceptuales: el pedagógico didáctico y el comunicacional.

Andamiar el conocimiento significa brindar guía y apoyo a los estudiantes para que puedan desarrollar diferentes destrezas, conocimientos, aptitudes y actitudes. En nuestro caso, este proceso se extiende a sus familias y a la comunidad en general, de modo de favorecer que la FCE-UNLZ sea percibida (significada) como nexo entre un estado de cosas actual y otro posible en lo relativo a la actividad económica que los ocupa.

Así, las acciones de extensión debieron ser diseñadas contando como insumo, indispensable y principal, los saberes teórico-prácticos previos de la población objetivo. La FCE-UNLZ debe partir de estos saberes para desde allí captar el interés de sus beneficiarios y aumentar las probabilidades de sustentabilidad del proyecto. De lo contrario, se corre el riesgo de que el Observatorio sea percibido como una acción extrínseca a la realidad cotidiana de los emprendimientos a los que va dirigida y esto lleve a que no sea significada como facilitadora de nuevas oportunidades y desarrollos económicos.

Desde el eje comunicacional y político tomó los conceptos de comunicación y liderazgo organizacional con el objeto de percibir la actividad del Observatorio como la configuración de una iniciativa que busca influir en la comunidad, lo que es una acción

política, dado que construir influencia es construir poder y el poder es siempre vincular, como señalan diversos estudiosos del Comportamiento Organizacional. Esta iniciativa debe vehiculizarse en una estrategia comunicacional que vaya en el sentido de crear conocimiento y consenso al mismo tiempo que posiciona a la FCE-UNLZ en el lugar de liderazgo (conducción) del desarrollo local, mediante la introducción y sostenimiento del Observatorio en la región. Todo esto a través del convencimiento de que es el reconocimiento de los saberes populares previos, desarrollados hasta el momento, la condición de posibilidad de la inserción y valorización del Observatorio en la comunidad. Sólo así podrá tener comienzo la interacción mutuamente esclarecedora y enriquecedora necesaria para el arraigo del proyecto y su despliegue en el territorio.

Uno de las vías para llevar a cabo este compromiso, desde la perspectiva del observatorio, es por un lado, la formación permanente de los agentes del sistema educativo nacional, tanto de nivel primario, secundario como terciario ya que es una cuestión prioritaria para transitar el camino hacia la excelencia educativa y hacia el progreso de nuestro país y por otro, la formación de las personas de la comunidad en la cual ejerce influencia la universidad de Lomas de Zamora.

Por ende, la formación y capacitación docente continua son esenciales para mejorar tanto la calidad de la enseñanza como la investigación, como así también, la alfabetización estadística de las personas puede ser una herramienta que otorgue algún beneficio en la toma de decisiones ante la incertidumbre. Los problemas reales nunca son tan sencillos como para se puedan resolver mecánicamente. Por lo tanto es importante hacer hincapié en la necesidad de pensar en la naturaleza real del problema, que puede ser tanto científico o de índole académica como así también de la vida diaria, en la necesidad de reconocer la complejidad de un fenómeno, en estudiarlo dentro del contexto teniendo en cuenta lo visible y lo oculto, lo predecible y lo impredecible.

RESULTADOS

Del procesamiento de la información obtenida, hemos detectado que:

- 1) Existe la necesidad de impulsar innovación en el tratamiento de la problemática de los emprendimientos sociales, mediante la divulgación de información y conocimiento,

junto a nuevas metodologías y tecnologías propios de las Ciencias Económicas;

2) Es esencial lograr detectar factores de innovación en la cadena de valor que permitan implementar cambios en la percepción del público consumidor tendientes a lograr calidad y contribuir a mejorar las condiciones de vida de los productores que se encuentran en desventaja económica en nuestra región.

3) Es evidente la carencia de informes periódicos respecto del desarrollo de nuevas oportunidades o emprendimientos productivos accesibles a los pequeños productores.

4) Es preciso invitar a los docentes vinculados en las áreas de emprendimiento e innovación social a iniciar una conversación para experimentar este modelo, enriquecerlo y construir estrategias conjuntas para incrementar la tasa de éxito de los proyectos de nuestros alumnos en estas áreas de conocimiento.

5) Se requiere involucrar en la conformación y posterior funcionamiento del observatorio a los distintos Departamentos Pedagógicos a fin que puedan aportar conocimientos, experiencias, proyectos en marcha y crear nuevos.

6) El observatorio genera un espacio para el desarrollo de la Practicas Profesionales Supervisadas (PPS) de las carreras de grado que se dictan en nuestra unidad académica, cuestión que fortalecería las tareas del mismo y las acciones de extensión.

CONCLUSIONES

La manera de contribuir a la sociedad es contar con datos fidedignos que permitan obtener información útil para generar políticas públicas que mejoren calidad de vida de las personas.

Es así entonces que un estudio sobre el mejoramiento de las condiciones y calidad de vida de la comunidad del área de influencia de la FCE-UNLZ (impulsado por el Observatorio de Comercio Justo) genera:

- ✓ Procesos continuos en educación, formación, asistencia técnica e investigación.
- ✓ Trabajar sobre estándares de cohesión, integración, articulación, visibilización, productividad, competitividad, innovación y emprendimiento.
- ✓ Trabajo colaborativo como eje fundamental de la construcción desde aspectos como la multiculturalidad, y la multidisciplinariedad.

- ✓ Desarrollo de estrategias de transversalidad, del comercio justo y el consumo responsable.

Las acciones previstas desde el Observatorio son:

- ✓ Desarrollar actividades de investigación relacionadas con las líneas de investigación del Observatorio;
- ✓ Dictar cursos de formación en temas relacionados a la problemática objeto del Observatorio;
- ✓ Organizar simposios, seminarios, jornadas, conferencias, charlas, coloquios, jornadas con otras universidades, empresas, organizaciones e institutos
- ✓ Concretar publicación de actividades y resultados de proyectos, en formato físico y digital.
- ✓ Facilitar el desarrollo de las Practicas Profesionales Supervisadas (PPS) para los estudiantes de nuestras carreras de grado.

REFERENCIAS BIBLIOGRAFICAS

Campaña Universidades Latinoamericanas por el Comercio Justo. <http://clac-comerciojusto.org/2017/08/campana-universidades-latinoamericanas-por-el-comercio-justo-una-academia-con-olor-a-tierra/>

Carta de los Principios del Comercio Justo. Enero 2009

[https://wfto.com/sites/default/files/Charter-of-Fair-Trade-Principles-Final%20\(SP\)](https://wfto.com/sites/default/files/Charter-of-Fair-Trade-Principles-Final%20(SP))

Comercio Justo: Impacto de la certificación en Argentina” <http://www.clac-comerciojusto.org/ulcj/estudiante-argentino-se-gradua-tesis-comercio-justo/>

Echeverría Rafael (2011). “La empresa emergente”. Buenos Aires. Editorial Granica Argentina.

Equipo Federal del Trabajo, “Bases Constitucionales para América Latina y el Caribe”, pág. 20, Facultad de Ciencias Sociales de la Universidad de Lomas de Zamora, Bs.As., 2005, citado en ponencia de Graciela Gloria Pinese “La Publicidad, el consumo sustentable y el medio ambiente” en las XXVI jornadas Nacionales de Derecho Civil La Plata 2017.

El Cooperativismo se siente: ¿Qué es el cooperativismo?

<http://www.inaes.gob.ar/es/articulo.asp?id=39>.

ESTATUTO DE LA UNIVERSIDAD NACIONAL DE LOMAS DE ZAMORA, aprobado por las siguientes ordenanzas: N° 01/96 en Asamblea Universitaria del 21/12/96 y N° 01/98 en Asamblea Universitaria del 18/03/98 en el TITULO II, ENSEÑANZA E INVESTIGACION, CAPITULO I, DE LA ENSEÑANZA, arts. 5 y 6

Fardelli Corroporalese Claudio, Ciancio Mariana. "Incubadoras de Empresas Argentinas Surgimiento desarrollo y perspectivas". Informe de avance presentado en la 9na. REUNIÓN ANUAL DE PYMES- MERCOSUR. UNGS 2004. Argentina.

Formichella, María Marta. "El concepto de emprendimiento y su relación con la educación, el empleo y el desarrollo local". INTA (2004).

Garcés Cobos, L. F.; Ángel Montaluisa Vivas y Edgar Salas Jaramillo. El aprendizaje significativo y su relación con los estilos de aprendizaje. Revista digital, vol 1, n° 376 (2018) uce.edu.ec/index.php/anales/article/download

Guba, E.G, Lincoln, Y.S, "Competing Paradigms in Qualitative Research" en Denzin, N.K., Lincoln Y.S. (eds) "HandBook of Qualitative Research" cap. 6, Sage Publications, California, 1994, pag. 105-117 Traducción de Mario E. Perrone.

Historia del Comercio Justo y su movimiento. <http://comerciojustocr.org/comercio-justo/historia/>.

Peralta y otros Materiales de los talleres, Emprender: Un trabajo diferente. UNLu. 2011. Argentina.

Rodríguez, Jorge. Pobreza y población: enfoques, conceptos y vínculos con las políticas públicas con especial referencia a la experiencia y la situación de América Latina. Reunión de expertos sobre población y pobreza en INCUBADORA DE ORGANIZACIONES SOCIO PRODUCTIVAS INCUBADORA DE ORGANIZACIONES SOCIO PRODUCTIVAS MATERIALES DE ESTUDIO PARA EMPRENDE MATERIALES DE ESTUDIO PARA EMPRENDE EMPRENDEDORES (Página 35) América Latina y el Caribe. Comisión Económica para América Latina y el Caribe (CELADE). Santiago, Chile Noviembre 14 y 15 de 2006

Sarka, E. -y Gutiérrez C., Peralta, M. "Jóvenes como protagonistas del cambio: Un desafío entre todos" Proyecto de Extensión Universitaria, UNLu 2009-2011.

Sarka, E. -y Gutiérrez C., Peralta, M INCUBADORA DE LAS ORGANIZACIONES DE LA SOCIEDAD CIVIL. Proyectos Socio-Productivos. (Economía Social) En el Marco del

Proyecto "Observatorio de las O.S.C." Aprobado por el Ministerio de Educación de la Nación 2011.

Servera F, Fayos G, Arteaga M, & Gallarza G, (2009) las bases ideológicas de este tipo de comercio vinieron de la mano de *Max Havelaar: Or the coffee Auctions of the Dutch Trading Company*, obra publicada por el holandés Eduard Douwes.

Torcigliani, Inés (2007). Microemprendimientos familiares: Intervención del Trabajador Social. Editorial Espacio. Bs. As. Argentina.

Una perspectiva alternativa para la economía social.

http://base.socioeco.org/docs/coraggio_persp_altern_esp.pdf.

Universidad de Colima, (2006). Observatorio universitario de las innovaciones <http://www.ucol.mx/observatorio/funciones.php>. Citado Angulo Marcial, Noel (2009).

Urdapilleta, Ana María, 2006, Observatorio de violencia social y de género en Torreón, www.lag.uia.mx/buenaaval/buenaaval

ÁREA N°4: Gestión en Organizaciones

"Formas de Trabajo Innovadoras"

**36° Congreso Nacional de ADENAG
Universidad Nacional de Río Cuarto (UNRC)
Facultad de Ciencias Económicas Río Cuarto**

LA RESILIENCIA ORGANIZACIONAL: REINVENTARSE EN

TIEMPOS DE CAMBIOS

26 y 27 de Mayo de 2022

ÁREA Nº 4: Gestión en Organizaciones. Formas de trabajo innovadoras.

TITULO DE LA PONENCIA

**RESILIENCIA DEL SISTEMA NACIONAL DE INNOVACIÓN
ARGENTINO (SNI): DESARROLLOS CIENTÍFICO-TECNOLÓGICOS
PARA COMBATIR LA PANDEMIA DE COVID-19.**

AUTOR

CANTERO, Javier (Autor y Expositor)

BENITEZ, Gustavo (Autor)

JIMENEZ, Alfredo (Autor)

J. M Gutiérrez 1150 - Los Polvorines - Prov. de Bs. As.

Instituto de Industria - Universidad Nacional de General Sarmiento

TE laboral: 54 11 44 69 75 65

Cel.: 15 55 84 20 29

jcantero@campus.ungs.edu.ar

Palabras Clave: resiliencia organizacional – I+D – Políticas de CTI – Desarrollo científico-tecnológico – Covid-19.

RESILIENCIA DEL SISTEMA NACIONAL DE INNOVACIÓN ARGENTINO (SNI): DESARROLLOS CIENTÍFICO-TECNOLÓGICOS PARA COMBATIR LA PANDEMIA DE COVID-19.

Javier Cantero

Gustavo Benitez

Alfredo Jimenez

RESUMEN

Resultan evidentes los efectos catastróficos de la pandemia de Covid-19 para el mundo en su conjunto y para Argentina en particular. No obstante ello, el cambio de política de Ciencia, Tecnología e Innovación (CTI) en Argentina a partir de 2019, junto con la pandemia incentivaron procesos de I+D liderados por el sector público argentino. Desde elementos de protección personal, dispositivos diagnósticos, terapéutica, hasta vacunas, los actores del Sistema Nacional de Innovación (SNI) respondieron de manera resiliente y en el corto plazo se generaron artefactos tecnológicos utilizados para combatir la pandemia.

A través de un enfoque metodológico basado en fuentes documentales y mediante un estudio explicativo de carácter cualitativo, el presente trabajo apunta a responder las siguientes preguntas: ¿Fue resiliente la respuesta del SNI argentino ante la pandemia de Covid-19? ¿Qué rasgos distintivos presentaron los desarrollos científico-tecnológicos para combatir la pandemia? ¿Se produjo una dinámica de triple hélice o triángulo de Sabato? ¿Cuáles son los desafíos futuros? En ese sentido, el objetivo del trabajo es analizar los procesos de desarrollo tecnológico generados a partir de la pandemia de Covid-19 en Argentina.

Del análisis de los principales desarrollos tecnológicos tendientes a contrarrestar la pandemia de Covid-19 se observa un liderazgo del sector público argentino tanto para incentivar los procesos de CTI como para llevarlos a cabo a través de acuerdos interinstitucionales. El sector privado (v.g. la industria) se hace presente desempeñando un rol complementario y en un segundo plano, convalidando el perfil de I+D del SNI en Argentina.

Finalmente, del patrón de I+D observado en los desarrollos científico-tecnológicos para contrarrestar la pandemia de Covid-19 en Argentina se observa una respuesta resiliente del SNI. Múltiples son los desafíos futuros tanto para combatir la Covid-19 como para ingresar a la “nueva normalidad” en materia de CTI.

INTRODUCCIÓN

Pasados dos años de pandemia de Covid-19 en Argentina, múltiples son los abordajes que se pueden adoptar para comprender la situación problemática (e.g. sanitario, económico, político, jurídico, social, medioambiental, científico-tecnológico).

Desde el punto de vista epidemiológico, el acumulado nos indica que hay más de nueve millones de contagiados de Covid-19 en Argentina, equivalente a casi el 20% de la población del país. Se superaron las 128.000 víctimas fatales, con una razón cruda de letalidad de 1,42%, mientras que casi el 98% de los contagiados se recuperó.¹

Las sucesivas olas de Covid-19 pusieron en tensión los sistemas de salud de cada distrito cuya manifestación más elocuente fue la ocupación de las Unidades de Terapia Intensiva (UTI). Actualmente, luego de la ola de enero de 2022, la ocupación de camas UTI a nivel país descendió a 37,6% y 39,1% en el área metropolitana (v.g. AMBA).²

¹ Cifras acumuladas hasta el 18 de abril de 2022.

² Fuente: Ministerio de Salud de la Nación Argentina.

El deterioro de las variables macro y microeconómicas evidencia el impacto negativo de la pandemia. Caída anual del PBI del 9,9% en 2020.³ Descenso del intercambio comercial internacional en torno al 15% en relación al año anterior. Recién en marzo de 2021 el Estimador Mensual de Actividad (EMA) se recupera 13,3% y habilita un ciclo de recuperación que se extenderá durante todo el año hasta alcanzar un aumento acumulado anual del 10,3%.⁴

El mercado de trabajo no estuvo a la zaga de los indicadores macroeconómicos, la tasa de desocupación abierta del cuarto trimestre de 2020 arrojó un valor de 11%, experimentando un aumento de más de dos puntos porcentuales con respecto al año anterior.⁵ Un año más tarde la desocupación abierta registraba siete puntos porcentuales.⁶

La medición de pobreza indica que se pasó del 35,5% al 42% al cabo del segundo semestre de 2020 para descender al 37,3% en el segundo semestre de 2021.⁷

No obstante el panorama socio-económico negativo durante los primeros dos años de pandemia, el cambio de política de Ciencia, Tecnología e Innovación (CTI) en Argentina a partir de 2019, junto con la pandemia, incentivaron procesos de I+D liderados por el sector público argentino. Desde elementos de protección personal, dispositivos diagnósticos, terapéutica, hasta vacunas, los actores del SNI respondieron de manera reactiva y en el corto plazo se generaron artefactos tecnológicos utilizados para combatir la pandemia.

La presente ponencia se propone analizar los procesos de desarrollo tecnológico generados a partir de la pandemia de Covid-19 en Argentina. En ese sentido, se utiliza el marco teórico de la teoría de la economía de la innovación y de los estudios organizacionales. Asimismo, se adopta una estrategia metodológica basada en fuentes documentales.

³ Fuente: INDEC. Informes técnicos. Vol. 5, N° 51. Cuentas Nacionales, Vol. 5, N° 4.

⁴ Fuente: INDEC. Informes técnicos. Vol. 6, N° 58. Cuentas Nacionales, Vol. 6, N° 6.

⁵ Fuente: INDEC. Informes técnicos. Vol. 5, N° 52. Trabajo e Ingresos, Vol. 5, N° 1.

⁶ Fuente INDEC. Informes técnicos. Vol. 6, N° 54. Trabajo e Ingresos, Vol. 6, N° 2.

⁷ Fuente: INDEC. Informes técnicos. Vol. 5, N° 59. Condiciones de vida, Vol. 5, N° 4.; INDEC. Informes técnicos. Vol. 6, N° 60. Condiciones de vida, Vol. 6, N° 4.

Del análisis de los principales desarrollos tecnológicos tendientes a contrarrestar la pandemia de Covid-19 se observa un liderazgo del sector público argentino tanto para incentivar los procesos de CTI como para llevarlos a cabo a través de acuerdos interinstitucionales.

METODOLOGÍA

Mediante una estrategia metodológica basada en fuentes documentales y un estudio explicativo de carácter cualitativo, la presente ponencia tiene como objetivo responder las siguientes preguntas: ¿Fue resiliente la respuesta del SNI argentino ante la pandemia de Covid-19? ¿Qué rasgos distintivos presentaron los desarrollos científico-tecnológicos para combatir la pandemia? ¿Se produjo una dinámica de triple hélice o triángulo de Sabato? ¿Cuáles son los desafíos futuros? En ese sentido, el objetivo del trabajo es analizar los procesos de desarrollo científico-tecnológico generados a partir de la pandemia de Covid-19 en Argentina. Se trata de un primer abordaje a los procesos de I+D orientados a combatir la Covid-19 en Argentina para lo cual se emplearán diversas categorías analíticas: tipo de innovación, innovación del sector público o del sector privado, tipo de desarrollo científico-tecnológico, fuentes de financiamiento.

Entre las fuentes documentales analizadas se destacan los documentos elaborados y difundidos por la Unidad Coronavirus del MinCyT⁸, en particular las publicaciones e informes de vigilancia e inteligencia estratégica nacionales e internacionales.

Los desarrollos tecnológicos serán concebidos como estudios de caso que nos permitirán construir teoría a partir de la práctica (Eisenhardt, 1989, 2007; Yin, 2003). Cabe señalar que se seleccionaron los desarrollos tecnológicos más relevantes y con

⁸ La Unidad Coronavirus está integrada por el Ministerio de Ciencia, Tecnología e Innovación (MINCyT), por el CONICET (Consejo Nacional de Investigaciones Científicas y Técnicas de Argentina) y por la Agencia Nacional de Promoción de la Investigación, el Desarrollo Tecnológico y la Innovación (Agencia I+D+i).

mayor grado de avance de un total de 710 proyectos financiados por la Unidad Coronavirus del MinCyT. Posteriores estudios ampliarán la cantidad de desarrollos tecnológicos a analizar para lograr una muestra aún más representativa.

El trabajo propuesto posee las características de un estudio de caso individual para ilustrar el fenómeno bajo análisis (Creswell, 2007). En próximos estudios incorporaremos múltiples casos dando lugar a la lógica comparativa (Yin, 2003) para identificar ciertos rasgos recurrentes o diferencias entre los distintos casos.

Por Sistema Nacional de Innovación entendemos al conjunto de actores involucrados en los procesos de producción, distribución y aplicación de conocimiento a desarrollos tecnológicos e innovaciones (Metcalf, 1995). Además de los actores, resulta clave las relaciones entre los actores y el marco en el que los estados nacionales formulan e implementan las políticas para influir en los procesos de innovación (Freeman, 1987; Lundvall, 1992).

En el caso argentino, la CNEA (Comisión Nacional de Energía Atómica, CONICET, INTA (Instituto Nacional de Tecnología Agropecuaria), INTI (Instituto Nacional de Tecnología Industrial), CONAE (Comisión Nacional de Actividades Espaciales), SEGEMAR (Servicio Geológico Minero Argentino), INIDEP (Instituto Nacional de Desarrollo Pesquero), INA (Instituto Nacional del Agua), CITEFA (Centro de Investigación Tecnológica de las Fuerzas Armadas), ANLIS (Administración Nacional de Laboratorios e Institutos de Salud), junto con las Universidades Nacionales constituyen el núcleo central del Sistema Nacional de Innovación.

Para el presente trabajo el Sistema Nacional de Innovación al que nos referimos está representado por el CONICET, las Universidades nacionales de San Martín y de Buenos Aires, el INTI, el INTA y la empresa textil Kovi. Más allá de los actores, las relaciones y la dinámica de generación de conocimientos que redundó en el desarrollo y comercialización del barbijo social AtomProtect constituyen el Sistema Nacional de Innovación (SNI).

Otra de las categorías utilizadas en el presente estudio es el de liderazgo en los procesos innovativos y/o desarrollos científico-tecnológicos. Asumiremos que en este caso el liderazgo estará dado por el actor organizacional que asume el rol protagónico en las etapas de los procesos innovativos (i.e. generación de ideas, investigación básica y aplicada, desarrollo de prototipos, testeos, desarrollo de dispositivos de financiamiento, producción de bienes, comercialización y distribución de los desarrollos científico-tecnológicos, desarrollo de vínculos colaborativos interorganizacionales de generación y transferencia tecnológica).

Finalmente, utilizamos la noción de resiliencia para caracterizar y explicar el comportamiento y los resultados obtenidos por el SNI ante el advenimiento de la pandemia de covid-19. Entendemos por resiliencia organizacional la capacidad de resistir un shock (interno o externo) y continuar funcionando con el mismo desempeño, existente con antelación a la perturbación.

Las fuentes documentales consultadas se complementaron con una extensa recopilación y análisis bibliográfico sobre cada uno de los desarrollos científico-tecnológicos. Se recurrió a fuentes de información secundaria como *papers* en revistas académicas, informes de organismos nacionales e internacionales, publicaciones institucionales y artículos en medios periodísticos y de divulgación.

En una próxima etapa investigativa está prevista la realización de entrevistas semi-estructuradas a interlocutores clave del conjunto de actores organizacionales involucrados en el desarrollo tecnológico bajo estudio.

MARCO TEÓRICO

Desde comienzos del siglo XX, los procesos de innovación fueron concebidos (Schumpeter, 1912 [1934]), como invención más explotación comercial de nuevos productos, procesos productivos, mercados y formas de organizar (Dodgson et al. 2008); innovar es una nueva forma de hacer algo que se comercializa (Porter, 1990).

Las múltiples naturalezas y alcances de los procesos innovativos han dado lugar a la distinción entre innovación incremental y radical (Freeman, 1974); discontinuidades tecnológicas y progreso técnico incremental (Tushman y Anderson, 1986; 1990); innovaciones modulares y arquitecturales (Henderson y Clark, 1990); innovaciones regulares, arquitecturales, de nicho de mercado y revolucionarias (Abernathy y Clark, 1985).

Desde la perspectiva del *management*, la comprensión de las fuentes de innovación constituye un tema central. De ahí que se experimente un cambio sustancial que excede las categorías conceptuales. Se trata del pasaje desde la *innovation* hacia el proceso de *innovating*. Se cambia el foco desde los artefactos innovadores hacia el proceso de innovación, entendido como una búsqueda teleológica y organizada del cambio (Drucker, 1986). En ese sentido, innovar es un proceso sistemático que requiere de un monitoreo permanente de las fuentes de oportunidades de innovación. Von Hippel (1988) agrega el rol dominante de los usuarios en el proceso de innovación.

A pesar de su naturaleza praxiológica (Kotarbinski, 1965), las ciencias de la gestión proponen enfoques, modelos, herramientas, que tratan de imponerse como el *one best way*, en este caso, para gestionar el proceso de innovación. Dodgson et al. (2008) identifican cinco enfoques diferenciados para gestionar la innovación (i.e. research-push, demand-pull, proceso de innovación estratégico e integrado, modelo integrador y enfoque colaborativo) que se caracterizan por la forma específica en que se conciben el *locus* de inversión, las fuentes de innovación, la secuencia de las fases de los procesos de innovación y los actores involucrados.

El pasaje de las innovaciones hacia el proceso de innovación implica movilizar, poner en práctica, desarrollar recursos organizacionales (v.g. capacidades, competencias) para sacar ventaja de las oportunidades (Dodgson et al., 2008). De ahí la relevancia del enfoque basado en los recursos (i.e. resource based view) para el que las competencias organizacionales constituyen el eje central del proceso de innovación (Eisenhardt y Martin, 2000; Penrose, 1959; Prahalad y Hamel, 1990; Teece, 1980, 1997; Wernerfelt, 1984; Williamson, 1975).

Las innovaciones no se circunscriben a los límites de una organización, en los últimos tiempos prima el enfoque colaborativo, tanto entre empresas como a través de partenariados público-privados. Asimismo, desde el triángulo de Sabato (1970), rebautizado como enfoque de triple hélice (Etzkowitz, 2008), adquieren relevancia las interacciones entre los múltiples actores involucrados en los procesos de innovación.

El conjunto de enfoques reseñados resulta pertinente para analizar la capacidad de resiliencia del SNI, haciendo foco en los desarrollos científico-tecnológicos generados a partir de la pandemia de Covid-19 en Argentina. Asimismo, se trata de comprender el alcance de las innovaciones y las futuras posibilidades para generar procesos endógenos de innovación tecnológica.

Cabe señalar que resiliencia es un término polisémico, originalmente utilizado en disciplinas como la ecología, la psicología y la ingeniería (Manyena, 2006). En el primer caso se trata de los ecosistemas que desarrollan la capacidad de absorción de perturbaciones conservando su estructura, dinámica y funcionalidad. En psicología, la capacidad es idéntica a la referida previamente, pero en este caso aplicada a las personas. En el terreno ingenieril se remite a la energía que puede ser recuperada de un material deformado cuando cesa la fuerza que lo deformó. Aplicado al universo organizacional, la resiliencia se concibe como la flexibilidad, la capacidad de lidiar con lo inesperado y las situaciones no planeadas y la capacidad de respuesta rápida ante eventos traumáticos, incluso catastróficos (Hale & Heijner, 2006).

Capacidades organizacionales como las de recuperación, aprendizaje y flexibilidad son algunas de las frecuentemente señaladas como claves en las organizaciones resilientes. Asimismo, capacidad de absorción (Holling et al, 1995; Cardona, 2003), adaptabilidad (Mallak, 1998; Comfort, 1999; Pelling, 2003), capacidad para lidiar con peligros inesperados (Wildavsky, 1991), capacidad de respuesta (Home & Orr, 1998; Kendra & Wachtendorf, 2003), anticipación y recuperación son recurrentes en las diferentes acepciones de resiliencia organizacional (Ganguly et al, 2018; Holbeche, 2018; Leflar & Sieger, 2013; Weick & Sutcliffe, 2007; Woods, 2013).

RESULTADOS PRELIMINARES

Así como el surgimiento y la evolución de la pandemia de Covid-19 reviste altos niveles de incertidumbre, no es desdeñable la capacidad de resiliencia de los sistemas científico-tecnológicos para mitigar los efectos de la pandemia *vía* desarrollos científico-tecnológicos innovadores.

A nivel mundial, una vez conocida la secuencia del genoma del Sars CoV-2, se desató una carrera por el desarrollo de vacunas contra la Covid-19 y en menos de un año los países centrales, junto con los conglomerados de laboratorios medicinales (e.g. Pfizer-BioNTech, Moderna, J&J, AstraZeneca) avanzaron a la fase III de testeos de vacunas que, excepcional y provisoriamente, fueron inoculadas a personas integrantes de grupos de riesgo y, a medida que avanzaba el estudio de la capacidad de respuesta y efectos adversos de las vacunas, se escalaron las producciones y se implementaron planes de vacunación masivos.

En otras palabras, los sistemas nacionales de innovación, ante el shock de la pandemia de covid-19, fueron resilientes a través del desarrollo de vacunas, tratamientos terapéuticos, elementos personales de protección e incluso normas y reglas de comportamiento social para superar la perturbación de la pandemia y, de esa manera, ingresar en la pospandemia (v.g. volver a la pre-pandemia).

En cierta medida, Argentina no fue indiferente a esa dinámica resiliente de desarrollos científico-tecnológicos y es así que a través una reformulación de la política de CTI, el SNI emprendió innumerables procesos de desarrollos científico-tecnológicos.

Los principales esfuerzos científico-tecnológicos surgieron a partir de los estímulos de la Unidad Coronavirus del MinCyT.

En un intento por ordenar y clasificar los desarrollos científico-tecnológicos para combatir la Covid-19 utilizaremos la siguiente taxonomía: a) dispositivos de

diagnóstico; b) elementos de protección personal; c) equipamiento médico (para protección de personal de salud, para atención de pacientes); d) soluciones terapéuticas (suero hiperinmune anti-SARS-CoV-2 (CoviFab®)); e) dispositivos de inmunización (v.g. vacunas).

En Argentina se emprendieron desarrollos científico-tecnológicos en toda la gama taxonómica mencionada en el párrafo precedente (c.f. Tabla N° 1). Entre los dispositivos de diagnóstico de la Covid-19 se destacan los Neokits y el Ela Chemstrip Covid-19; los barbijos AtomProtect, que se impusieron como el elemento de protección personal por antonomasia; equipamiento médico como los cascos y las cápsulas de traslado de pacientes fueron desarrollos basados en equipamiento ya existente en otras latitudes; el suero hiperinmune equino y la vacuna argentina ARVAC constituyen los desarrollos científico-tecnológicos más ambiciosos para lograr una respuesta terapéutica y la ansiada inmunización.

Tabla N° 1: Caracterización de desarrollos científico-tecnológicos seleccionados

Desarrollos científico-tecnológicos / Dimensiones	Tipo de Desarrollo científico-tecnológico	Tipo de innovación	Público y/o Privado	Estadio del proceso de innovación
Barbijo de telas tratadas con activos antivirales, bactericidas y fungicidas (Atom Protect)	Elementos de protección personal	Innovación incremental	CONICET, Universidad de Buenos Aires (UBA) y Universidad Nacional de San Martín (UNSAM)	Comercialización. Producidos por la empresa textil Kovi S.R.L.
Test de diagnóstico, de base molecular rápido, sensible, para detectar el SARS-CoV-2 (Neokit-Covid-19 y Neokit-Plus)	Dispositivos de diagnóstico	Innovación incremental (adaptación de un test desarrollado previamente para dengue)	Instituto de Ciencia y Tecnología (ICT) Milstein (CONICET) y Fundación Pablo Cassará	Comercialización. Producido por Neokit SAS, empresa cofundada por conicet y el Laboratorio Pablo Cassará
Kit de detección rápida Ela Chemstrip Covid-19	Dispositivos de diagnóstico	Innovación incremental	Instituto de Investigaciones Biotecnológicas de la Universidad Nacional de San Martín	Comercialización.

			(IIB-UNSAM) y de la Universidad Nacional de Quilmes (UNQ) junto con las empresas de base tecnológica CHEMTEST y Productos Biológicos SA (PB-L).	
Método RT-Lamp para diagnóstico molecular de infección por SARS-CoV2 (v.g. detección de covid-19 en aguas residuales)	Dispositivos de diagnóstico (control epidemiológico)	Adaptación métodos existentes	Instituto de Investigaciones en Ingeniería Genética y Biología Molecular (INGEBI)	Etapas de testeo
Casco para soporte respiratorio no invasivo (NIV/CPAP Helmet)	Equipamiento médico para atención de pacientes	Adaptación tecnológica utilizada en las cámaras hiperbáricas (oxigenoterapia)	Empresa Ecleris	Comercialización
Cápsula para traslado de pacientes con Covid-19	Equipamiento médico para protección de personal de salud y atención de pacientes	Innovación por imitación. Proyecto de futuras mejoras en formas de optimizar la cápsula de bioseguridad e incorporar un sistema de desinfección interna por ozono.	Servicio de Ingeniería Clínica, Hospital Guillermo Rawson (Prov. San Juan)	Fabricación en pequeñas tandas
Suero hiperinmune anti-SARS-CoV-2 (CoviFab®)	Solución terapéutica	Innovación incremental	Articulación público-privada: Empresa Inmunova, en colaboración con UNSAM, Instituto Biológico Argentino (BIOL), Instituto Malbrán, Fundación Instituto Leloir, empresa	Distribución y Comercialización (Laboratorio Elea)

			Mabxience y CONICET.	
Vacuna ARVAC Cecilia Grierson	Dispositivo de inmunización	Innovación incremental	Instituto de Investigaciones Biotecnológicas (IIB - UNSAM) – CONICET	Etapa de desarrollo preclínica

Fuente: Elaboración propia

Una primera lectura de los casos identificados nos permite constatar que mayoritariamente se trata de adaptaciones, desarrollos, innovaciones incrementales y en algún caso se apela a la innovación por imitación. Se trata de un patrón de I+D por explotación antes que por exploración (March, 1991).

Si bien existen partenariados público-privados para diversos desarrollos tecnológicos vinculados a la Covid-19, casi en la totalidad de los casos identificados el sector público, a través de los institutos de investigación, el CONICET y las universidades, constituyen los actores principales tanto para las etapas de invención como de desarrollo tecnológico. Recién en las etapas de producción y comercialización se observa la presencia empresarial.⁹

Teniendo en cuenta que el presente trabajo es el primero de una serie en la que se analizarán en profundidad cada uno de los desarrollos científico-tecnológicos, tomaremos el caso del barbijo AtomProtect como *leading case* que pone en evidencia la capacidad de resiliencia del SNI argentino.

EL BARBIJO DEL “CONICET”: UN DESARROLLO TECNOLÓGICO COLABORATIVO RESILIENTE Y EXITOSO

⁹ Cabe señalar que la Unidad de Coronavirus a través de las numerosas Convocatorias, Programas y líneas de financiamiento constituyeron las normativas y dispositivos que catalizaron la participación de empresas en los proyectos de desarrollos científico-tecnológicos para combatir la pandemia de covid-19.

Albert Camus sostenía que en las pandemias había más cosas a admirar que a despreciar del ser humano.¹⁰ El éxito del barbijo social AtomProtect aporta evidencia empírica a esta idea del premio nobel de literatura.

Originariamente concebido en marzo de 2020, bastaron dos meses de desarrollo y cuatro para su lanzamiento al mercado. El conjunto de investigadores de UNSAM, UBA y la pyme textil Kovi SRL colaboraron para desarrollar un barbijo social eficiente para evitar el contagio de la covid-19.

El AtomProtect es una mascarilla resultante de la utilización de la nanotecnología en el proceso textil. Se compone de sucesivas capas de telas con activos sanitizantes (i.e. agentes germicidas, autoesterilizante, bioactivo) que constituyen una barrera eficaz a la transmisión del virus tipo SARS-Cov-2 vía los aerosoles acuosos.

Desde el punto de vista de la naturaleza del proceso de desarrollo tecnológico, el barbijo AtomProtect es una innovación incremental que adapta los conocimientos en mascarillas quirúrgicas, agentes germicidas y telas autoesterilizantes.

La combinación de conocimientos y tecnologías que desembocaron en el producto tecnológico da cuenta no sólo del tipo de innovación incremental, se destaca especialmente el carácter colaborativo del proceso de desarrollo tecnológico. En efecto, confluyeron los actores de la comunidad científica (i.e. UNSAM, UBA), instituciones tecnológicas (i.e. INTI, INTA) y un actor de la industria textil (i.e. empresa Kovi SRL.).

Los conocimientos científicos se articularon a partir de un conjunto de investigadores de diversas áreas (e.g. tratamiento de efluentes contaminados, polímeros, transferencia tecnológica) de la UNSAM, la UBA y el CONICET. A su vez, la idea de producir toallas que pudieran eliminar sus malos olores por parte de la pyme textil, colaboró para confluir en la combinación de conocimiento científico y experiencia productiva. La participación del INTI y del INTA en la etapa de testeos de la acción antiviral configuró un esquema de innovación y desarrollo tecnológico “de triple hélice”.

¹⁰ Camus, A. (1947) La peste. Paris: Editions Gallimard.

Difícil resulta establecer el éxito o fracaso de un proceso de I+D no obstante ello, si tenemos en cuenta una serie de criterios como el reconocimiento del producto, la performance económica y los desarrollos futuros, se observan resultados exitosos derivados del barbijo AtomProtect.

Luego de su lanzamiento se ha convertido en el “producto genérico” del barbijo social. Eficiente desde el punto de vista de la lucha contra la covid-19 y verdadero producto plataforma a partir del cual se desencadenó una diversificación de productos relacionados (e.g. familia de barbijos, alcohol en crema, paños protectores).

ELEMENTOS PARA LA DISCUSIÓN

Capacidad de resiliencia de un SNI degradado por políticas públicas y por un período de depresión económica

La capacidad de resiliencia de diversos actores del SNI argentino resulta sorprendentemente positiva no sólo por el período de recesión y depresión económica que atravesaba el país en la pre-pandemia sino por las políticas de CTI de desfinanciamiento durante el período 2015-2019.

Un factor endógeno, política activa de CTI, junto con un factor exógeno, pandemia de Covid-19, actuaron como catalizadores de desarrollos científico-tecnológicos. En ese sentido, resulta esencial la infraestructura institucional, los conocimientos, capacidades existentes y competencias científico-tecnológicas desarrolladas por investigadores, tecnólogos y empresas.

El SNI argentino evidenció resiliencia ya que logró conservar su estructura ante la perturbación de las políticas de CTI adversas para su desarrollo y supervivencia durante el período 2015-2019. Seguidamente, ante el shock de la pandemia de covid-19, el SNI respondió rápidamente generando artefactos científico-tecnológicos y

logrando no sólo su supervivencia sino experimentando un resurgimiento de su estructura y desarrollo de vínculos con actores empresariales.

Rupturas y continuidades en la política y planificación de la CTI en Argentina

A lo largo del período 1998-2021 se evidencian rupturas con respecto a la naturaleza de las políticas públicas de CTI en Argentina. De las políticas de oferta sustentadas en el *laissez-faire* se pasa a políticas de demanda para posteriormente retornar a las políticas de oferta.

A partir de 2015 la política de CTI debe distinguirse entre su definición formal, sustentada en la continuidad del Plan Argentina Innovadora 2020, y la *realpolitik* de CTI, que abandona el rol del Estado en tanto que demandante de desarrollos científico-tecnológicos nacionales.

El primer impacto estuvo dado por la reducción presupuestaria del conjunto de los integrantes del SNI argentino. Junto con la austeridad presupuestaria en el sector público, la adopción de políticas de oferta antes que generar una sustitución de la inversión en I+D del sector público por el sector privado implicó una reducción generalizada de la asignación de recursos a I+D por parte de las empresas.

En el período iniciado a fines de 2019 se retoman las políticas de CTI de estímulos por el lado de la demanda y tres meses más tarde se instala la pandemia de Covid-19.

Queda como desafío para el futuro superar ciertas invariencias que caracterizan la problemática de la CTI en Argentina (e.g. profunda brecha entre objetivos formulados y resultados alcanzados; baja participación del sector privado en la inversión de I+D; bajo porcentaje de inversión en I+D en relación al PBI; dificultades de articulación público-privado).

Covid-19, desarrollos científico-tecnológicos y “el después”

A *contrario sensu* de las incertidumbres contextuales y el voluntarismo utópico, el SNI argentino demostró capacidad de respuesta ante la pandemia de Covid-19 y en un lapso de tiempo acotado emprendió desarrollos científico-tecnológicos que actualmente son productos comercializables. He aquí una evidencia empírica de la resiliencia del SNI argentino, sistema interorganizacional heterogéneo y con plasticidad para integrar actores empresariales.

Hacia el futuro se plantea la pregunta acerca de si los desarrollos científico-tecnológicos vinculados al combate de la Covid-19 se convertirán en una palanca de la CTI para el imprescindible desarrollo económico y social de Argentina o si la “vuelta a la normalidad” sólo habrá implicado superar la pandemia. Esto es, acotar la capacidad resiliente del SIN a la absorción del shock pandémico sin darle continuidad y transformar la resiliencia en procesos de aprendizaje que catalicen procesos innovativos.

REFLEXIONES EN BUSCA DE CONCLUSIONES

El shock exógeno de la pandemia de Covid-19 para el mundo en su conjunto y para Argentina en particular, sumado al cambio de política de Ciencia, Tecnología e Innovación (CTI) en Argentina a partir de 2019, exigieron capacidad de resiliencia y catalizaron desarrollos científico-tecnológicos. Desde elementos de protección personal, dispositivos diagnósticos, terapéutica, hasta vacunas, los actores del SNI respondieron de manera resiliente y en el corto plazo se generaron artefactos tecnológicos comercializables para combatir la pandemia.

Si bien el presente trabajo constituye un primer estudio exploratorio, se observa un predominio de adaptaciones, desarrollos, innovaciones incrementales y, en ciertos casos, procesos de innovación por imitación.

En la totalidad de los casos identificados el sector público, a través de los institutos de investigación, el CONICET y las universidades, constituyen los actores principales tanto para las etapas de invención como de desarrollo tecnológico.

En particular, en el caso del barbijo social AtomProtect se trató de un proceso de innovación incremental resultante de la fusión entre la nanotecnología y el proceso textil, articulado por investigadores universitarios y del CONICET que se caracterizó por la colaboración con una empresa textil.

El patrón de I+D predominante experimenta debilidades en cuanto a la escasez y dificultad para desarrollar las interacciones entre los actores del SNI, verdadero talón de Aquiles del pretendido “triángulo de Sabato”.

Múltiples son los desafíos futuros que enfrenta el SNI argentino: superar el patrón pendular de las políticas públicas de CTI; transformar la capacidad de respuesta reactiva (v.g. resiliente), ante situaciones críticas, por un SNI que se inserte en un sendero evolutivo; superar las invariancias problemáticas de la CTI en Argentina (e.g. brecha entre objetivos formulados y resultados alcanzados; baja participación del sector privado en la inversión de I+D, bajo porcentaje de inversión en I+D en relación al PBI, dificultades de articulación público-privado).

En última instancia, la pandemia de Covid-19, además de las consecuencias catastróficas para la ciudadanía, ofrece oportunidades para que el SNI actúe de manera resiliente y constituya una palanca para el desarrollo económico y social en la Argentina de la post-pandemia.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

Abernathy, W. y Clark, K. (1985). Innovation: mapping the winds of creative destruction”. *Research Policy*, 14, 3-22.

Camus, A. (1947) *La peste*. Paris: Editions Gallimard.

Cantero, J.; Gonzalez, N. y Díaz, D. (2017). Managing innovation in the Argentinian nuclear sector: The case of Atucha II nuclear power plant (NPP), *Academia Revista Latinoamericana de Administración*, 30(4): 565-580.

Cardona, O.D. (2003). *The Notions of Disaster Risk: Conceptual framework for Integrated Management*. Information and Indicators Program for Disaster Risk Management. Inter-American Development Bank, Manizales.

Comfort, L. (1999). *Shared Risk: Complex Systems in Seismic Response*. New York, NY: Pergamon.

Creswell, J. (2007). *Qualitative inquiry and research design: choosing among five approaches*, Thousand Oaks, CA: Sage Publications.

Dodgson, A., Gann, M. y Salter, D. (2008). *The management of technological innovation*, Oxford: Oxford University Press.

Dosi, G. (1982). Technological Paradigms and Technological Trajectories: A Suggested Interpretation of the Determinants and Directions of Technical Change. *Research Policy*, 11, 147–62.

Drucker, P. (1986). *Innovation and entrepreneurship. Practice and principles*, New York: Harper & Row.

Eisenhardt K. y Martin, J. (2000). Dynamic capabilities: What are they? *Strategic Management Journal*, 21(10/11), 1105-1121.

Eisenhardt, K. (1989). Building theories from case study research. *Academy of Management Review*, 14(4): 532-550.

Eisenhardt, K. (2007). Theory building from cases: opportunities and challenges. *Academy of Management Journal*, 50(1): 25-32.

Etzkowitz, H. (2008). *The Triple Helix: University – Industry – Government. Innovation in Action*. NY: Routledge.

Freeman, C. (1974). *The economics of industrial innovation*, London: Pinter.

Freeman, C. (1987). *Technology and Economic Performance: Lessons from Japan*. London: Pinter.

Ganguly, A.; Bhatia, U. & Flynn, S. (2018). *Critical Infrastructures Resilience Policy and Engineering Principles*. NY: Routledge - Taylor & Francis Group.

Glaser, B. y Strauss, A. (1967). *The discovery of grounded theory: strategies for qualitative research*, New York: Aldine Publishing Company.

Hale, A. & Heijner, T. (2006). *Defining resilience*. In Resilience Engineering. Concepts and Precepts, Hollnagel, E.; Woods, D & Leveson, N., Aldershot: Ashgate Publishing Limited.

Harriague, S. y Quilici, D. (2014) (Comp.). *Estado, política y gestión de la tecnología: obras escogidas 1962-1983 Jorge Sabato*. 1ra Edición. San Martín: Universidad Nacional de General San Martín, UNSAM EDITA.

Henderson, R. y Clark, K. (1990). Architectural innovation: the reconfiguration of existing product technologies and the failure of established firms. *Administrative Science Quarterly*, 35, 9-30.

Holbeche, L. (2018). *The agile organization: how to build an engaged, innovative and resilient business*. 2nd Edition. NY: Kogan Page Ltd.

Hollangel E., Woods, D. & Levenson N. (eds.) (2013). *Ingeniería de la resiliencia. Conceptos y preceptos*, Madrid: Modus Laborandi

Holling, C.S., D.W. Schindler, B.W. Walker & J. Roughgarden (1995). 'Biodiversity in the functioning of ecosystems: an ecological synthesis'. In C. Perrings, K.G. Maler, C. Folke, C.S. Holling and B.O. Jansson (eds.) *Biodiversity loss: economic and ecological issues*. Cambridge University Press, Cambridge. pp. 44–83.

Horne, J.F. & J.E. Orr (1998). Assessing Behaviours that Create Resilient Organisations. *Employment Relations Today*, 24(4): 29–39.

Kendra, M.J. & T. Wachtendorf (2003). Elements of Resilience After the World Trade Center Disaster: Reconstructing New York City's Emergency Operation Center. *Disasters*. 27(1): 37–53.

Khan Sharun , Ruchi Tiwari , Mohd. Iqbal Yattoo , Shailesh Kumar Patel , Senthilkumar Natesan , Jaideep Dhama , Yashpal S. Malik , Harapan Harapan , Raj Kumar Singh & Kuldeep Dhama (2020). Antibody-based immunotherapeutics and use of convalescent plasma to counter COVID-19: advances and prospects, *Expert Opinion on Biological Therapy*, 20(9): 1033-1046.

Kotarbinski, T. (1965). *Praxiology. An introduction to the sciences of efficient action*. Oxford: Pergamon Press Ltd.

Leflar, J. & Siegel, M. (2013). *Organizational Resilience. Managing the Risks of Disruptive Events –A practitioner's Guide*. Boca Raton, FL: CRC PressTaylor & Francis Group.

Lopardo, G. et al. (2021). RBD-specific polyclonal F(ab₂) fragments of equine antibodies in patients with moderate to severe COVID-19 disease: A randomized, multicenter, double-blind, placebo-controlled, adaptive phase 2/3 clinical trial. *EClinicalMedicine*, April 11.

Lundvall, B-Å. (ed.) (1992). *National Innovation Systems: Towards a Theory of Innovation and Interactive Learning*. London: Pinter.

Mallak, L. (1998). Resilience in the Healthcare Industry. Paper presented at the Seventh Annual Engineering Research Conference, Banff, Alberta, Canada, 9–10 May.

Manyena, S. (2006). The concept of resilience revisited. *Disaster*, 30(4):433-450.

March, J. (1991). Exploration and exploitation in organizational learning. *Organization Science*, 2(1): 71-87.

Metcalfe, S. (1995). The Economic Foundations of Technology Policy: Equilibrium and Evolutionary Perspectives, in P. Stoneman (ed.) *Handbook of the Economics of Innovation and Technological Change*, Blackwell Publishers, Oxford (UK)/Cambridge (US).

Pelling, M. (2003). *The Vulnerability of Cities: Natural Disasters and Social Resilience*. London: Earthscan.

Penrose, E. (1959). *The Theory of the Growth of the Firm*. London: Basil Blackwell.

Porter, M. (1990). *The Competitive Advantage of Nations*. New York: Free Press.

Prahalad C. y Hamel G. (1990). The core competence of the corporation. *Harvard Business Review*, 68(3), 79-91.

Sabato, J. (1970). El papel del personal científico y tecnológico del sector público en el desarrollo nacional. *Administración y Economía*, 1(2): 9-18.

Schumpeter, J. (1912 [1934]). *The theory of economic development: an inquiry into profits, capital, credit, interest and the business cycle*. Harvard University Press, Cambridge, MA.

Secretaría de Planeamiento y Políticas (2012). *Argentina Innovadora 2020*. Plan nacional de ciencia, tecnología e innovación. Lineamientos estratégicos 2012-2015. Buenos Aires, Argentina: Ministerio de ciencia, tecnología e innovación productiva.

Teece, D. J. (1980). Economics of scope and the scope of the enterprise. *Journal of Economic Behavior and Organization*, 1, 223-247.

Teece, D.; Pisano, G. y Shuen, A. (1997). Dynamic capabilities and strategic management. *Strategic Management Journal*, 18(7), 509-533.

Tushman, M. y Anderson, Ph. (1986). Technological discontinuities and organizational environments. *Administrative Science Quarterly*, 31, 439-465.

Valk, SJ; Piechotta, V, Chai, K.L.; Doree, C.; Monsef, I.; Wood, E.M.; Lamikanra, A.; Kimber, C.; McQuilten, Z.; So-Osman, C.; Estcourt, L.J.; Skoetz, N. (2020). Convalescent plasma or hyperimmune immunoglobulin for people with COVID-19: a rapid review. *Cochrane Database of Systematic Reviews*, Issue 5. Art. No.: CD013600.

Verre, V. y Milesi, D. (2020). *La importancia de la política de CTI: el rol del Fonarsec en la respuesta argentina al Covid-19*. 1a Ed., Ciudad Autónoma de Buenos Aires: CIECTI.

VonHippel, E. (1988). *The sources of innovation*, New York: Oxford University Press.

Weick, K. & Sutcliffe, K. (2007) *Managing the unexpected: resilient performance in an age of uncertainty*. CA: John Wiley & Sons.

Wernerfelt, B. (1984). A resource-based view of the firm. *Strategic Management Journal*, 5(2), 171-180.

Wildavsky, A. (1991). *Searching for Safety*. New Brunswick, NJ.: Transaction.

Williamson, O. E. (1975). *Markets and Hierarchies*. New York: Free Press.

Woods, D. (2013). *Características esenciales de la resiliencia*. In Hollnagel, Woods & Leveson (eds) (2013) *Ingeniería de la resiliencia*, Madrid: Modus Laborandi.

Yin, R. (2003). *Case study research. Design and methods*. 3rd Ed. Thousand Oaks, CA: Sage Publications.

Zylberman, V. et al. (2021). Development of a hyperimmune equine serum therapy for covid-19 in argentina. *Medicina* (Buenos Aires), 80(Supl. III):1-6.

36° Congreso Nacional de ADENAG
Universidad Nacional de Río Cuarto - Facultad de Ciencias Económicas Río Cuarto
26 y 27 de Mayo de 2022

**El rol logístico durante el aislamiento social obligatorio:
sostenibilidad y última milla en la empresa Loginter**

CHOSCO DÍAZ, Cecilia cdiaz@campus.ungs.edu.ar AUTORA Y EXPOSITORA

JAURÉ, María Florencia fjaure@campus.ungs.edu.ar AUTORA

DÍAZ, Pablo. AUTOR

Universidad Nacional de General Sarmiento

Área: Gestión en Organizaciones. Formas de trabajo innovadoras.

Palabras clave: logística, última milla, COVID19, sostenibilidad, caso empresarial

El rol logístico durante el aislamiento social obligatorio: sostenibilidad y última milla en la empresa Loginter

CHOSCO DÍAZ, Cecilia; JAURÉ, María Florencia; DÍAZ, Pablo

Introducción

Durante los años 2020 y 2021, el sector logístico en el AMBA afrontó cambios y transformaciones debido a los impactos de la pandemia del COVID19. Actualmente, continúa desarrollando fortalezas frente a oportunidades generadas por las necesidades de las demandas del mercado. Conformado históricamente por empresas que prestan servicios de transporte, de almacenamiento y de asesoramiento vinculados con el transporte, hoy además es sinónimo de soluciones estratégicas, de optimización de los procesos y, por lo tanto, de gestión de conocimiento. En tal sentido, para esta ponencia se lleva a cabo el análisis de sostenibilidad de la empresa Loginter en el transcurso de la pandemia, a partir de comprender el funcionamiento de la nave ARCOR y del concepto de última milla.

En efecto, la figura del operador logístico, emerge como un rol sustancial en plena pandemia ya que quienes administran el consumo de bienes en las unidades estratégicas de negocios, debieron garantizar insumos, comida, medicamentos, vacunas, y todos los productos de consumo (y servicios), desplegando sus capacidades de adaptación a contextos diversos e impredecibles.

Al respecto de la estrategia metodológica, se sigue el enfoque cualitativo, las entrevistas estuvieron pensadas desde un diseño flexible para que los actores expresen su punto de vista en una situación de preguntas abiertas. Se realizaron diversas entrevistas grupales e individuales con referentes de la empresa según su rol jerárquico. Por un lado, al mánager de una Unidad Estratégica de Negocios de la planta de Don Torcuato (previo a la pandemia), y por otro a un operador estratégico. Se realizó una visita en febrero de 2020, y de ese modo se logró relevar la disposición estratégica de las naves logísticas. Asimismo, durante la pandemia se continuó con la realización de entrevistas utilizando la plataforma Zoom.

Esta ponencia se estructura de la siguiente manera, en primer lugar, se describen los antecedentes del sector logístico en pandemia, luego describimos la metodología,

más tarde avanzamos en la descripción de la empresa Loginter y el análisis de la nave ARCOR. Los resultados se plantean en la clave de las transformaciones de la empresa para sostenerse durante la pandemia. Finalmente, se plantean los resultados, las conclusiones y la bibliografía.

Antecedentes de la función logística

La función logística de productos se ha desarrollado a lo largo de las décadas acompañando a la competitividad empresarial. A fin de ubicar el debate alrededor de la función y del contexto, presentaremos la revisión teórica de Servera-Francés (2010), para luego continuar con el rol logístico en pandemia.

Año	Autor	Definición
1927	Borsodi	Hay dos usos de la palabra distribución: primero, el uso de la palabra para describir la distribución física como transporte y almacenamiento; segundo, el uso de la palabra distribución conocido como marketing.
1963	National Council of Physical Distribution Management	La distribución física es un término empleado en la industria y el comercio para describir el amplio conjunto de actividades que se encargan del movimiento eficiente de los productos terminados desde el final de la línea de producción hasta el consumidor y que, en algunos casos, incluye el movimiento de las materias primas desde la fuente de suministro hasta el comienzo de la línea de fabricación.
1973	Smykay	La distribución física es el conjunto de actividades relacionadas con el movimiento de productos terminados desde el final de la línea de producción hasta el consumidor.
1974	Bowersox	La función logística abarca la gestión de materiales y la planificación de todas las actividades necesarias para el movimiento de materias primas, componentes y productos terminados, desde los proveedores hasta las plantas de fabricación, en y entre las instalaciones de la empresa, y desde estas hasta los clientes.
1976	National Council of Physical Distribution Management	La gestión de la distribución física describe la integración de dos o más actividades, con el fin de planificar, llevar a cabo y controlar, de una forma eficiente, el flujo de materias primas, inventarios en curso y productos terminados desde el punto de origen hasta el de consumo.
1985	Council of Logistics Management	La función logística es el proceso de planificar, llevar a cabo y controlar, de una forma eficiente, el flujo de materias primas, inventarios en curso, productos terminados, servicios e información relacionada, desde el punto de origen al punto de consumo (incluyendo los movimientos internos y externos, y las operaciones de exportación e importación), con el fin de satisfacer las necesidades del cliente.
1988	Colin y Paché	La función logística gestiona el flujo de mercancías desde el fabricante hasta los clientes, incluyendo la gestión de los productos intermedios y de los aprovisionamientos
1991	Schary y Coakley	El término función logística designa la gestión de bienes y servicios, y la información relacionada, desde el punto de origen hasta el punto de consumo.
1992	Christopher	La función logística es el proceso de gestión estratégica de los aprovisionamientos, movimiento y almacenamiento de materiales, productos intermedios y productos acabados y los flujos de información relacionados.
1992	Brandin	La gestión logística se puede definir como la planificación, la organización, la implementación y el control –integrales e interdisciplinarios- de los sistemas de información, dirección y control de la gestión de stocks, del aprovisionamiento y de las compras, de los almacenes e inventarios, de la distribución física y operaciones de tráfico, junto con todas las demás funciones que en su conjunto garantizan la optimización de los flujos de materiales, productos e información a través de las distintas áreas de la empresa, desde el inventario del proveedor o centros de origen, hasta la entrega final al cliente o centros de consumo para hacer así compatible un criterio de rentabilidad global con el nivel de servicio logístico preestablecido.
1992	Novack, Rinehart y Wells	La función logística implica la creación de las utilidades de tiempo, lugar, cantidad, forma y posesión dentro y entre empresas, a través de la gestión estratégica, la gestión de la infraestructura y la gestión de recursos, con el objetivo de crear productos/servicios que satisfagan al consumidor mediante la entrega de valor.

1998	Anaya	La función logística integral se define como el control del flujo de materiales desde la fuente de aprovisionamiento hasta situar el producto en el punto de venta, de acuerdo con los requerimientos del cliente.
1998	Council of Logistics Management	El proceso de planificar, implementar y controlar de forma eficiente el flujo y almacenamiento de bienes, servicios e información relacionada, desde el punto de origen al de consumo, con el propósito de satisfacer los requerimientos del cliente, incluyendo la definición, los movimientos internos y externos, así como el retorno de materiales.
1998	Gutiérrez y Prida	La función logística es el conjunto de actividades que se ocupan del flujo de materiales y de información asociada, que comienza con el aprovisionamiento de materias primas y finaliza con la entrega de los productos terminados a los clientes.
1998	Stern, El-Ansary, Coughlan y Cruz	La expresión gestión de la función logística abarca el flujo total de materias primas, desde la adquisición de las materias primas hasta la entrega de los productos terminados al consumidor final, y el contra flujo de información que controla y registra el movimiento de materias.
2001	Casanovas y Cuatrecasas	Dado el nivel de servicio al cliente predeterminado, la función logística se encargará del diseño y gestión del flujo de información y de materiales entre clientes y proveedores con el objetivo de disponer de material adecuado, en el lugar adecuado, en la cantidad adecuada, y en el momento oportuno, al mínimo coste posible y según la calidad y servicio predefinidos para ofrecer a nuestros clientes.
2003	Council of Logistics Management	La gestión logística es la parte de la gestión del canal que planifica, implementa y controla la gestión eficiente y efectiva del flujo directo e inverso de bienes, servicios e información relacionada entre el punto de origen y el punto de consumo para satisfacer los requisitos del cliente.
2004	Ballou	Función logística y cadena de suministros es un conjunto de actividades funcionales (transporte, control de inventarios, etc.) que se repiten muchas veces a lo largo del canal de flujo, mediante las cuales la materia prima se convierte en productos terminados y se añade valor para el consumidor.
2006	Bowersox, Closs y Bixby	La función logística se refiere a la responsabilidad de diseñar y administrar sistemas de control del movimiento y la posición geográfica de los flujos de materiales, productos semielaborados y productos terminados al menor coste posible.
2006	Gundlach, Bolumole, Eltantawy y Frankel	Proceso de planificación, implementación y control de los flujos internos y externos de productos, servicios e información desde el punto de origen al de consumo haciendo hincapié en la integración y el cumplimiento de los requisitos del cliente.
2008	Council of Supply Chain Management Professionals	La función logística es la parte de la gestión del canal de aprovisionamiento que planifica, implementa y controla la gestión eficiente y efectiva del flujo directo e inverso y el almacenamiento de bienes, servicios e información relacionada entre el punto de origen y el de consumo en función de los requisitos del cliente.

Fuente: Definiciones de la función logística. Servera-Francés (2010)

Los aportes vinculan a la función logística con actividades rutinarias necesarias para hacer llegar los productos terminados desde los centros de producción a los de consumo. No será sino a partir de los años 1960 cuando la función logística comience a ser interpretada como una función relevante dentro de la gestión empresarial capaz de ofrecer diferencias competitivas. Recién en 1990, pasa a generar valor para el cliente. Actualmente, todo se sintetiza en la Supply Chain.

El rol logístico en pandemia

Desde los organismos regionales a nivel Latinoamericano analizan los efectos del COVID-19, en tal sentido, desde la CEPAL elaboran algunos estudios que destacan

factores incidentes en la actividad logística (Informe de Agosto, N°6, 2020). Elaboran un esquema de consecuencias inmediatas del COVID-19 en el comercio y la producción, y oportunidades para reforzar la integración regional en América Latina y el Caribe.



Fuente: Comisión Económica para América Latina y el Caribe (CEPAL)

El cuadro deja entrever la fragilidad del sector ante la irrupción del COVID, deja en evidencia que el sistema a nivel regional no es infalible, y no es perfecto, asimismo, pone énfasis en las plataformas digitales, y en la necesidad de cadenas regionales de valor, y también de nuevas formas para evitar que las grandes empresas al quedar cerradas dejen de proveer.

En Argentina, particularmente, algunas logísticas que se encargan de gestionar desde sus naves logísticas almacenes de sus clientes se convirtieron en centros perpetuos de distribución. Este fue el caso de Loginter, foco particular de nuestro análisis. Loginter es una empresa de más de 25 años, y junto a otras empresas representa el 95% de la facturación del mercado logístico (Andreani, Calico, Celsur Logística, Cruz del Sur, Distribuidora Metropolitana, Exologística, Gefco, Iflow, SAF, Tasa Logística, Tradelog y Zarcam, entre otras). De acuerdo a un análisis estadístico realizado por Galli (2021), donde entrevista al presidente de la CEDOL, quien dice:

“La pandemia reveló la importancia que posee nuestra actividad y lo imprescindible que resulta ser nuestro trabajo; además visibilizó las inversiones que hemos hecho

históricamente en el sector logístico para estar preparados cuando la sociedad lo requiere”. “

El nuevo escenario planteado por el distanciamiento social visibilizó y potenció la actividad esencial de la logística y, con ella, a los operadores logísticos” (Galli, 2021).

En relación a los aspectos generales del sector, Galli indica que, a pesar del aumento de la ocupación en metros cuadrados, un 42% de los encuestados reveló tener una ociosidad del 15%. En cuanto al empleo, el personal ocupado por empresas de la Cámara asciende a 22.000 trabajadores, un 6% más que en 2019. El 83% de este total pertenece a la nómina de las empresas. Otro de los números salientes de la encuesta remite al transporte: en 2020, aumentó un 41,4% la cantidad de fleteros respecto de 2019, hasta sumar 9825 transportistas al servicio de las actividades logísticas. En materia de género, el sector manifestó un aumento del 35% del personal femenino. En relación con la facturación por servicios, el 58% correspondió a las divisiones de transporte, distribución nacional y cross docking; le siguió la gestión de almacenes (28%), y luego el abastecimiento (7%). El consumo masivo fue el principal cliente de las actividades logísticas, captando el 29% de la facturación. El sector farmacéutico aportó el 11% de los ingresos y la industria automotriz participó con el 10%.

Tal como lo define el Council of Supply Chain Management Professionals (CSCMP) la función de logística además de la gestión del transporte, el almacenamiento, la manipulación de materiales, el cumplimiento de pedidos, el diseño de redes logísticas, la gestión de inventario y la planificación de suministros, también puede incluir en distintos grados el abastecimiento y la adquisición, la planificación y programación de la producción, el embalaje, el montaje y el servicio al cliente, desde el punto de origen al punto de destino del consumo y teniendo como propósito final la satisfacción de los requerimientos del cliente. La actividad del sector logístico cambió debido a la aparición y propagación del COVID19, y si se considera que una de las principales medidas adoptadas por los gobiernos para frenar los contagios fue el cierre de las fronteras y de la mayoría de las actividades productivas, lo que interrumpió la circulación de personas y, con ello, la transmisión del virus. Estas interrupciones se replicaron a nivel mundial e impactaron en el transporte y en el comercio mundial, y Argentina no fue una excepción.

El nivel de consumo tuvo incrementos, en algunos casos, y modificaciones, en otros, de acuerdo a las exigencias ocasionadas por los aprovisionamientos a las empresas y a las familias. Este esquema perdura y acentúa estructuras y formas de planificación. En tal sentido, quienes trabajan en el sector, sostienen que se debe al “efecto látigo”. Esto significa que la amplitud de las fluctuaciones de la demanda aumenta de manera directamente proporcional con respecto a la distancia desde el origen. El “efecto látigo” consiste en una excesiva fluctuación de los pedidos y de los inventarios aún, cuando la demanda no presente grandes fluctuaciones. El desajuste que se produce en un punto determinado de la cadena va en aumento al avanzar por los distintos eslabones de la cadena de suministro. Los resultados derivados de esta situación incluyen el incremento de los niveles de inventario, el incremento de los costos debido a las roturas en la disponibilidad de unidades, por contrataciones o despidos o a la necesidad de recurrir a la contratación de horas extras, entre muchas otras cuestiones. Generando a su vez un desajuste financiero debido, entre otras cosas, a la inmovilización de inventarios excesivos. Por lo que se vio intensificado durante la pandemia, en donde las demandas sufrieron fluctuaciones respecto a lo esperado, agravándose aún más debido a que muchas plantas productivas vieron reducida su capacidad real de producción por indisponibilidad de materias primas o por una reducción en la disponibilidad de operarios.

El “efecto látigo” se postula para convertirse en una característica de la nueva normalidad tras el coronavirus. Para los consumidores y las empresas dentro de cadenas de suministro basadas en consumidores, el “por si acaso” puede sustituir al “justo a tiempo”. Este cambio puede verse afectado por tres factores: el efecto látigo tarda bastante tiempo en decaer; la distancia social y otros protocolos sanitarios pueden llevar al consumidor a optar por reducir las distancias de desplazamientos para comprar en supermercados, aunque dicha reducción de distancia implique un incremento en el importe de la compra; las cadenas de suministro continuaron experimentando oscilaciones durante varios meses, ya que la escasez de suministros y la alteración económica distorsionaron la verdadera demanda subyacente a largo plazo (Informe CEDOL, 2020).

Al respecto, Chosco Díaz, Benegas y Jauré (2020), señalan en su texto sobre PyMEs como agentes educativas en la sociedad del conocimiento, que nuevos mecanismos organizacionales favorecen el desarrollo de culturas enfocadas al aprendizaje: el Total

Quality Management (TQM) y los sistemas de certificación ISO podrían considerarse como los impulsores del cambio cultural en las empresas PyMEs, ya que estos sistemas de gestión obligaron a muchas empresas a no ocultar lo que sabían y lo que hacían. Así los procesos de registro y documentación fundaron los primeros pasos para desarrollar organizaciones focalizadas en el aprendizaje. Si tenemos en cuenta que la mejora continua surgió de considerar relevante la experiencia acumulada por los trabajadores al desarrollar sus tareas cotidianas (conocimiento tácito), se puede observar cómo esta forma de trabajo promueve la generación de un programa de educación y automejoramiento.

En este sentido, los procesos que trabajan bajo las consideraciones de la mejora continua dan como resultado sistemas sustentables que favorecen al aprendizaje y crecimiento de las personas, posibilitando el logro de resultados intangibles con impactos muy superiores a los económicos, como el trabajo en equipo, una comunicación más efectiva, el nivel de compromiso individual y, en definitiva, la evolución de la cultura organizacional. El sistema de producción Toyota considera que el liderazgo debe tener como propósito final construir una organización que aprende mediante la reflexión constante (*hansei*) y la mejora continua (*kaizen*); el aprender es un proceso continuo en toda la empresa.

El contexto que se atravesó desde comienzos de 2020 demuestra que “la única alternativa posible para los operadores logísticos es evolucionar, aprender del nuevo entorno y mirar al futuro, entender las nuevas generaciones, no solo desde la percepción del cliente, sino también del nuevo colaborador; crear organizaciones más participativas y colaborativas, menos verticales, trabajando en redes (...)” (Prólogo Informe CEDOL 2020). Para la Cámara de Operadores Logísticos la demanda presente y futura de operadores logísticos apunta a empresas que demuestren solvencia financiera, que se focalicen en tener una dirección estratégica, muestran destreza en cuanto a la innovación y a la creatividad, trabajen en el desarrollo de sistemas de información y tecnologías y se focalicen en la cultura de trabajo en equipo y en certificar su gestión empresarial.

La cadena logística o *supply chain* atiende la integración desde el principio hasta el final de los distintos eslabones logísticos que permiten que un producto requerido llegue al solicitante de dicho bien. En este contexto, se entiende a la distribución

capilar como aquello que se realiza en el eslabón más cercano al cliente final, específicamente se la conoce como la distribución de los productos a los centros de consumo: supermercados, hipermercados, comercios minoristas. Hoy en día, junto con el desarrollo exponencial del *eCommerce* se presentó la problemática y también la oportunidad en la última milla, es decir, en la entrega de los productos directamente al cliente final. De esta forma, se produce la intervención masiva de los operadores logísticos directamente con los consumidores finales. Tanto el concepto de distribución capilar como el de última milla tratan sobre la problemática de la distribución de mercancías dentro de los centros urbanos. En este sentido es fundamental trabajar en el desarrollo de estrategias efectivas en esta etapa de la cadena logística. Para lograr dicha efectividad, los expertos de la logística de nuestro país acuerdan en la importancia de lograr una integración entre los principales actores: vendedores, destinatarios y proveedores logísticos; acompañando con los soportes de gestión de la información que permita a los usuarios, pero también al resto de los involucrados, realizar el seguimiento online de los pedidos.

Los clientes exigen tener los productos cada vez más rápido, lo que significa para las empresas proveedoras de bienes, contar con un aliado estratégico para las operaciones logísticas es casi tan importante como ofrecer un producto de calidad. El desafío de la última milla es la entrega rápida: hoy, en gran parte gracias a los avances tecnológicos, es posible preparar los pedidos en tiempos muy cortos, sin embargo, para poder disponer del bien en el tiempo que espera el cliente, será un gran desafío el poder realizar las entregas rápidamente, considerando el incremento de la urbanización. Por lo tanto, si el pedido hoy en día se prepara rápido, el foco ahora debe estar en acelerar los tiempos de transporte en los espacios urbanos.

A los operadores logísticos se los puede clasificar considerando la siguiente terminología: 1PL, 2PL, 3PL, 4PL y 5PL, a medida que se incrementa el número, mayor es el grado de compromiso y participación de los “proveedores” en todos los procesos de logística y distribución de una empresa. Cuando se indica operadores 1PL (first party logistics) se hace referencia a que la propia empresa decide hacerse cargo de su propia actividad logística, ellos realizarán de forma autónoma el almacenamiento y el transporte de sus propios bienes. Los operadores logísticos 2PL (second party logistics) son empresas externas que se encargan de prestar servicios para realizar el almacenamiento y el transporte de mercancías de las empresas

contratantes; los operadores logísticos 3PL(third party logistics) se diferencian de los 2PL en el hecho de que se trata de un servicio más completo, que permite a las empresas contratantes delegar una gestión total de sus procesos de almacenamiento y transporte de mercancías; los operadores logísticos 4PL (fourth party logistics), son proveedores que asumen la gestión de toda la cadena de suministro de las empresas contratantes (no sólo el almacenamiento y el transporte); los operadores logísticos 5PL (fifth party logistics) son empresas proveedoras de servicios logísticos se caracterizan por tener la suficiente capacidad de gestionar múltiples cadenas de suministro a nivel mundial; estas empresas se encargan de la gestión, la planificación y la toma de decisiones estratégicas a nivel macro sobre la logística de toda la cadena de suministro, desde los procesos de fabricación hasta los de logística inversa.

Metodología

Para el desarrollo de la investigación y la exploración del tema seguimos el desarrollo de una investigación de tipo cualitativa (Gialdino, 2006), la cual pretende obtener un amplio e interactivo abordaje interdisciplinario a partir del intercambio entre administradores e ingenieros. El inicio del proyecto de investigación fue en el año 2019, y estuvo destinado a las búsquedas teóricas, a la profundización de la problematización y a la identificación de empresas que tuvieran un perfil industrial y/o tecnológico. De ese modo surge la posibilidad de abordar el sector logístico, al conocer a la empresa Loginter. Por lo que, en esta ponencia, analizaremos un caso, a modo de comprender su rol antes, mientras y después de la pandemia por COVID-19. De ninguna manera se pretende generalizar al sector a partir de este caso, por el contrario, interpretar los fenómenos organizacionales en perspectiva histórica de manera sincrónica, mediante observaciones, entrevistas, y datos reveladores posibilita mirar hacia adentro de una empresa desde la perspectiva del actor. Esta perspectiva social y antropológica respaldada por teorías de Clifford Geertz nos abre la posibilidad de reconstruir relatos, contextos, momentos críticos, y demás aspectos desde el nivel micro. Por lo que se pretende generalizar hacia adentro del caso, a partir del análisis de la nave logística ARCOR, la cual deja evidencia mediante diversos análisis el rol de una empresa logística de primer nivel durante la pandemia, sin perder de vista el antes y el después.

Para ello, se realizó una entrevista grupal semiestructurada (Fassio, 2018), en la que participaron un manager logístico de la nave ARCOR y un responsable de operaciones, ambos desempeñan sus tareas en la empresa ubicada en la localidad de Don Torcuato, Provincia de Buenos Aires. También se realizaron entrevistas individuales y una visita a la planta de Loginter. Especialmente, tuvimos acceso a la nave ARCOR, durante los últimos días del mes de febrero de 2020, previo al aislamiento social obligatorio.

Además, se recopilaron fuentes teóricas e informes estadísticos de las principales asociaciones logísticas, discursos de directores y referentes del sector, como así también, documentación disponible en la página web oficial de la empresa estudiada. Por último, se realizó una encuesta, a fin de profundizar algunos indicadores, dimensiones de análisis más orientados a la sostenibilidad durante la pandemia. De este modo, se logró avanzar en un modelo de análisis de desarrollo sostenible de la nave ARCOR se presenta en resultados.

Perfil de Loginter.

La empresa se fundó en 1996, su principal objetivo es idear y desarrollar procesos logísticos integrales que potencien el negocio de sus clientes; busca convertirse en un “socio estratégico” que posibilitará que sus clientes cumplan con sus objetivos.

La empresa es la primera y más grande proveedora de servicios en la industria 4PL, todas las bases de operación de la empresa aplican el mismo estándar de procesos, calidad y seguridad para garantizar la trazabilidad e integridad de los productos. Trabajan bajo la certificación de las normas ISO 9001, ISO 14001 e ISO 45001.

En tanto, se organiza de forma tal que cada negocio tiene un responsable, que es el gerente de la línea de negocios. Actualmente cuenta con aproximadamente 20 Unidades de Negocios, que pueden ser monoclientes, es decir, orientadas únicamente a dar servicio a un solo cliente (empresa) o multiclientes, es decir, dichas unidades tendrán asignados recursos para prestar servicios a un grupo de empresas. En este último caso, este grupo de empresas pueden tener características similares o no. Por ejemplo, una de las unidades de negocios actualmente atiende a empresas del rubro de electrodomésticos, en forma conjunta con empresas del rubro

indumentaria. A estas empresas se les brinda el servicio de almacenamiento, *picking* y distribución.

En relación al mercado, maneja aproximadamente el 60% del mercado de distribución de neumáticos en Argentina. En este caso, el servicio incluye el transporte desde la planta del cliente hasta la terminal automotriz. Este servicio requiere una conducción perfecta de las entregas secuenciadas o JIT (*Just In Time*), cuestión que Loginter maneja con idoneidad.

A la par de TASA, Andreani, Terminal Panamericana, GEFECO, entre otras, conforman un grupo empresario altamente vinculado. En forma conjunta analizan los costos del sector y, consecuentemente, definen los precios de referencia para los servicios. Es un sector en donde las pequeñas empresas tendrán dificultades para ingresar debido justamente a esta definición de precios.

Resulta distintivo de la empresa la disponibilidad de espacio físico propio para el almacenamiento, a diferencia de otros operadores logísticos, que alquilan. Esta particularidad, les brinda presencia y capacidad de distribución estratégica. En Buenos Aires, cuenta con centros logísticos estratégicos para asegurar el servicio al cliente por las vías de acceso cercanas a autopistas, puertos, etc. Finalmente, cabe señalar que las naves fueron diseñadas y construidas con pasarelas laterales, cuestión que posibilita el gerenciamiento visual de las operaciones, es decir, monitorear las tareas sin necesidad de interrumpir u obstruir la actividad.

Unidad Estratégica de Negocios ARCOR. Etapa Pre pandemia

A medida que los negocios crecen y se fortalecen, se hace necesaria su fragmentación en unidades estratégicas que soporten las diversas líneas de negocio. La creación de unidades estratégicas, representa para las empresas un gran reto que añade complejidad a los procesos tanto de planificación como de ejecución de la estrategia corporativa (Evans, 2012). Las UEN son definidas como un conjunto homogéneo de actividades o negocios dentro de una compañía, encargadas de la promoción o manejo de un producto o línea de productos que pueden ser tratados como una actividad independiente.

Desde el punto de vista de la innovación, la creación de una UEN puede llegar a ser un mecanismo eficiente para su apalancamiento y para fortalecer las capacidades competitivas de las empresas. Una UEN puede ser vista como una herramienta que permite el crecimiento de la productividad y que implica el establecimiento de estrategias innovadoras. La transformación de una estructura jerárquica convencional a una estructura por UEN puede contribuir a incrementar el desempeño innovador de la empresa en la medida en que se incorporan atributos propicios como una estructura más plana, descentralización y autonomía.

En suma, Prahalad y Doz (2003) sostienen que una UEN corresponde a un negocio que responde a cierta lógica de configuración de portafolio, cuya contribución de valor económico a la organización resulta de la lógica de valor y de la lógica de gobernanza interna.

Los sentidos otorgados a las UEN desde el plano teórico pueden ser observados a través del caso empírico, es decir, de la nave ARCOR. La misma es un almacén monocliente de Loginter. Está destinada a atender únicamente el almacenamiento de productos de ARCOR, una de las empresas alimenticias más grandes del país. La empresa cuenta con centros de distribución propios (1PL) y con servicios tercerizados de logística (4PL). Sin embargo, este centro de distribución abastece únicamente a clientes mayoristas de todo el país. La tecnología de gestión del servicio provisto incluye la utilización de sistemas de información en tiempo real, el manejo de los materiales con códigos de barra, cartografiado y definición de posiciones específicas en los almacenes, codificación de mercadería en *stock*, paletización automática, etcétera; asimismo, se observó un movimiento importante de personas realizando tareas de forma manual.

En términos organizativos, está sectorizada en repaletizado, armado de entregas, entregas en espera, y estanterías para almacenamiento; en este último sector, existen por lo menos dos sectores diferentes: en uno de ellos es necesario tener la temperatura y la humedad controlados, en cambio en otros sectores estos aspectos no requieren ser monitoreados. En la nave solo trabajan operarios hombres, la limitación se debe a que los bultos que deben levantar superarían los límites de carga permitido para el personal femenino. Trabajan tres turnos al día.

La planta se observa sumamente limpia y ordenada. Considerando que allí se manejan productos alimenticios este aspecto resulta ser sustantivo. Las estanterías del almacén están enmarcadas con grandes carteles que hacen referencia al mantenimiento de las 5Ss, cuestión que, inicialmente, se puede observar a simple vista. Además, se percibe el disciplinado control de la temperatura para mantener las condiciones de los productos (chocolates, golosinas, galletitas). Para ello, desarrollaron e implementaron el uso de una aplicación que les permite realizar el seguimiento de estos dos parámetros (humedad y temperatura) en tiempo real y estando en cualquier lugar remoto. La información recopilada a su vez se registra para realizar la trazabilidad de las condiciones de almacenamiento y resulta ser una información que debe estar disponible para el cliente cuando lo solicite.

Asimismo, disponen de un sistema informático que les indica qué unidad debe buscar para armar el pedido. En este sentido muestran un ordenamiento sumamente estudiado, considerando, por ejemplo, los productos con mayores consumos. Por otro lado, al tratarse de un producto alimenticio el criterio de consumo es considerablemente diferente respecto a otros tipos de productos. Aquí se utiliza el criterio de consumo a través de FEFO (*first expires, first out*): el producto que tiene fecha de vencimiento más próxima es el primero en enviarse al cliente. En lugar del tradicional FIFO (*first in, first out*), es decir, que se consume el que primero haya llegado al almacén. Es necesario utilizar el criterio FEFO por la magnitud del cliente y sus múltiples plantas productivas. Es decir, cada producto puede provenir de distintas plantas del cliente, por esta razón, puede ingresar un día X un producto con fecha de expiración más lejana que el mismo producto que proviene de otra planta del cliente pero que llega el día X+1. Es decir, no significa que el lote que ingresa último tenga la fecha de vencimiento más lejana.

Este sistema de gestión de los pedidos no siempre fue tan efectivo. El mismo se fue definiendo a través del aprendizaje, van mejorando gracias al conocimiento acumulado. Es decir, practican la mejora continua para lograr una mayor eficiencia en la administración del almacén y de los pedidos. Las estanterías en este sector no están automatizadas, ni tampoco tienen transporte autónomo. Los espacios de guardado están identificados con un código de barras, como así también cada bulto o unidad de consumo. Todos los sectores de guardado están constantemente monitoreados por cámaras de video.

Todas las máquinas de transporte del almacén son Toyota y son alquiladas. Respecto a este tema, hace poco tiempo pusieron en práctica una mejora que se puede analizar positivamente desde dos puntos de vista: ambiental y económico. Se trata de la reducción de la cantidad de baterías necesarias para los autoelevadores. Inicialmente habían cambiado el sistema de cargas de baterías; lo cambiaron por un sistema de carga más rápido. Antes debían contar con tres baterías por autoelevador: una en uso y dos en posición de carga. Actualmente, gracias al incremento en la velocidad de carga de las baterías, pueden contar solo con dos baterías: una estará cargándose y la otra en uso. Esto representó un ahorro importante económico, como así también una buena acción para la reducción del impacto ambiental.

Dado que Loginter almacena en sus instalaciones los productos de las empresas a las que provee de servicios, una de las actividades que debe realizar de forma frecuente es el rearmado de pallets o repaletizado. Esta tarea puede ser necesaria debido a dos cuestiones: por un lado, para realizar un nuevo paletizado de cargas ya consolidadas pero que requerían algún tratamiento por deterioros en el papel film, por ejemplo. Sin embargo, es mucho más habitual el requerimiento de repaletizado cuando se tienen que realizar envíos de entregas multiproductos. El sector de repaletizado cuenta con una instalación que, rota el pallet armado, ya sea para repaletizar una carga que provenía del cliente y sufrió alguna caída o para paletizar una entrega multiproducto al cliente final. Este dispositivo de repaletizado permitió reemplazar una tarea muy poco ergonómica. Sin embargo, a pesar de la nocividad de la tarea, dicho dispositivo fue instalado solo hace cerca de un año atrás. Esta automatización redujo el requerimiento de personal operativo pero la empresa no debió realizar despidos porque se trataba de personal contratado por agencias. La automatización de distintas actividades genera el reemplazo del recurso humano, sin embargo, esta modernización también genera la necesidad de cubrir nuevos puestos con capacidades tecnológicas significativas. La empresa, en los casos en que sea necesario cubrir puestos operativos para la gestión de actividades automatizadas y siempre que sea posible, suele preferir la capacitación de operarios que ya trabajan allí, aunque hubiesen realizado solo tareas manuales.

Actualmente también realizan de forma automatizada la aplicación del film a los pallets. El sistema es muy similar al de los aeropuertos. En este sentido indicaron que la mejora se vio en dos sentidos: por un lado, en la reducción del uso del film y, por

otro, se logró una aplicación mucho más uniforme y eficiente que cuando lo aplicaban de forma manual.

Etapa pandémica. La experiencia durante el COVID19

Durante la etapa de la pandemia, Loginter se enfrentó a nuevos desafíos y oportunidades en la distribución de productos, esto generó transformaciones y cambios en la estructura organizacional y en el conjunto de procesos para la distribución capilar. En relación a la política de abastecimiento durante el COVID19, la nave ARCOR debió garantizar la continuidad del abastecimiento, trazando nuevas formas de acción, nos adelantaba lo siguiente el manager de la nave:

“Frente a la necesidad de asegurar la continuidad de entrega de los productos y servicios esenciales, fue fundamental participar de reuniones, definir planes de acción y poner en práctica y a prueba los protocolos. Ensayos y aciertos que, con pasaron por interconsultas con profesionales de la salud, abrieron el camino a una nueva realidad en los servicios logísticos en pandemia. La distribución tradicional presume que la política de mantenimiento de inventario es definida por la estrategia de ventas -nos detenemos en este punto para entender que si una organización decide producir solo lo que vende y no guarda mercadería, tiene un escenario más eficiente-, sin embargo, en los inicios de la pandemia esta estrategia en el ámbito del consumo masivo de alimentos se vio colapsada. Los volúmenes exponenciales, el abarrotamiento de los centros de distribución o los quiebres de existencias fueron la moneda corriente” (mánager de la nave ARCOR, 2021).

La gestión de procesos en panoramas de incertidumbre, lleva directamente a cuestionar la distribución tradicional y a la generación de nuevos esquemas de trabajo de aquí en adelante, debido a que el contexto de riesgo se instaló como un factor trascendental en la administración logística. Del mismo modo, para garantizar las nuevas formas de distribución, la empresa tuvo que rediseñar planes y gestión del personal. Desde las medidas de control de accesos al predio, la toma de temperatura inicialmente con personal de seguridad, migrando a las soluciones de estaciones de control automática de temperatura, de forma tal de reducir el riesgo de las personas. Hasta las tecnologías para el seguimiento de contactos estrechos vía monitoreo de telefonía celular. Sumando la contratación y capacitación de personal para suplir tareas frente al incremento de ausentismo, la gestión del almacenaje, frente a las saturaciones de los depósitos se recurrió a la utilización de almacenes satélites, comúnmente denominados overflow. Estos últimos cumplieron la función de

almacenar mercadería que sobrepasaba los niveles preestablecidos pero que eran requeridos hasta ajustar la demanda o tomar decisiones sobre la oferta de ventas.

Asimismo, un punto de inflexión interesante advertido a lo largo de las entrevistas, nos lo otorgó el concepto de sostenibilidad. Entendemos por sostenibilidad a las formas que encuentran las empresas para asegurar y lograr la gobernanza logística, básicamente se trata de prácticas eficientes que desarrollan para satisfacer la demanda de sus clientes, comprometiendo a sus empleados a fin de no romper la cadena de abastecimiento, para mantener las ganancias con base en la operatividad, que garantiza los ininterrumpidos ciclos de consumo a la par de la actividad financiera. La máquina logística no puede dejar de funcionar y para ello es central priorizar la continuidad del trabajo y las estructuras organizacionales. En torno a la sostenibilidad operativa que emerge de la gestión de la Unidad Estratégica de Negocios, el mánager de la nave indicó:

“Las estrategias de continuidad de los servicios se colocaron en torno a las necesidades de los actores, en particular el sector logístico de alimentos es considerado esencial, razón por la cual no tuvo ninguna medida de restricción a la actividad¹. El sector logístico se enfrentó a los trastornos de su capacidad operativa mucho antes y con menos anticipación que el sistema de salud inclusive, ya que las medidas sanitarias se tomaron antes de que llegaran los primeros casos. La gestión de las personas, en especial el personal esencial no-médico, aparejó un cambio en los hábitos. Dado que el personal que habitualmente desarrollaba un trabajo en el sector logístico de alimentos se encontró con que su función fue declarada esencial y con ello las incertidumbres frente a las acciones que se tomaban. El trabajo fue arduo entre los actores y mediante capacitación, concientización y medidas de ingreso se pudieron establecer los protocolos de acción frente a casos de Covid-19. Los consumidores que debieron cambiar sus hábitos de compras por la cercanía o el e-commerce. Los establecimientos debieron adaptar sus flujos de personal, sus métodos de control de ingresos, horarios de descansos, burbujas sanitarias, tecnología para la detección y rastreo de contactos estrechos que permitieran evitar la propagación masiva del virus. Los productores debieron de modificar su estrategia de ventas para llegar lo más eficientemente posible a los negocios de cercanía, saltar esa brecha e incluso llegar a los consumidores mediante la entrega a domicilio” (manager nave ARCOR, 2021).

Las implementaciones de acciones preventivas se fueron transmitiendo entre los distintos sectores de la sociedad; de esta forma, se logró la socialización del conocimiento de cómo actuar y prevenir situaciones riesgosas. Por ello, todas estas acciones tomadas, a medida que se fueron abriendo otras actividades, se instalaron

¹Decreto DNU 260/2020 PODER EJECUTIVO NACIONAL (P.E.N.). 12-mar-2020

dichas prácticas y dieron forma a los protocolos que se utilizaron y, eventualmente, se siguen utilizando en todos los sectores de la sociedad; por ejemplo, la toma de temperatura que se implementó en el sector aeroportuario y posteriormente se transfirió como práctica a todos los sectores.

En relación a la sostenibilidad productiva y financiera, el manager de ARCOR responde cómo fue la primera etapa de la pandemia:

“Durante la primera y más estricta etapa de la cuarentena, la mayoría de la población permaneció con restricciones para la libre circulación, se aceleró el teletrabajo y se suspendió la presencialidad en la educación. Con ello, la estrategia de consumo se vio afectada, las compras se realizaron en los comercios de cercanía y 2,5 millones de personas utilizaron medios de pago electrónicos por primera vez en su vida; mientras que casi el 40% de las compras *online* fueron realizadas por nuevos clientes². La *Supply Chain* presume, como mínimo, de tres eslabones necesarios: logística de aprovisionamiento, de producción y de distribución. El eslabón de distribución de alimentos, en el entramado local, tradicionalmente tuvo una amplia llegada capilar por canales tradicionales, cadenas, mayoristas y negocios de cercanía. En las últimas décadas, la concentración en las cadenas de supermercados hizo que la presencia en negocios de cercanía sea un ambiente de lo más competitivo y con ello los grandes jugadores del mercado perdieran una cuota de participación. Si bien el entramado de la red de distribución, de los grandes competidores hace que tenga amplia llegada, la competencia en la góndola de los negocios de cercanía fue la principal debilidad en el consumo del sector. Sin embargo, para el sector logístico es una oportunidad para llegar más al consumidor final”.

La pandemia acercó la logística al público consumidor de manera directa, cambió la lógica de la cadena de distribución, facilitando la fidelización de clientes que nunca estuvieron en su cartera de clientes. De este modo, los procesos de planeamiento y alcance territorial se vieron trastocados, abriendo oportunidades que estaban vetadas para la logística.

Al respecto de la incidencia de la tecnología y la puesta en marcha de nuevos procesos, cabe señalar que, en el sector, en general la tecnología actual se manifiesta en el uso intensivo de herramientas informáticas a todo nivel que está produciendo un cambio general en el perfil de conocimientos de los recursos humanos. El uso de la tecnología requiere perfiles más capacitados en el desarrollo e implementación de conocimientos. En el siguiente pasaje confirmamos algunas modificaciones de la mano de la tecnología:

² Dato difundido por CACE; Cámara Argentina del Comercio Electrónico

“Los operadores logísticos poseen una amplia gama de herramientas IT sistematizadas para el seguimiento de los servicios. WMS, TMS y ERP³ que evolucionan constantemente y se adaptan en función de las necesidades del mercado. En virtud de ello, la retención del talento es fundamental y verlo como una amenaza es clave para gestionar en consecuencia. Los operadores logísticos tienen como principal fortaleza la capacidad de adaptarse al cambio. Anticiparse a las necesidades y responder rápidamente a los cambios de contexto es un valor estratégico y carta de presentación frente al mercado. Las nuevas tecnologías junto con el *e-Commerce* están dándole forma al nuevo escenario en el cual se desarrollará la actividad en el corto plazo. Los consumidores de los servicios logísticos entendieron el rol de los operadores logísticos en la cadena productiva y de abastecimiento. También descubrieron su papel clave en el funcionamiento de la sociedad. Y, en plena aceleración del comercio electrónico, encontraron en la logística el eslabón adecuado para recibir permanentemente los productos que debía adquirir por el canal *online* debido al escenario pandémico” (mánager nave ARCOR, 2021).

La pandemia acentuó la existencia de la alta rotación del personal en el sector, quedó en evidencia las carencias al mismo tiempo que oportunidades en relación al *e-Commerce*. La necesidad de políticas de retención de talentos que se había iniciado, se acentuó.

Finalmente, orientando el análisis hacia prácticas y enseñanzas del aprendizaje de una logística, que adquirió determinadas competencias en la pandemia, y que decide proyectarlas a la actualidad, es posible identificar varios aspectos en el siguiente párrafo extenso.

“El aprendizaje que deja la pandemia, es la adaptación al cambio de las organizaciones, vista como la plasticidad para amoldarse a las necesidades de los clientes y las oportunidades de desarrollo de mercado electrónico tanto como tradicional de abastecimiento de alimentos de cara al futuro. Para el mercado tradicional, más desarrollo en las góndolas del mercado de cercanía en igual medida que la presencia en las cadenas de retail (venta minorista). La gran oportunidad de distribución de alimentos se da en la reducción de la brecha entre productores y consumidores. Nos encontramos con empresas que deciden tener su página exclusiva de ventas con canal de atención exclusivo para atender las ventas para consumidores finales: entre ellas Arcor, la Serenisima, o bien por los nuevos retailers que acortan la última milla, tales como el caso de Rappi y Pedidos Ya. El concepto de última milla en logística está estrechamente ligado a los negocios *e-Commerce* ya que este tipo de negocios suele depender mucho de este punto. Sin embargo, podemos aplicar el concepto para todo negocio que involucre la entrega de un producto final a un cliente. La distribución capilar, es una gestión de transporte de paquetería centrado en el último trayecto que ha de realizarse en la entrega final. Los productores que deciden comercializar directamente con los consumidores finales lo realizan principalmente como estrategia de posicionamiento de marca y mayor difusión del porfolio de productos. Sin embargo, con la pandemia se incrementó el volumen de ventas otorgando una mayor participación en las ventas. No obstante, la dificultad que apareja la última milla en muchas empresas que deben lidiar con múltiples problemas logísticos ya sea por demoras o problemas de

³ WMS: Warehouse Management System (sistemas de gestión de almacenes); TMS: Transportation Management System (sistemas de gestión del transporte); ERP: Enterprise Resource Planning (sistemas para la planificación integral de los recursos empresariales).

organización en almacén o, por problemas de transporte como tráfico, atascos, zonas de difícil acceso y muchas otras más” (mánager de la nave ARCOR, 2021).

Podemos identificar el concepto de última milla como el factor exógeno que incide en el aprendizaje en la empresa Loginter, y en particular en la nave ARCOR. Se advierte la necesidad de plasticidad, que permite, cambiar, innovar, aprender. Resulta ser entonces una forma de autopoiesis proyectada como un mecanismo de defensa de los riesgos y la incertidumbre. Consideramos que los aportes de la teoría general de sistemas, nos brindan amplios márgenes para sumar. Es interesante el planteo que expone Etkin (2000) al decir que la mirada desde los ciclos vitales de la organización, para el autor, una manera de mantener joven y ágil a la organización es a través de la creatividad e innovación. Este enfoque de ciclo de vida es superado por la metáfora de lo viviente que, en la actualidad, se ha aggiornato, al estudiar cuestiones como la identidad y la autoorganización. Esta una manera de sostener que los cambios ambientales se procesan bajo las reglas de la propia organización, sus propios modos de ver y conocer. La idea de autonomía se prioriza por sobre la determinación externa. El problema pasa a ser cómo el sistema aprende o comprende la realidad, no los hechos en sí mismos, y por eso se afirma que la organización es un contexto de significados compartidos (Etkin, 2000: 37).

Resultados

Los principales resultados obtenidos en el marco de la investigación se asocian a cuestiones ligadas a la sostenibilidad de la nave ARCOR, tanto en el marco de la pandemia, como en la actualidad. En el siguiente cuadro analizamos tres tipos de sostenibilidad inferida de los procesos y las estructuras de la nave, la sostenibilidad operativa (foco en las personas y en la estructura organizativa), la sostenibilidad productiva y la sostenibilidad financiera. Estas variadas formas de sostenibilidad le otorgan a la empresa la identidad y rasgos característicos de la actividad perpetua y de la predominancia de una sociedad de consumo, por sobre cualquier tipo de catástrofe o pandemia.

Formas de Sostenibilidad

Nave ARCOR

Sostenibilidad operativa		Sostenibilidad productiva	Sostenibilidad financiera
Foco en la salud de las personas	Foco en la estructura operativa		
Capacitación en salud a sus empleados	Redistribución de los trabajadores en las áreas.	Protocolos a cumplir en el nivel administrativo	Efecto látigo
Monitoreo de la salud de los trabajadores en el momento del ingreso a la empresa	Revisión de los horarios de trabajo. Provisión de máscaras, barbijos, desinfectantes, alcohol.	Protocolos a cumplir en el nivel operativo	Manejo de nuevas tecnologías (ERP y data analytic, big data)
Otorgamiento de licencias por salud Implementación del teletrabajo	Prohibición del ingreso de visitantes a la empresa	Protocolos a cumplir con los proveedores	Plasticidad en el mercado electrónico
Flexibilidad en las relaciones laborales	Reducción de personal para aumentar el espacio operativo (aforo).	Protocolos a cumplir con clientes	Captación de nuevos clientes online.
Valorización de la vida	Incremento en la comunicación con los empleados	Utilización de complementos tecnológicos para el desarrollo de las actividades de forma remota	Fortaleza del E-commerce.
	Armado de grupos reducidos de desayuno, almuerzo y vestuario		Adaptación al cambio y manejo de riesgos
	Rediseño de espacios de trabajo para asegurar distanciamiento		

figura 3. Cuadro de elaboración propia

El efecto látigo se vio intensificado en pandemia, dado que las demandas sufrieron fluctuaciones respecto a lo esperado, agravándose aún más debido a que muchas plantas productivas vieron reducida su capacidad real de producción por indisponibilidad de materias primas o por una reducción en la disponibilidad de personal operativo.

Reflexiones finales

El contexto de pandemia aceleró los procesos de cambio en Loginter, si bien existían lineamientos para acercar el producto al cliente, los impactos del COVID 19 en la

cadena de abastecimiento aceleró sustancialmente las innovaciones en relación a la última milla. El comercio electrónico se mantuvo, pero no en la misma cuantía que se había estimado. Para lograr un desarrollo sustantivo del ECommerce en nuestro país es fundamental trabajar en la integración de los valores y requerimientos de los integrantes de la cadena logística: productores, operadores logísticos y clientes, atendiendo el uso e implementación de desarrollos tecnológicos para el manejo de mercancía (robótica, RFID, etcétera), como así también en cuanto al uso inteligente de la información (*data analytics*, sistemas de información, aplicaciones, etcétera). Esta última milla tiene como principal aspecto mejorar el hecho de realizar el transporte y entrega del producto al cliente en centros urbanos, con la complejidad asociada respecto a la movilidad.

Bibliografía

- Galli, E. (2021). Cómo creció la actividad logística en Argentina durante 2020. Informe sectorial, septiembre 2021. (<https://tradenews.com.ar/como-crecio-la-actividad-logistica-en-la-argentina-durante-2020/>)
- Chosco Díaz, C; Benegas, M; Jauré, F (2020). Una aproximación teórico conceptual de las PyMEs como un agente educativo en la sociedad del conocimiento. 18th LACCEI International Multi-Conference for Engineering, Education and Technology, julio, 2020.
- De Gialdino, I. V. (2006). Estrategias de investigación cualitativa. Editorial Gedisa.
- Fassio A. (2018). Reflexiones acerca de la metodología cualitativa para el estudio de las organizaciones. *Ciencias administrativas*, 6.
- EVANS, J. Integrating Business Unit Strategies into a Synchronized Corporate Strategic Plan, 2012.
- Servera-Francés, D. (2010). Concepto y evolución de la función logística. INNOVAR. Revista de Ciencias Administrativas y Sociales. 20(38):217-234.
- PRAHALAD, C.K.; DOZ, Y.L. The Rationale for Multi-SBU Companies. En: Faulkner, D.O; Campbell, A. (Ed.) The Oxford Handbook of Strategy, Oxford(UK), Oxford Press, 2003, Cap.2, p. 43
- Etkin, J. (2000). La organización y el enfoque de sistemas. (Cap. 2) (pp. 29-46). En Política, gobierno y gerencia de las organizaciones, Ed. Pearson, Buenos Aires.
- Dmitry Ivanov, Alexandre Dolgui & Boris Sokolov (2019) The impact of digital technology and Industry 4.0 on the ripple effect and supply chain risk analytics, *International Journal of Production Research*, 57:3, 829-846, DOI: [10.1080/00207543.2018.1488086](https://doi.org/10.1080/00207543.2018.1488086)
- Marinucci, E. (2021) "Logística y transporte internacional: la disrupción ante el COVID-19". *Revista Integración y Cooperación Internacional*, n°32, enero – junio 2021 pp. 6-21.

- Richard Wilding, laus Dohrmann, Malcolm Wheatley (2020). Reactivación de la cadena de suministro después del coronavirus el viaje a la nueva normalidad, La visión de DHL sobre el efecto de la pandemia de la COVID-19 en las cadenas de suministro y la logística. Deutsche Post DHL Group.
<https://www.cedol.org.ar/content/downloads/publicaciones/cedol2020.pdf>

Sitios web:

- <https://loginter.com.ar/>
- https://todologisticanews.com/site/loginter-confia-en-la-gestion-de-toyota-i_site-para-un-funcionamiento-mas-seguro-y-eficiente/

Fuente:

- Decreto DNU 260/2020 PODER EJECUTIVO NACIONAL (P.E.N.). 12-mar-2020
- Comisión Económica para América Latina y el Caribe (CEPAL). Informe de Agosto, N°6, 2020.
- CEPAL (2020) Los efectos del COVID-19 en el comercio internacional y la logística (agosto 2020)
- https://repositorio.cepal.org/bitstream/handle/11362/45877/1/S2000497_es.pdf
- CEDOL (2020) Cambios y mirada prospectiva de las Operaciones Logísticas. Disponible en <https://www.cedol.org.ar/content/downloads/publicaciones/cedol2020.pdf>

36° Congreso Nacional de ADENAG
Universidad Nacional de Río Cuarto (UNRC)

Facultad de Ciencias Económicas

Río Cuarto: 6 y 27 de Mayo de 2022

Área temática: Gestión en Organizaciones. Formas de trabajo innovadoras.

**DINÁMICA DE LAS DECISIONES Y MECANISMOS RESILIENTES
PARA LA GESTION DEL RIESGO: EL CASO DEL SISTEMA
QUIRÚRGICO DEL HOSPITAL INTERZONAL DE AGUDOS EVA
PERÓN**

**DÍAZ, Daiana V.
Autor y Expositor**

Universidad Nacional de General Sarmiento
Tel: 1159806417
ddiaz@campus.ungs.edu.ar

Palabras claves: Proceso decisorio, mecanismos resilientes, gestión del riesgo, sistemas quirúrgicos, organizaciones de alta confiabilidad

DINÁMICA DE LAS DECISIONES Y MECANISMOS RESILIENTES PARA LA GESTIÓN DEL RIESGO: EL CASO DEL SISTEMA QUIRÚRGICO DEL HOSPITAL INTERZONAL DE AGUDOS EVA PERÓN

DÍAZ, Daiana V.

INTRODUCCIÓN

Desde los años 1960, la teoría de la contingencia demostró que el *one best way* de la gestión organizacional, tan anhelado por los teóricos e incluso por los managers, no resulta satisfactorio empíricamente debido a la complejidad de los contextos, las situaciones inesperadas y la diversidad de organizaciones riesgosas. De ahí la necesidad de construir y poner en práctica dispositivos de gestión ajustados, específicos y tan complejos como los contextos y organizaciones de que se trate.

Partiendo de los aportes de la Teoría de las Organizaciones de Alta Confiabilidad (i.e. HRT, acrónimo del inglés High Reliability Theory), específicamente de las contribuciones sobre el proceso decisorio, planeamiento y habilidades y competencias característicos de las organizaciones riesgosas, el presente artículo tiene como objetivo analizar y describir las modalidades de gestión del riesgo de un sistema complejo ante cambios en los contextos y en distintos momentos de funcionamiento del sistema. En este sentido, consideramos el caso del sistema quirúrgico en intervenciones de alta complejidad del Hospital Interzonal de agudos Eva Perón.

La realización y evolución de las intervenciones quirúrgicas de alta complejidad dependen de la interacción compleja de factores individuales, técnicos y organizativos. Representan un importante riesgo con posibilidad de fallecimiento en el período postoperatorio, con altas tasas de eventuales complicaciones, que prolonguen la hospitalización y el sufrimiento del paciente. Para el grupo quirúrgico y el equipo de salud en general, implica una constante e importante dedicación diaria, que se traduce en un gran desgaste físico y psíquico, y una permanente preocupación por conocer las posibles evoluciones del paciente en el período intra o postoperatorio. En este tipo de intervenciones, los equipos quirúrgicos requieren realizar sus tareas sin ningún tipo de error, ya que alguna falla en su desempeño puede traer graves consecuencias. Así, los equipos deben desarrollar un sistema de relaciones confiables, en donde el

cuidado, la coordinación y la interdependencia entre sus acciones debe ser ajustada y cuidadosa. Los equipos en este tipo de cirugías están compuestos por distintos integrantes con habilidades diferenciales y complementarias, que se enfrentan a una tarea con dificultad técnica y con alto grado de imprevisibilidad. Las decisiones que se adoptan deben realizarse con mucha prontitud, no tienen punto de retorno, y pueden traducirse en la mejoría o agravamiento del paciente. En términos de infraestructura, muchas veces requiere de un pabellón altamente especializado, instrumental adecuado, unidades de cuidado intensivo e intermedio, equipos de última tecnología, anatomía patológica disponible en pabellón, entre otros (Csendes y González, 2005; Steizel, 2011).

La industria de la salud y la atención médica no deja de aportar evidencia empírica acerca de sus vulnerabilidades al encontrarse involucrada en un gran porcentaje de eventos adversos y consecuencias no deseadas para los pacientes. Incluso, los antecedentes muestran que el desempeño en materia de seguridad relacionado a sectores de alto riesgo como el nuclear y aeronáutico es marcadamente superior al del sector salud. En efecto la recurrencia de tales eventos, tanto en Argentina como en el resto del mundo, interpela al conjunto de actores involucrados sobre la gestión del riesgo en este tipo de industria. De allí nuestro interés en posar la mirada en este tipo de sistemas cuyo estudio aportará evidencia empírica acerca de la dinámica decisoria y los mecanismos resilientes utilizados para gestionar el riesgo.

MARCO TEÓRICO

Los conceptos e ideas en los que se inscribe el presente trabajo provienen de los estudios desarrollados por dos enfoques complementarios sobre la Teoría de las Organizaciones de Alta Confiabilidad. Uno de ellos enmarcado en los enfoques empiristas (La Porte y Consolini, 1991) y el otro, con una perspectiva cognitiva (Weick, Sutcliffe y Obstfeld, 1999), ambos centrados en la confiabilidad de los sistemas.

A partir de ellos construimos las proposiciones que serán la base del trabajo de investigación definiendo la dinámica de las decisiones en función de la combinación

de distintos procesos y competencias propuestos por los enfoques empírico y cognitivo sobre la gestión del riesgo en Organizaciones de Alta Confiabilidad (HROs)¹. En ese sentido, para este trabajo, definimos la dinámica de las decisiones teniendo en cuenta los siguientes elementos:

- Planeamiento y proceso decisorio (enfoque empirista)

Las dinámicas de los desafíos de decisión que enfrentan las HROs superan las categorías analíticas que aborda la literatura de los estudios organizacionales en torno al proceso decisorio en términos de planificación versus aprendizaje por prueba y error, certidumbre versus incertidumbre y procesos jerárquicos vs. descentralizados. Las dinámicas de toma de decisiones están frecuentemente en constante cambio, con estructuras de decisión combinadas y variables en función de la gravedad de las consecuencias.

La complejidad, la naturaleza de las tecnologías y la nocividad de los peligros llevan a la adopción de un proceso de planeamiento intensivo y al establecimiento de patrones jerárquicos. La incertidumbre remanente requiere un énfasis equivalente en la descentralización operativa y los procesos flexibles. Tres desafíos (La Porte y Consolini, 1991) están presentes en la estrategia decisoria de las HROs:

- Extender todo lo posible el campo de las decisiones programadas, el análisis decisorio formal y calculativo tanto como lo permita el alcance del conocimiento, la urgencia de las necesidades operativas y la habilidad para guiar la adhesión a los Procedimientos Operativos Estándar (SOPs).
- Ser sensible a las áreas que permiten decisiones incrementales atendiendo a los requisitos de desempeño, evaluación y análisis para la mejora de los procesos.
- Estar alerta a las sorpresas o ante errores que pueden desembocar en catástrofes o fallas graves que impiden la recuperación del sistema.

Los patrones decisorios albergan actividades de mejoras de la producción y de reducción de errores estimulando iniciativas para identificar errores y validar cambios en los Procedimientos Operativos Estándar (SOPs); evitar errores sin sofocar la

¹ Se trata de sistemas tecnológicos cuyas interrelaciones son complejas y en los que se constata un alto nivel de integración de sus partes componentes (Perrow, 1984).

iniciativa del operador; informar errores sin incentivar actitudes laxas hacia su comisión; el monitoreo mutuo sin perder la confianza y autonomía.

- Principios de anticipación (enfoque cognitivo)

La preocupación por el fracaso y la renuencia a simplificar las interpretaciones constituyen principios de anticipación en las HROs (Weick, Sutcliffe y Obstfeld, 1999). Tales organizaciones se interesan profundamente por los errores, problematizan los fracasos y los utilizan como fuente de aprendizaje. Lo hacen de tres maneras: tratando todas y cada una de las fallas como recurso para la mejora del sistema, mediante un análisis exhaustivo de las fallas cercanas y al enfocarse en las responsabilidades del éxito.

Con pocos errores y raras fallas graves en las HROs, una forma de obtener más datos para el aprendizaje consiste en ampliar el número y la variedad de fallas que reciben atención. Subsanan la escasez de datos con un análisis más rico de los datos que recopilan, fomentan y recompensan la notificación de errores y aprovechan plenamente cualquier falla que se informe.

Mientras que la mayoría de las organizaciones tienden a localizar el fracaso, las HROs lo generalizan. En ese sentido, una pequeña falla constituye una señal débil de que otras partes del sistema son vulnerables, atienden pequeños incidentes bajo la premisa de que la acumulación de tales incidentes aumenta la probabilidad de un problema mayor, actúan como si no hubiera una falla localizada suponiendo que las cadenas causales que provocaron la falla son largas y están sumidas en el interior del sistema.

En las HROs el personal de las áreas de mantenimiento se convierte en un elemento clave para el aprendizaje organizacional al estar en contacto con el mayor número de fallas, en las etapas más tempranas del desarrollo, conocen de vulnerabilidades en la tecnología, de descuidos en los procedimientos y en las secuencias donde un error podría inducir a otros. Otro elemento para el aprendizaje consiste en definir como falla cualquier respuesta disfuncional al éxito (búsqueda restringida, complacencia/inercia, aversión al riesgo) que opera bajo el supuesto de que el éxito demuestra competencia tendiendo a repetir las rutinas habituales con miras a que el éxito se repita y por la confianza que el éxito genera. Por tanto, en las HROs la falta de atención es

interpretada como una falla en la vigilancia, la complacencia es entendida como una falla en el esfuerzo, y la habituación como una falla en el ajuste continuo.

Respecto del segundo principio de anticipación, la renuencia a simplificar las interpretaciones implica distinguir qué aspectos problemáticos una organización tiende a ignorar y deberían ser tratados y cómo la idea de niveles aceptables de seguridad tiende a cancelar todo debate. Las simplificaciones posibilitan la acumulación de anomalías, incrementan la probabilidad de eventos sorpresivos, hacen que se ignoren las intuiciones y que las consecuencias indeseadas se vuelvan más serias. En otras palabras, son peligrosas para las HROs porque limitan tanto las precauciones que las personas toman como la cantidad de consecuencias no deseadas que evitan. Mientras que en la mayoría de las organizaciones las precauciones están diseñadas para ajustarse a una visión simplificada del mundo, en las HROs se tiende a restringir las simplificaciones con el objetivo de ampliar el número de precauciones que adoptan.

A diferencia de otras organizaciones, las HROs alcanzan un nivel mínimo de coordinación ya que cada uno de los decisores opera bajo el supuesto de que cada uno de sus colegas en algún momento cometerá algún descuido y a partir de esa precaución los operadores toman decisiones. En cambio, de hacer suposiciones y socializar a las personas para que ignoren las mismas cosas, las HROs hacen menos suposiciones y socializan a las personas para que noten más, buscan saber sobre lo que ignoran.

Los esfuerzos para evitar la simplificación parten de garantizar la variedad y toman distintas formas tales como diversos controles integrados por medio de reuniones y comités, revisiones de posturas contrapuestas, selección de nuevos empleados, frecuente rotación de trabajo y reentrenamiento. La negociación se convierte en un elemento clave dado que es la divergencia y no los puntos en común lo que permite detectar anomalías. Así, las HROs se diferencian no sólo por sus puntos de vista diversos, sino también por los procesos que institucionalizan para gestionar los desacuerdos.

En definitiva, los procedimientos se vuelven cada vez más complejos en lugar de simples y el proceso de revisar constantemente los procedimientos mitiga la complacencia y la rigidez.

- Compromiso con la resiliencia (enfoque cognitivo)

Las organizaciones tradicionales, a diferencia de las HROs, tienden a la anticipación de sorpresas esperadas y defensas planificadas contra riesgos previsibles. En cambio, las HROs dedican una gran atención a anticipar posibles modos de falla.

Resiliencia implica la combinación de la minimización del impacto de las perturbaciones y saber improvisar para asegurar el funcionamiento del sistema. Así se observa una doble connotación de la resiliencia: no se trata sólo de recuperarse de los errores, sino también de enfrentar las sorpresas en el momento.

Las HROs no esperan la ocurrencia de un error para responder, sino más bien se preparan para sorpresas inevitables. Tales organizaciones prestan atención tanto a la prevención de errores como a su contención. Una forma de comprometerse con la resiliencia se materializa en la capacidad de contener crisis emergentes por medio de redes informales que se disuelven cuando el sistema vuelve a la normalidad. Esta forma se concreta cuando los eventos sobrepasan los límites operativos habituales y las personas se autoorganizan en equipos *ad hoc* para tratar incidentes y proporcionar una solución experta a los problemas. Tales equipos constituyen así una rápida combinación de conocimientos para manejar eventos que eran imposibles de anticipar. En ese sentido, representan una estrategia de intervención flexible en situaciones críticas que permite a los sistemas lidiar con la incertidumbre irreducible y el conocimiento imperfecto.

El compromiso con la resiliencia también es visible en su apoyo formal para la improvisación. Una capacidad generalizada de investigar, aprender y actuar, sin saber de antemano sobre qué se llamará a actuar, es una protección vital contra riesgos inesperados. Se da una relación compleja entre *ad hoc* y *know-how* y los “operadores by-the-book”² son problemáticos.

- Monitoreo de las operaciones (enfoque cognitivo)

² El término hace referencia a los trabajadores que se apegan a las normas, a lo escrito, a los manuales de procedimientos.

Las fallas catastróficas son prevenidas por un gran número de continuos ajustes pequeños que evitan la acumulación de errores. Evitar la acumulación implica reducir la probabilidad de que un error se alinee con otros e interactúe de forma no vista con anterioridad. Esta afirmación es posible teniendo en cuenta la noción de conciencia situacional presente en las HROs. La conciencia situacional es una representación mental que otorga la capacidad para dar respuestas derivada de la percepción de los elementos ambientales, el tiempo y espacio, así como de la comprensión de los objetos, eventos, interacciones y significados sobre una situación y su estado futuro inmediato.

La falta de conciencia situacional provoca “sorpresas de automatismo”. El monitoreo implica localizar fallas e identificar las acciones a tomar. La conciencia situacional y la sensibilidad a las operaciones reducen la incidencia de sorpresas de automatismo y acortan el período de inacción. La acción continua es simultánea a la atención y las personas actúan pensando con sabiduría y cuidado.

En este sentido, las HROs actúan de manera reflexiva, tienden a ser más conscientes de sí mismas al lidiar con las presiones de sobrecarga, muestran una importante sensibilidad a la sobrecarga de cualquiera de sus miembros y de las operaciones y se preocupan por detectar errores en el momento. La conciencia de la presión de producción y sus efectos sobre el juicio y el rendimiento son cruciales.

Los estados de conciencia a los que nos hemos referido, dependen del intercambio de información e interpretaciones entre individuos. Los recursos cognitivos limitados del individuo impiden el desarrollo de un mapa cognitivo que registre con precisión la totalidad organizacional o sistémica y su entorno operativo. Por tanto, conseguir ese estado constituye un logro compartido.

METODOLOGÍA

Utilizamos una perspectiva metodológica predominantemente cualitativa, cuya estrategia de investigación consistió en el estudio de caso que tiene como objetivo abordar los fenómenos en sus escenarios concretos de ocurrencia, de forma holística y contextual, captando la complejidad propia de la vida social y rescatando la presencia, el rol y el significado de los actores en el desenvolvimiento de los procesos sociales. Los estudios de casos son construidos a partir de un recorte que realiza el

investigador en el que se focaliza en un número limitado de hechos y situaciones, otorgando mayor importancia a la profundidad más que a la generalización de los resultados (Neiman y Quaranta, 2006; Eisenhardt, 1989).

Se enmarca en un estudio de caso de tipo instrumental (Stake, 1994), en donde el caso cumple el rol de mediación para la comprensión de un fenómeno que lo trasciende y en el que el propósito de la investigación va más allá del caso, utilizando el mismo como instrumento para evidenciar características de algún fenómeno o teoría y donde el foco de la atención y la comprensión desborda los límites del caso en estudio.

La utilización de diversas fuentes de evidencia es subrayada por Yin (1981) cuando se estudia a través de un caso un fenómeno dentro de su contexto real, en el que los límites entre el fenómeno y el contexto no son claramente visibles. Se dio preeminencia a fuentes de información primaria a partir de las técnicas de recolección de datos de observación no participante, entrevistas en profundidad y conversaciones informales. Con respecto a la primera, el foco de observación estuvo puesto en el proceso de trabajo en el quirófano, específicamente en las intervenciones consideradas de alta complejidad como lo son las operaciones cardíacas, neurológicas, traumatológicas y algunas pertenecientes a la especialidad de cirugía general. Por otra parte, se realizaron entrevistas exploratorias abiertas semi-directivas a miembros de distintos equipos quirúrgicos (i.e. cirujanos, ayudantes e instrumentadoras), al jefe y subjefe de quirófano, al responsable del servicio de cirugía vascular, al responsable del servicio de cirugía general y a la referente del programa de tuberculosis del área de medicina preventiva. En total se llevaron a cabo 9 entrevistas de una hora de duración promedio que fueron grabadas y complementadas con notas de campo.

La indagación fue complementada con fuentes de información secundaria (e.g. protocolos médicos, registros quirúrgicos, normativas y reglamentaciones relacionadas, revistas institucionales y material informativo provisto por la Dirección y el Departamento de Estadísticas del hospital).

RESULTADOS

BREVE PRESENTACIÓN DEL CASO DE ESTUDIO

El Hospital Interzonal General de Agudos Eva Perón (HIGA) fue inaugurado en 1954 en la localidad de San Martín y hoy es un eje fundamental de la atención sanitaria en el Norte del Conurbano. Cumple con su función de servicio público, siendo el único efector interzonal de la Región Sanitaria V³ al responder a la cobertura de un territorio no sólo de gran densidad poblacional local sino también de la periferia.

Es un hospital de tercer nivel de complejidad, es decir, posee un cuerpo de profesionales altamente especializados, los cuales trabajan en equipos interdisciplinarios y cuenta con equipamiento especializado. Su función más importante es la de atender aquellas enfermedades que no pueden ser resueltas en los otros niveles de salud de la red de servicios.

La actividad asistencial del servicio quirúrgico se encuentra en la estructura organizacional bajo la Dirección Asociada del Área Quirúrgica y Emergencias. Está conformada por catorce servicios, catorce salas y siete unidades. Tanto los cirujanos de planta como los de guardia desempeñan labores asistenciales y docentes. Cuenta con ocho quirófanos y una sala de recuperación. Dos quirófanos para cirugías programadas con anestesia local, uno para cesáreas, uno para guardia y los cuatro restantes para cirugías programadas que requieren anestesia general. Se atienden en promedio 1000 consultas quirúrgicas ambulatorias mensuales y 4000 consultas de guardia.

El equipo quirúrgico está conformado por un cirujano, dos ayudantes, un instrumentador y un anestesiólogo. Tanto los cirujanos como los instrumentadores y anestesiólogos son de planta, mientras que los ayudantes son residentes. Por otro lado, un instrumentador cumple el rol de enfermero circulante de quirófano. Cada especialidad quirúrgica tiene asignado dos días por semana fijos para llevar a cabo las cirugías programadas. Tal programación implica que puedan encontrarse dos o tres especialidades operando simultáneamente en un mismo día. Al mismo tiempo se encuentran equipos de guardia de todas las especialidades, todos los días de la semana, durante las 24 horas para los casos de cirugías de urgencia. La designación

³ Se encuentra integrado a una red provincial de servicios cuya área de influencia corresponde, fundamentalmente, a la Región Sanitaria V en la que se incluyen los partidos de Tigre, Escobar, Zárate, San Fernando, San Martín, San Miguel, Malvinas Argentinas, José C. Paz, Vicente López, San Isidro, Exaltación de la Cruz, Campana y parte de Tres de Febrero. Sin embargo, también son asistidos pacientes provenientes de otras regiones.

de los cirujanos a los equipos la realiza el jefe de residentes previa consulta al jefe del respectivo servicio, mientras que a las instrumentadoras las designa la jefa de quirófano.

ANÁLISIS DEL CASO

Abordaremos el análisis de la gestión del riesgo del sistema quirúrgico del Hospital Interzonal de agudos Eva Perón recorriendo los elementos definidos en la construcción de nuestro marco teórico de acuerdo con la Teoría de las Organizaciones de Alta Confiabilidad.

Proceso decisorio, planeamiento y compromiso con la resiliencia

Se identifican distintos momentos, formas y actores involucrados en el proceso de toma de decisiones relacionados con el trabajo en el quirófano. Las principales diferencias en la dinámica de los procesos decisorios se evidencian fundamentalmente respecto de las cirugías programadas y no programadas. Estas últimas constituyen situaciones de urgencia que presentan mayores factores inesperados, incertidumbre, mayores márgenes para la improvisación y consecuentemente mayores riesgos.

Tanto las operaciones referidas al proceso de trabajo en cirugías programadas como en no programadas tienen una base para la toma de decisiones que emanan de las normas y procedimientos establecidos contenidos principalmente en los protocolos y técnicas quirúrgicas.

En ese sentido, en situaciones normales y rutinarias, los equipos operan a través del seguimiento de tales normas y procedimientos constituyendo estrategias de decisiones programadas, rutinarias y en algún sentido burocráticas.

El equipo funciona en base a procedimientos formales establecidos como por ejemplo normas de bioseguridad⁴, protocolos de trabajo⁵ y técnicas quirúrgicas documentadas disponibles y aprendidas.

⁴ Tales normas determinan los recursos de bioseguridad que se implementan en el quirófano como por ejemplo aislamiento eléctrico, aislamiento de sustancias de contacto, de residuos patológicos. Ellas varían y se adoptan de manera diferencial de acuerdo a cada paciente. Por ejemplo, para pacientes que presentan patologías infecciosas o pacientes con Virus de Inmunodeficiencia Adquirida (VIH) la norma presenta recursos específicos como la utilización de elementos descartables.

⁵ La técnica quirúrgica tiene un protocolo establecido. Ello incluye la estandarización de los procesos de lavado de los miembros del equipo, armado de la mesa de instrumental, colocación de los campos de la cirugía, etc. El

No obstante, la naturaleza de este tipo de sistemas indica que cualquier cirugía que *a priori* se considera sencilla y rutinaria y/o que está previamente programada, puede presentar situaciones inesperadas que requieran otro tipo de dinámica decisoria. Así, las decisiones programadas, no programadas y de tipo incremental se superponen asiduamente en el proceso de trabajo del equipo quirúrgico, aunque con mayor frecuencia en los casos de cirugías de emergencia o no programadas. La afirmación precedente lleva implícita la idea de pasar por alto en determinadas circunstancias las normas y protocolos establecidos a fin de resguardar la vida del paciente.

Adicionalmente existen situaciones que las normas no contemplan o para las cuales no hay procedimientos establecidos y otras para las cuales no es posible determinar estándares de operación. La propia complejidad del cuerpo humano, la fisiología de cada paciente, nuevas patologías aun no descubiertas y estudiadas, situaciones inesperadas o novedosas y cuestiones vinculadas a la evolución de la ciencia se reconocen como fuentes de tales situaciones.

Más concretamente, los cirujanos afirman conocer el camino y los pasos a seguir dentro de un contexto contemplado y conocido, pero ante la ausencia de protocolos para eventualidades se pone en juego la creatividad, la experiencia personal y del equipo como factor clave para la toma de decisiones. Aquí cobran relevancia las decisiones incrementales y no programadas.

Decisiones incrementales y no programadas en el proceso de trabajo quirúrgico se han observado en la utilización, corrección y actualización de técnicas quirúrgicas; la planificación, previsión y disponibilidad de insumos; así como la necesidad de intervenir quirúrgicamente a un paciente más de una vez.

Existen diversas técnicas quirúrgicas para cada tipo de cirugía⁶ y se actualizan permanentemente. Son resultado de ensayo y error, del trabajo diario, de la lectura

protocolo quirúrgico es uno solo y ocasionalmente se modifica si por ejemplo hay un paciente con una patología infecciosa muy grave.

⁶ En términos generales, cada uno tiene su propia experiencia respecto de las técnicas documentadas y le resulta mejor una respecto de otra y adopta esa como norma de conducta. Ello no implica que otra técnica no se tome para resolver un caso puntual de intervención. No obstante, las técnicas puras tal como se describen en los libros, en la práctica no existen. En otras palabras, el cirujano implementa de todas las técnicas una técnica diferente que es su técnica personal. Por ejemplo, una técnica personal puede implicar la unificación de distintos pasos de diferentes técnicas, acortar y/o saltar pasos en ciertos procedimientos, variar las medidas para cortar una porción de órgano en diferentes tramos, etc.

constante, de mantenerse informado sobre lo que se realiza en otros países, de la casuística y de la evaluación constante de los pacientes. No sólo su obsolescencia dispara la necesidad de corregirlas, sino que también la aparición de nuevas patologías y la propia singularidad del paciente obligan a modificar y crear formas de proceder no contempladas en las técnicas presentes. Por ejemplo, la presencia de una variación individual en un paciente o cuando el paciente presenta algo diferente a lo que dicen los libros, genera la imposibilidad de implementar al cien por ciento las técnicas tal como indica la bibliografía y por lo tanto la necesidad de combinar diversas técnicas, cambiar las existentes o innovar en relación a ellas.

En muchos casos, esas nuevas prácticas y procedimientos son compartidas en ateneos internos⁷ que constituyen un dispositivo importante para el aprendizaje, intercambio y generación de conocimientos.

La evaluación y decisión *in situ* de hasta dónde se puede llegar con un procedimiento y a partir de dónde se debe cambiar da cuenta de la capacidad del cirujano para adaptarse a esas variaciones en el momento en que se presentan, a lo que se suma una restricción temporal. Dicha característica forma parte de una de las competencias priorizadas en la formación de residentes para desenvolverse y accionar ante lo desconocido y las situaciones novedosas.

La dinámica del sistema y la naturaleza de la organización requieren también de decisiones incrementales y no programadas en relación a la planificación y previsión de insumos y materiales.

En este punto se adopta un proceso de planeamiento intensivo extendiendo todo lo posible el campo de las decisiones programadas. Tal proceso se rige principalmente por el principio de previsión y es llevado a cabo por un área específica que se encarga de la organización, administración y coordinación de las actividades quirúrgicas.

De todas maneras, las decisiones incrementales y no programadas se hacen presentes en diversas circunstancias. Por un lado, la dificultad para prever picos de demanda redundante en la necesidad de corregir decisiones tomadas respecto al cálculo de los insumos y materiales necesarios para mantener operativo al sistema. Para la

⁷ En los ateneos se presenta la técnica utilizada y se describe lo que se hizo diferente. E inclusive, cuando hay algo diferente, algo distinto y que dio resultado se presenta en congresos médicos y publicaciones científicas para que otros aprendan de lo que se hizo ante determinado caso.

confección del pedido de adquisición de insumos y materiales se realiza una estimación de la demanda futura en base al análisis retrospectivo de la demanda quirúrgica. Adicionalmente, el tiempo transcurrido entre la solicitud y la efectiva reposición y disponibilidad de materiales e insumos es tan prolongado que requiere anticiparse considerablemente en su gestión.⁸ Respecto de la dificultad para prever picos de demanda, el jefe de quirófano manifiesta que no se trata de un problema de planificación, sino de la imposibilidad de mantenerse actualizado sobre la demanda del sistema. Si la demanda futura se duplica en relación a la proyectada, los materiales se consumen antes de lo previsto para un cálculo que fue realizado en base a un antecedente seis meses antes de la entrega de los pedidos.

Ambos factores vinculados a la dimensión temporal, la estimación temprana de la demanda y la dilatación del proceso de compra, condicionan el funcionamiento del sistema quirúrgico⁹ y por ende obligan a tomar decisiones correctivas. La realización de compras abreviadas y la adaptación o sustitución de materiales e insumos disponibles por faltantes cuando es posible, constituyen ejemplos representativos de las mencionadas decisiones. Respecto de la adaptación y sustitución de insumos y materiales, el jefe de quirófano señala que recurren a una solución al estilo argentino que responde al lema de “lo atamos con alambre” [sic]. No obstante, destacan la característica irremplazable de algunos elementos como ciertas drogas anestésicas y otros insumos.

Otro elemento disparador de decisiones incrementales y no programadas está dado por el complejo y burocrático proceso administrativo que caracteriza al sistema de contratación y adquisición de la administración pública.

Los criterios que guían los procesos de licitación y su dinámica resultan con frecuencia ineficientes para atender oportunamente a las demandas del sistema quirúrgico. La consideración de precio excesivo para algunos materiales por parte del ministerio de salud sumado a la falta de conocimientos de los encargados de realizar las compras sobre la especificidad de los productos, se traducen en pedidos de insumos que nunca llegan y materiales solicitados que no se compran. Como consecuencia, el área

⁸ Los pedidos comienzan a recibirse paulatinamente y por tandas a partir de aproximadamente seis meses de realizada la solicitud.

⁹ Si bien el sistema nunca se ha visto paralizado, se han restringido cirugías por carencia de insumos y materiales. En ese caso se restringen las cirugías programadas para priorizar las de urgencia. Es importante destacar las consecuencias que tales restricciones pueden provocar en los pacientes al alargar la estancia de internación y aumentar los riesgos por la demora en el tratamiento de las afecciones padecidas.

quirúrgica se ve obligada a reiterar el pedido ampliando las justificaciones sobre la especificidad de los productos e iniciando nuevamente el proceso de adquisición que redundará en la duplicación del tiempo habitual para disponer de ellos. La experiencia en tales situaciones ha convertido a la previsión en uno de los requisitos fundamentales para el funcionamiento del sistema, anticipándose hasta el doble del tiempo estimado para iniciar la gestión de compras.

Las secuencias reiteradas de intervención practicadas a un mismo paciente albergan otro tipo de decisiones incrementales. Teniendo en cuenta los distintos momentos del proceso de trabajo quirúrgico, lo esperado es que la situación de un paciente pueda resolverse durante el acto quirúrgico, siendo el post quirúrgico una instancia de control y evaluación del estado general del paciente. Sin embargo, las decisiones incrementales entran en juego cuando en ese acto quirúrgico no fue posible resolver el problema y se requiere de una segunda, tercera o más instancias de intervención hasta agotar todos los recursos quirúrgicos posibles respecto del problema que presenta el paciente.

Las características desarrolladas precedentemente dan cuenta de la forma en la que el sistema lucha con la incertidumbre irreductible y el conocimiento imperfecto. En ese terreno, las decisiones no programadas e incrementales se tornan protagonistas, la improvisación en base a la experiencia, el *know-how* y el trabajo en equipo unidos al criterio profesional se combinan a fin de asegurar el funcionamiento del sistema y reducir el impacto de las perturbaciones. El Jefe del servicio de cirugía general destaca que siempre se presentan sorpresas y se las afronta utilizando todo el bagaje de conocimientos, experiencia y horas caminadas para resolver el caso. Manifiesta que en esos casos nada está escrito y que cuando se está en un sitio de formación como es el hospital se cuenta con dos recursos: la experiencia de los viejos y los nuevos. Las dos cosas sirven y las dos cosas también trabajan en equipo.

Hablamos ni más ni menos que de una de las formas en las que el sistema se compromete con la resiliencia. Si bien los entrevistados consideran que las normas, procedimientos y protocolos están hechos para evitar riesgos y no identifican riesgos derivados de ellos, reconocen situaciones en las que los mismos no constituyen una herramienta adecuada para resolver situaciones sorpresivas, novedosas o críticas.

Los momentos de improvisación relacionados con la toma de decisiones están fuertemente asociados con la incertidumbre y se dan más frecuentemente en las cirugías de urgencia y no programadas. En ellas no se da una improvisación total pero sí momentos de improvisación. Es decir, el equipo sabe cómo tiene que encarar la cirugía y proceder de determinada manera de acuerdo a lo que presenta el paciente, pero los momentos de improvisación pueden comenzar a partir de lo que efectivamente encuentran en la etapa intraoperatoria. Esto implica ir analizando y tomando decisiones sobre la marcha, a medida que se va desarrollando la cirugía. Un ejemplo de ello lo constituye la conversión de una cirugía laparoscópica a una de forma convencional. En ese caso, el cirujano puede comenzar con un enfoque laparoscópico y determinar que es necesario realizar una incisión más grande debido al estado del tejido cicatricial por intervenciones o complicaciones previas del paciente

Diversos factores explican esta dinámica, marcan la diferencia respecto de las cirugías programadas y condicionan los caminos que pueden tomarse durante el acto quirúrgico. Por un lado, en las cirugías de urgencia no se cuenta con el proceso de diagnóstico previo como en el caso de los pacientes internados para cirugías programadas, muchas veces no se cuenta con el tiempo para realizar una radiografía y apenas se puede tomar una muestra de sangre. También se cuenta con mucha menos información sobre el paciente a diferencia de las cirugías programadas, como por ejemplo no saber si el paciente está medicado, si toma algo o si tiene alguna enfermedad preexistente.

Procedimientos *ad hoc*, prácticas que se desvían de las normas, saltar la burocracia y transgredir lo establecido y formalizado también constituyen dispositivos resilientes para resolver situaciones críticas.

Respecto de los procedimientos *ad hoc* y del desvío de las normas o protocolos establecidos, nuevamente la distinción se presenta entre las intervenciones programadas y las no programadas o de urgencia. Las primeras están bien delimitadas, está delineado previamente lo que se va a realizar y lo que se va a buscar. En cambio, en las intervenciones quirúrgicas de urgencia si bien está diagramado el principio, no está diagramado el final. Ello significa la necesidad de omitir normas y protocolos que, aunque aumenten los riesgos, constituye la única vía para salvar la

vida del paciente. En consecuencia, se consideran riesgos que se tienen que correr.¹⁰ Por ejemplo, si ingresa al quirófano un herido de bala, el balazo puede ser superficial como puede ser profundo, entonces es necesario comenzar a explorar qué es lo que se va a buscar. Adicionalmente, a diferencia de los pacientes que ingresan al quirófano por cirugías programadas, este paciente no cuenta con la higiene previa requerida por las normas para el ingreso al quirófano. Entonces, si bien se reconocen complicaciones que se van a dar en función de que no se cumplió esa norma de higiene porque no se puede cumplir; la prioridad está puesta en hacer maniobras rápidas para evitar la muerte del paciente.¹¹

En algunos aspectos, pasar por alto la burocracia y transgredir lo formalizado se presenta como algo cotidiano para mantener el funcionamiento del sistema. Las comunicaciones informales se utilizan para acortar caminos y lograr mayor eficiencia en comparación a las vías formales. Anticiparse a los problemas de la burocracia a través de una planificación rigurosa e intensiva para conseguir los recursos y elementos necesarios se observa como otra de las herramientas que hace resiliente al sistema quirúrgico.

Queda claro entonces que el apego a las normas y los trabajadores “by the book” en términos de Weick no son características presentes en los equipos quirúrgicos bajo estudio. De hecho, el desarrollo de competencias para tomar decisiones en situaciones inciertas, saber improvisar, utilizar la creatividad, manejar el estrés y la presión implicada en una situación de intervención; constituye un elemento clave en los programas de formación y aprendizaje de residentes.¹²

¹⁰ Hablamos de los riesgos para el paciente, pero destacamos también los riesgos asociados para los profesionales. Los interlocutores reconocen que pueden sufrir sanciones o tener consecuencias burocráticas o institucionales cuando el resultado de una cirugía que saltó las normas y protocolos no fue exitoso, pero asumen que está dentro de los riesgos y el que lo hace sabe que es así. Sea como sea, de lo que sí están seguros es que no van a hacer algo con malicia. Otro tipo de riesgos son los relacionados a enfermedades profesionales. En ese sentido uno de los interlocutores clave entrevistado para este estudio menciona la existencia de una simbiosis entre la relación con un paciente y su calidad de vida y manifiesta haber sufrido su primer ángor (dolor cardíaco) siendo muy joven en la situación de tener que intervenir quirúrgicamente a un bebé.

¹¹ Respecto de esa dinámica se reconocen tres situaciones posibles: que se desarrolle con normalidad, que tenga un resultado exitoso o que el desenlace sea negativo. Pero destacan la importancia de ir hacia adelante, la necesidad de no quedarse estático en momentos donde se sabe que una maniobra puede costar la vida del paciente. Quedarse estático implica no estar ayudando al paciente o tratando de salvarlo. De ahí que la importancia radique en hacer una maniobra con el menor riesgo y el mejor resultado más allá de los protocolos.

¹² Respecto de la formación y el aprendizaje, cada servicio tiene un número de residentes y un programa de residentes, un programa de clases y de entrenamiento. Siempre están supervisados por alguien de mayor antigüedad o de mayor experiencia. El sistema de residencias es el que más resultado dio en el mundo y es una creación argentina. La formación es quirúrgica, bibliográfica y a través de ateneos en forma permanente.

Monitoreo de las operaciones, preocupación por el fracaso y evitación de interpretaciones simplificadoras

Las actividades referidas al control de las operaciones sumado a la concepción sobre los fracasos y errores, vislumbran la perspectiva respecto de la preocupación por el fracaso y de las interpretaciones simplificadoras.

La aplicación de las normas de bioseguridad constituye el principal instrumento para controlar las operaciones y forma parte de los controles habituales utilizados por el sistema. No implementan el recurso de listas de verificación, sino que sólo se valen de las llamadas hojas de quirófano en donde se constatan los datos del paciente, el diagnóstico, la especificación de la intervención que se realizará y la historia clínica del paciente.

A diferencia de lo que los autores destacan sobre las Organizaciones de Alta Confiabilidad (HROs), el sistema estudiado no cuenta con un sistema de reporte y registro de errores, tampoco alienta o estimula la denuncia de los mismos; por el contrario, tienden a ser ocultados. Sin embargo, esto depende del manejo y la iniciativa de los profesionales en relación al interés de poner en discusión ciertas acciones, procedimientos y resultados no deseados al interior de cada servicio. En ocasiones la forma de tratar los fracasos o los resultados no deseados es a través de la presentación del caso en comités y/o ateneos donde se discuten y problematizan los mismos. Por ejemplo, el comité de tumores y el comité quirúrgico.

Otros procesos que buscan la mejora se llevan a cabo de manera informal y dependen de la iniciativa de cada servicio, área o de cada persona que detecta algo que podría mejorarse, pero no existen procesos estandarizados ni dispositivos institucionales formales para tal fin. Los canales de comunicación informales como simples comentarios y llamadas telefónicas son los medios preferidos para buscar la mejora. Tal elección de preferencia se fundamenta en el hecho de que proceder por los canales formales lleva implícito un proceso burocrático engorroso que retrasaría o impediría su solución. En definitiva, los canales informales y personalizados resultan más oportunos y eficientes que los formales e institucionales para lograr los objetivos de mejora. De alguna manera esto explica la inexistencia tanto de registros de errores como del proceso de subsanación de los mismos.

Algunas áreas identificadas para la mejora presentan una problemática más compleja que no es posible remediarla valiéndose de los mecanismos informales descritos anteriormente. La obsolescencia del equipamiento constituye un ejemplo de ello. Dado el acelerado avance de la tecnología, el equipamiento se convierte en vetusto cada vez con mayor rapidez y la imposibilidad de mantenerse actualizado respecto de las nuevas tecnologías limita la mejora del desarrollo de los procesos y su confiabilidad.¹³

Al referirse al monitoreo de las operaciones como uno de los principios de contención, Weick y sus colaboradores (1999) destacan la aparición de sorpresas o errores de automatismo provocados por la falta de conciencia situacional. Sobre este aspecto, si bien reconocen un cierto automatismo en cirugías muy rutinarias que se llevan a cabo casi de memoria, subrayan la posibilidad siempre presente de encontrarse con una sorpresa o con un evento que no lo tenían planificado. Los cirujanos arguyen tener una especie de hilo conductor de la cirugía, pero siempre aparece algo diferente de un paciente, siempre hay algo que puede cambiar ese hilo conductor. En ese sentido no hay dos pacientes iguales como tampoco dos cirugías iguales y hasta los resultados también pueden diferir.¹⁴

Por otro lado, mientras que para cualquiera de nosotros escuchar música o conversar sobre cualquier tópico podría constituir una situación de distracción en la ocasión de intervenir quirúrgicamente a un paciente, para el equipo quirúrgico no afecta la conciencia situacional, sino que por el contrario constituye una herramienta para generar un ambiente ameno y reducir el estrés. Incluso los líderes introducen esas técnicas *ex profeso* en la formación de los profesionales con el objetivo de que

¹³Aquí es importante diferenciar la gestión de una institución privada respecto de la de una institución estatal. Mientras que en el ámbito privado existe una administración autónoma, en la institución estatal hay una administración central de la cual se depende y de la que dependen todas las instituciones provinciales. Por otro lado, las instituciones estatales requieren mayores niveles de inversión que las del ámbito privado ya que las primeras por ejemplo poseen todas las especialidades de guardia que no se encuentra en el ambiente privado. Eso implica mayor envergadura, diversificación y complejidad estructural del ámbito estatal que resulta más oneroso mantener en movimiento. Adicionalmente, el lado estatal no siempre tiene la retribución que tiene el sistema privado para poder reinvertir en la mejora. En ese sentido, uno de los grandes problemas se presenta en la asistencia de guardia en la que se reciben numerosos pacientes con coberturas médicas prepagas cuya atención no siempre es retribuida al hospital y el hospital la tiene que cubrir porque es una necesidad de urgencia. De ahí las dificultades para reinvertir lo que se gasta ya que la mayoría de las veces no se recupera.

¹⁴Por ejemplo, las cirugías plásticas de nariz se operan paso por paso todas iguales, pero el resultado de todas no es el mismo porque hay pequeñas cosas, pequeñas diferencias que se hacen para obtener un determinado resultado. En todas las cirugías pasa algo similar, se sabe por ejemplo cómo cortar un intestino, pero después el corte se puede realizar más adelante o más atrás de acuerdo a lo que se observa. Hay ciertas cosas que salen fuera de la regla, pero la regla básica está, el hilo conductor de la cirugía siempre es el mismo.

desarrollen competencias para manejar el estrés y puedan desenvolverse de la mejor manera posible en momentos en que se desencadena una catástrofe.

La posición del equipo respecto de las condiciones de riesgo y las percepciones sobre el fracaso entre los distintos miembros del sistema es variada. Por un lado, se atribuye al factor humano la principal y única causa de falla y de fracaso. El argumento de esa interpretación consiste en que el procedimiento lo hace una persona, el que opera es una persona y aunque el ideal es que no se equivoque puede equivocarse y por tanto constituye la variable de cien por ciento efectividad o cien por ciento fracaso. En la misma línea de interpretación sobre la responsabilidad individual o el error humano se resalta la idea de riesgo y fracaso por el incumplimiento de la totalidad de las normas establecidas. En este caso se concibe que el incumplimiento de las normas responde a una falla del personal que no las hace cumplir. Ambas posturas reflejan claramente interpretaciones simplificadoras en donde no entran en juego otros factores que puedan implicarse en la problematización de los fracasos como fuente de aprendizaje.

Sin embargo, esa idea es matizada o relativizada por la multiplicidad de elementos que surgen del relato, que pueden atribuirse al fracaso o a los errores. Entre ellos se destacan dificultades que pueden provenir de muchos lugares como la infraestructura, el equipamiento, la naturaleza del paciente y dificultades de provisión de elementos. Por ejemplo, cuando ingresa un paciente de emergencia y no funciona el ascensor, situación que se da frecuentemente, la dificultad no es del médico sino de la infraestructura pero repercute en el trabajo del equipo quirúrgico que en esos casos intenta realizar la operación en la guardia o buscan alternativas para subir al paciente por las escaleras.¹⁵

Del mismo modo, la relevancia atribuida al equipo también relativiza la importancia del individuo y resalta la idea de conciencia situacional del equipo. Se puede observar el concepto de mente colectiva desarrollado por Weick y Roberts (1993), cuando algunos interlocutores (instrumentadora quirúrgica, cirujano vascular y subjefe de quirófano) subrayan la importancia del equipo en su rol de monitor, observando el sentido de interacción atenta. Hay cosas que pueden pasar desapercibidas a uno de los

¹⁵En ese sentido cabe destacar que otros hospitales no tienen el manejo de urgencias que tiene un hospital de este tipo. Es muy difícil que un paciente baleado sea derivado a un hospital o clínica privada. Además, no todos los sanatorios cuentan con personal cien por ciento de guardia, mientras que el hospital estudiado por lo general cuenta con todas las especialidades de guardia quirúrgica.

operadores, pero no puede pasar al resto. La compenetración del equipo se torna un elemento clave en la generación de estados de alerta para soslayar posibles fallas individuales. Esta capacidad se ve potenciada cuando entre los miembros del equipo se conocen mucho por haber trabajado juntos durante largo tiempo. Esa característica aporta mayor eficiencia, aumenta la capacidad de anticipación y entendimiento que en ocasiones no requiere que medien las palabras, da mayor agilidad y sincronización al equipo en el proceso de trabajo.¹⁶ Sin embargo no hay equipos fijos, ocasionalmente se trabaja con el mismo equipo en forma permanente, los miembros van rotando continuamente al interior del sistema como al exterior en búsqueda de nuevas oportunidades laborales. En definitiva, resulta muy dificultoso aprovechar las ventajas de conocerse como equipo para potenciar las capacidades a las que hicimos referencia.

Otros interlocutores ponen de manifiesto como algo muy común en las intervenciones de alto impacto encontrarse con episodios de alto riesgo que ponen en peligro la vida del paciente. Los riesgos más comunes identificados en el trabajo cotidiano son la muerte y la calidad de vida.

¿Qué sucede cuando algo sale mal, cuando no resultó lo esperado? ¿Se problematizan los fracasos, sirven como fuente de aprendizaje? ¿De qué manera? La respuesta a estos interrogantes depende del manejo que cada área y servicio le da a tales cuestiones.

En el ámbito del área quirúrgica, no hay cuestionamientos ni se discuten los temas relacionados al desempeño de las cirugías. Sostienen que su función es administrativa y que si una cirugía sale mal depende del servicio que llevó a cabo el procedimiento quirúrgico y por lo tanto dependerá de cada servicio discutir o problematizar lo que salió mal. Sin embargo, traen a colación un axioma antiguo en la medicina que refiere que *los errores médicos se tapan con tierra*. Es decir que en general no se problematizan o se trata de no hacerlo. Por el contrario, al interior de cada servicio

¹⁶ Equipos formados con varios años de trabajar juntos pueden reducir el tiempo de duración de las cirugías en comparación con otros equipos sin tales características. Así, el subjefto de quirófano refiere que frecuentemente con tan solo cambiar a un integrante del equipo que trabaja en forma permanente, una cirugía puede extenderse por ejemplo en una hora adicional. El mismo interlocutor manifiesta haber trabajado durante veinticinco años con una cirujana y eso le permitía saber lo que ella iba a hacer diez minutos antes de que lo hiciera y destaca que esa situación es muy diferente a estar esperando que le digan lo que va a ir realizando en cada momento de la intervención. Por el contrario, cada vez que le tocaba un equipo diferente, tenía que volver a repetir todo porque nadie sabía exactamente cómo iba a proceder.

quirúrgico existen ciertos mecanismos mediante los que se analizan de alguna manera los resultados no esperados. Los ateneos constituyen un dispositivo en el que se presentan casos de pacientes intervenidos y se analiza, discute y problematiza el procedimiento utilizado, las causas, las técnicas y los resultados entre un conjunto de profesionales que pueden pertenecer a distintas especialidades.¹⁷ De la misma manera se puede realizar eso previamente a la cirugía para anticiparse a posibles errores. Cuando son pacientes que representan mucha complejidad se hacen ateneos pre quirúrgicos para que en conjunto se decida y aporten opiniones sobre aquello que se puede hacer mejor.

Al considerar las competencias cognitivas que los autores destacan de las organizaciones de alta confiabilidad, observamos que los principios de anticipación y contención relacionados con la dinámica de las decisiones poseen un desarrollo incipiente en el sistema estudiado. Los sistemas de control utilizados, los matices observados sobre la concepción de los errores y fracasos, el tratamiento que se les da a estos últimos y las características de los procesos que buscan la mejora dan cuenta de la escasa reflexión en torno a la problematización de los fracasos como fuente de aprendizaje, ciertos aspectos que la organización tiende a ignorar como así también un grado relativo de rigidez y complacencia que tiende a anular el tratamiento de ciertos temas que permitirían detectar anomalías y constituirían posibilidades para la mejora.

CONCLUSIONES

En referencia a la dinámica decisoria, las cirugías no programadas presentan mayores factores inesperados, mayor incertidumbre, mayores márgenes para la improvisación y consecuentemente mayores riesgos.

La dinámica del sistema y la naturaleza de la organización requieren de decisiones incrementales y no programadas que pueden redundar en mayores riesgos como así también constituir mecanismos tributarios de la confiabilidad del sistema. Tales decisiones están presentes en situaciones no contempladas por las normas, ausencia de protocolos para eventualidades, falta de procedimientos o cuando no es posible determinar estándares de operación.

¹⁷ En Europa se utilizan ateneos específicamente para los casos de mortalidad, de pacientes que fallecieron. Allí se buscan las causas y se analiza el procedimiento como aprendizaje.

Los mismos tipos de decisiones fueron observados en relación a la planificación y previsión de insumos y materiales (dificultad para prever picos de demanda e imposibilidad de mantenerse actualizado en torno a ella para mantener operativo el sistema, dilatación de los procesos de compra, complejo y burocrático proceso administrativo que caracteriza al sistema de contratación y adquisición de la administración pública). Aquí el factor temporal constituye un riesgo ya que condiciona el funcionamiento del sistema quirúrgico restringiendo cirugías por falta de insumos y materiales que en ocasiones prolongan la estancia de internación y demoran el tratamiento de las afecciones padecidas. Además del riesgo de no contar con los insumos y materiales, también se presenta el de sustituir y adaptar algunos de ellos, aunque este último constituye en reiteradas ocasiones la condición para resguardar la vida del paciente. Adicionalmente, la obsolescencia del equipamiento y la dificultad para mantenerse a la vanguardia tecnológica limita la mejora del desarrollo de los procesos y su confiabilidad.

Se observa una dualidad respecto de la percepción sobre el riesgo y el fracaso entre los distintos miembros del sistema. Por un lado, se atribuye al factor humano la principal y única causa de falla y de fracaso resaltando la idea de responsabilidad individual y error humano en torno al incumplimiento de las normas. Consideramos a esta una interpretación simplificadora que no contribuye al aprendizaje y a la minimización de los riesgos al no involucrar otros factores implicados en la problematización de los fracasos. Por otro lado, múltiples elementos son reconocidos por otros interlocutores como fuentes de fracaso y errores (e.g. la infraestructura, el equipamiento, la naturaleza del paciente, dificultades de provisión de elementos) que repercuten en el trabajo del equipo quirúrgico.

La problematización de los fracasos y su utilidad como fuente de aprendizaje es muy relativa. En el ámbito del área quirúrgica no hay cuestionamientos ni se discuten los temas relacionados al desempeño de las cirugías, y adicionalmente consideran la no problematización o tratar de no hacerlo como algo generalizado en el ámbito médico. Sin embargo, se observaron mecanismos de problematización al interior de algunos servicios quirúrgicos específicos. La tendencia a ocultar los errores explica la inexistencia de registros, así como la deficiente subsanación de los mismos.

Decisiones programadas, no programadas e incrementales conviven en el sistema quirúrgico. Las primeras constituyen estrategias decisorias rutinarias, y en cierto sentido burocráticas, tomadas en base a procedimientos formales establecidos (normas de bioseguridad, protocolos de trabajo y técnicas quirúrgicas). Sin dudas las normas, procedimientos y protocolos se utilizan para gestionar el riesgo, pero la evidencia indica que en ocasiones no constituyen una herramienta adecuada para resolver situaciones sorpresivas, novedosas o críticas.

Las estrategias decisorias no programadas e incrementales cobran protagonismo principalmente para enfrentar la incertidumbre y el conocimiento imperfecto. Se han observado ante la ausencia de protocolos para eventualidades; utilización, corrección, actualización e innovación de técnicas quirúrgicas; secuencias reiteradas de intervención practicadas a un mismo paciente; decisiones correctivas en torno a la planificación, previsión y disponibilidad de insumos.

Asegurar el funcionamiento del sistema y reducir el impacto de las perturbaciones implica combinar improvisación en base a la experiencia, *know-how*, trabajo en equipo, criterio profesional y una serie de competencias que en conjunto conforman la base de los mecanismos resilientes. En este sentido se prioriza el uso de la creatividad, hacer maniobras rápidas, el ensayo y error controlado, no quedarse estático en momentos críticos, intentar una maniobra más allá de los protocolos. De ahí las competencias fomentadas en la formación de residentes para tomar decisiones en situaciones inciertas, desenvolverse y accionar ante lo desconocido, las situaciones novedosas, para adaptarse a variaciones en el momento en que se presentan y con una restricción temporal, para saber improvisar, utilizar la creatividad y manejar la presión y el estrés.

Otras competencias cognitivas se evidencian como recursos para gestionar el riesgo. Aquí subrayamos el estado de conciencia situacional del equipo como barrera ante los errores de automatismo y el desarrollo de una mente colectiva que da cuenta de la importancia del equipo en su rol de monitor, observando el sentido de interacción atenta y la generación de estados de alerta para soslayar posibles fallas individuales. Algunos mecanismos resilientes para mantener el funcionamiento del sistema y resguardar la vida del paciente se materializan en procedimientos *ad hoc*, prácticas que se desvían de las normas, evasión de la burocracia y transgresión de lo

formalizado. Respecto de ellos cobran relevancia las comunicaciones informales para tomar atajos y lograr mayor eficiencia en relación a los canales formales.

Gestionar el riesgo también implica poner en discusión acciones, procedimientos y resultados no deseados. Esos procesos dependen del manejo y la iniciativa de los profesionales al interior de cada servicio. Dos importantes dispositivos de intercambio, aprendizaje y generación de conocimientos están presentes para problematizar los fracasos y los resultados no deseados: comités y ateneos.

Otros procesos que buscan la mejora son informales y gatillados por alguna persona, equipo o área que identifica algo (e.g. tarea, proceso, procedimiento) con potencial o necesidad de ser mejorado. Nuevamente aquí los canales de comunicación informales y personalizados resultan más oportunos y eficientes que los formales e institucionales para lograr los objetivos de mejora.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Csendes, A. y González, G.; "Operaciones de alta complejidad definiciones, técnicas y estadísticas". *Revista Chilena de Cirugía*, 57 (2):178-183, 2005.
- Eisenhardt, K.; "Building theory from case study research". *The Academy of Management Review*, 14 (4): 532-550, 1989.
- La Porte, T. y Consolini, P.; "Working in practice but not in theory: theoretical challenges of High-reliability organizations". *Journal of Public Administration Research and Theory*, 1 (1):19-47, 1991.
- Neiman, G. y Quaranta, G.; "Los estudios de caso en la investigación sociológica". En Vasilachis de Gialdino I.(coord.) *Estrategias de investigación cualitativa*, Gedisa, México, 2006.
- Perrow, Ch.; "*Normal Accidents: living with high-risk technologies*". Princeton University Press, Princeton, New Jersey, 1984.
- Stake, R.; "Case Study". En Denzin, N. & Lincoln, Y. (eds.) *Handbook of Qualitative Research*, Sage, London, 1994.
- Steizel, S.; "Mente colectiva y equipos de alto desempeño: Lecciones de un equipo de cirugía cardiovascular". *Documento de trabajo Universidad de San Andrés*, Departamento de Administración, 2011.
- Weick, K. y Roberts, K.; "Collective mind in organizations: heedful interrelating on flight decks". *Administrative Science Quarterly*, 38:357-381, 1993.
- Weick, K., Sutcliffe, K. y Obstfeld, D.; "Organizing for high reliability: processes of collective mindfulness". *Research in organizational Behavior*, 21: 81-123, 1999.
- Yin, R.; "The case study crisis: some answers". *Administrative Science Quarterly*, 26 (1):56-65, 1981.

36° Congreso Nacional de ADENAG
Universidad Nacional de Río Cuarto (UNRC)
Facultad de Ciencias Económicas
Río Cuarto: 26 y 27 de mayo de 2022

“La resiliencia organizacional: reinventarse en tiempos de cambios”

ÁREA N° 4: Gestión en Organizaciones. Formas de trabajo innovadoras.

**COMUNICACIÓN INSTITUCIONAL A PARTIR DEL COVID-19:
ANÁLISIS DEL DEPARTAMENTO DE CIENCIAS DE LA
ADMINISTRACIÓN DE LA UNIVERSIDAD NACIONAL DEL SUR**

MORAL, María de la Paz. Autora y expositora.

Departamento de Ciencias de la Administración, Universidad Nacional del Sur

Tel. 0291-4595132 Int. 2506

paz.moral@uns.edu.ar

RIVERO, María Andrea. Autora y expositora.

Departamento de Ciencias de la Administración, Universidad Nacional del Sur

Tel. 0291-4595132 Int. 2517

andrea.rivero@uns.edu.ar

Palabras clave: comunicación digital; redes sociales; comunicación universitaria;
universidad pública; COVID-19.

1. INTRODUCCIÓN

La medida de aislamiento social preventivo y obligatorio tomada por el Poder Ejecutivo Nacional en el marco de la pandemia por COVID-19, ha obligado a las organizaciones a rediseñar sus procesos con el fin de garantizar el funcionamiento de su estructura y sobrellevar sus actividades ante un escenario de completa incertidumbre.

Las organizaciones tuvieron que analizar sobre la marcha sus procedimientos y adaptarlos en pos de continuar sus rutinas para el cumplimiento de los objetivos corporativos (García-Madurga et al., 2021).

Como consecuencia, la comunicación organizacional ha sufrido cambios, en muchos casos radicales, teniendo que migrar a vías de comunicación digitales para sustituir las comunicaciones presenciales y contactos directos cotidianos que solían darse en la vida de una organización (Bozas Gómez et al., 2021).

Para las instituciones educativas la situación generó un desafío aun mayor, dado que no solo se debía adaptar el proceso de enseñanza y aprendizaje hacia la virtualidad, sino que además se requería mantener un contacto estrecho con toda la comunidad universitaria para mantenerlos informados sobre las novedades tan cambiantes, especialmente en los primeros meses de la pandemia.

Considerando las posibilidades que brindan las redes y el volumen de público al que permite llegar, en comparación con otros medios, esta vía de comunicación se transforma en un aspecto prioritario para la organización (Sabater Quinto y Monserrat Gauchi, 2017).

Además, teniendo en cuenta que la relación de las universidades con el público objetivo “no se basa tanto en la vanguardia tecnológica, sino en una constante reformulación y adaptación sujeta a los resultados de un análisis social permanente, del que se infieren los métodos más idóneos para los objetivos comunicacionales” (De Aguilera Moyano et al., 2010, p. 120), el cambio hacia la comunicación digital resultó inevitable.

Por lo tanto, las redes sociales pasaron a ser las herramientas de comunicación a explorar para atravesar la situación de emergencia. Las universidades se volcaron a este medio para interactuar con la comunidad universitaria e informar sobre las novedades y las nuevas modalidades de atención y así atender las demandas de su público, ante la imposibilidad de responder de manera presencial o telefónica. El Departamento de Ciencias de la Administración (DCA), perteneciente a la Universidad

Nacional del Sur (UNS), no se mantuvo ajeno a dicha readaptación de canales de contacto.

A pesar de la relevancia de esta vía comunicativa, antes de la pandemia los estudios vinculados a los medios sociales en el contexto de las universidades se encontraban primordialmente relacionados con su uso académico y con los aportes que brindan al proceso de enseñanza y aprendizaje (García García, 2018).

Ante esta situación, en el presente estudio se plantea como objetivo describir los cambios en la comunicación institucional realizada por el Departamento de Ciencias de la Administración (DCA) de la Universidad Nacional del Sur a partir de la pandemia por COVID-19.

Se espera que los resultados de la investigación sirvan de base para el diseño de una estrategia de comunicación institucional digital alineada con el plan estratégico del DCA.

A continuación del presente apartado introductorio, se desarrolla el marco teórico conceptual. Luego se presenta la estrategia metodológica y, en el cuarto acápite, se exponen los resultados obtenidos. Finalmente, se arriba a las conclusiones sobre la investigación realizada.

2. MARCO TEÓRICO CONCEPTUAL

La comunicación organizacional es aquella que establecen las instituciones y forma parte de su cultura y de sus normas (De Castro, 2014).

Al considerar los medios que se escogen para llevar adelante el proceso comunicacional, se requiere que las universidades estén presentes en el mismo lugar que están los públicos objetivos (De Aguilera Moyano et al., 2010). No obstante, si bien es necesario que las universidades públicas dispongan de una buena capacidad de comunicación interna y externa, su naturaleza pública, su idiosincrasia y su estructura compleja dificultan la formación de un modelo específico de comunicación (Simancas-González y García-López, 2017).

Para lograr esta interacción se recurre a los medios de comunicación social, que se caracterizan por la inmediatez en la transmisión, la interactividad, el aumento de la audiencia alcanzable, un bajo costo, la posibilidad de edición del contenido y el aprovechamiento de la inteligencia colectiva (Ibañez San Millán, 2014).

Dentro de los medios de comunicación social existen distintos tipos, como por ejemplo, correo electrónico, mensajería instantánea, redes sociales, blog, sitios web, entre otros (Rissoan, 2016).

Enfatizando en las redes sociales, que conforman una nueva manera para lograr una comunicación, Rissoan (2016) las define como “un medio de consolidar, restablecer y crear relaciones con otras personas y de interactuar con ellas mediante la mensajería virtual” (p. 34).

La evolución de internet ha provocado la ruptura del esquema tradicional de una comunicación que supone la existencia de un emisor y un receptor. Esto se visualiza en el nuevo esquema de interacción bidireccional que se produce en las redes sociales. A su vez, internet produjo los siguientes cambios en las características de las redes sociales virtuales: masividad y universalidad, por su capacidad para expandir el número de personas a alcanzar; comunidad, por permitir la reunión de esfuerzos colectivos; identidad virtual, por construir vínculos virtuales específicos (Christakis et al., 2010).

Las redes sociales ofrecen la ventaja de la cercanía, pero no debería confundirse y tratarse como un canal de comunicación informal. Al respecto Reina Estévez et al. (2012) indican que la universidad “depende demasiado de la improvisación, y no transmite con claridad su personalidad, visión, misión y carácter a través de estos canales” (p. 139).

Por lo tanto, resulta indispensable formalizar los procedimientos de intercambio de información mediante el diseño de una estrategia de comunicación institucional. De acuerdo a Farias García y Farias Batlle (1994), esta se basa en un “triángulo de comunicación” estableciendo una comunicación con sus públicos (empleados, estudiantes, profesores e investigadores, graduados, personal administrativo, entre otros). Adicionalmente, para proyectar la imagen adecuada es necesario que la universidad controle las interacciones comunicativas para alcanzar un equilibrio entre la cultura institucional y la imagen corporativa (Caldevilla Domínguez, 2010).

Para ello, en el contexto actual es clave el diseño de un plan estratégico de comunicación en redes sociales (Sabater Quinto y Monserrat Gauchi, 2017) porque, como indica García García (2018), “la presencia en los medios sociales de cualquier institución debe responder a unos objetivos alineados con la identidad y el plan estratégico propio de la institución” (p 23).

3. ESTRATEGIA METODOLÓGICA

El estudio se plantea como una investigación descriptiva (Fassio et al., 2004) con un abordaje cualitativo (Hernández Sampieri et al., 2014), en la que se analiza el caso particular del DCA de la UNS.

El DCA se plantea como visión ser reconocido como una unidad académica de vanguardia frente a los cambios sociales, económicos, ambientales, tecnológicos y culturales, formando profesionales bajo esquemas curriculares innovadores que apunten a una mayor pertinencia, eficacia y efectividad en su relación con el entorno (DCA, 2022).

En cuanto a su oferta de grado, dicha unidad académica dicta actualmente las carreras Contador Público, Licenciatura en Administración, Licenciatura en Gestión Universitaria, Profesorado en Ciencias de la Administración y Tecnicatura en Administración y Gestión de Recursos para Instituciones Universitarias. En materia de posgrado, se dictan 9 carreras entre las académicas y las profesionales, todas vinculadas al área de administración y contabilidad. La modalidad de dictado en todos los casos es presencial, no existiendo hasta el momento ninguna propuesta formativa a distancia.

Como instrumentos para la recolección de datos se recurre a las entrevistas para obtener información contextualizada utilizando las palabras de los entrevistados (Salinas Meruane, 2008) y a la recolección documental para encontrar “información producida con anterioridad e independientemente de la investigación” (Fassio et al., 2004, p. 96), que colabora en la aproximación al fenómeno que se pretende estudiar.

En cuanto a las entrevistas, se realizan dos: la primera a un auxiliar administrativo, para obtener datos sobre la comunicación con docentes y alumnos de grado y sobre los principales cambios en la forma de comunicar; y la segunda, a la secretaria de posgrado y relaciones internacionales del DCA para relevar datos sobre la comunicación con los alumnos de este nivel. Las mismas se llevan a cabo de manera presencial en abril de 2022.

Además, se recolectan datos provenientes de las publicaciones en la página web institucional del DCA y en sus redes sociales. Por otra parte, los entrevistados proporcionan un documento sobre las comunicaciones del DCA emitidas en redes entre agosto y diciembre de 2021. También se accede a documentos internos de trabajo dirigidos a personal administrativo que se encarga de subir información y a docentes que deseen realizar difusiones de distinta índole académica.

Posteriormente, los datos de las entrevistas y aquellos provenientes de los documentos se analizan de forma cualitativa. Como criterio para la descripción de los datos y para el ordenamiento de los resultados, la comunicación institucional del DCA se analiza en tres períodos de tiempo: 1) de forma previa a la pandemia, tomando como fecha divisoria el 20 de marzo de 2020; 2) durante la vigencia de la virtualidad total, que se mantuvo hasta febrero de 2022 y 3) a partir del retorno a la presencialidad, que ocurrió en marzo de 2022.

4. PRESENTACIÓN DE RESULTADOS

4.1. COMUNICACIÓN INSTITUCIONAL PREPANDEMIA

En forma previa a la pandemia, en el edificio del DCA existía una cartelera donde periódicamente se publicaba, mediante notas, información para docentes y alumnos, como llamados a concursos, sorteo de temas y orden de exposición referidos a concursos, difusión sobre congresos y charlas de interés.

En materia de comunicación digital, el DCA cuenta con una página web institucional desde 2011. La misma fue rediseñada a fines de agosto de 2019 para incorporar mejoras en la accesibilidad, reorganizar el contenido en una interfaz más amigable para los usuarios y permitir la compatibilidad con los dispositivos móviles. Desde allí se puede acceder a distinta información, que se detalla en la figura 1.

Figura 1. Categorías de información dentro de la página web del DCA

Información del DCA
<ul style="list-style-type: none">•Historia - plan estratégico•Equipo de gestión
Carreras
<ul style="list-style-type: none">•De grado•De posgrado
Actividades de extensión
Investigación
<ul style="list-style-type: none">•PGI•Producción académica y revistas
Internacionales
<ul style="list-style-type: none">•Movilidades•Proyectos
Novedades
<ul style="list-style-type: none">•Noticias de distintas categorías

Fuente: elaboración propia en base a sitio web del DCA.

Esta página web es actualizada por el personal administrativo, considerando un procedimiento donde se detallan los lineamientos de estilo que deben seguirse para las publicaciones, incluyendo el tipo y el tamaño de letra y las categorías a asignar a cada publicación, de las cuales dependerá el uso de colores.

El envío de correos electrónicos a docentes se realizaba por medio de dos listas de difusión, incluyendo a profesores y auxiliares, para transmitir información sobre actividades académicas, tales como congresos, invitaciones a publicar en distintas revistas, eventos sociales, movilidades docentes, entre otras.

En cuanto a los alumnos de grado del DCA, la comunicación por correo electrónico se llevaba a cabo solo en casos particulares como, por ejemplo, a pasantes y a aquellos que efectuaban trámites puntuales que requerían una respuesta (pedido de excepción a cursados, pedidos de equivalencias o reválidas, entre otros).

Con los alumnos de posgrado, la comunicación sucedía principalmente por medio de esta vía, que se complementaba con llamados telefónicos y la atención presencial, para responder consultas y todas las demandas asociadas a las carreras de este nivel. Además, en un rol netamente emisor, desde el DCA se informaba sobre la oferta de cursos de posgrado semestral y luego, el detalle de cada curso ofrecido,

con los formularios para la inscripción, el programa del seminario, el detalle del pago y cualquier otra información relevante. También se enviaban correos electrónicos con invitaciones a defensas de tesis, conferencias, seminarios de investigación y charlas de interés.

En lo referido a las redes sociales institucionales, como se muestra en el cuadro 1, el DCA contaba con perfiles activos en Instagram, Facebook, Twitter y YouTube.

Cuadro 1. Perfiles del DCA en redes sociales

Perfiles	YouTube	Twitter	Facebook	Instagram
Denominación	Dto. Ciencias de la Administración UNS	@DCA_UNS	@DCA.UNS	@DCA.UNS
Creación	2017	02/2017	02/2013	03/2019
Suscriptores/seguidores ¹	111	155	3227	2510

Fuente: elaboración propia.

En los perfiles del DCA de todas las redes sociales indicadas en el cuadro precedente, desde 2019 se visualiza una homogeneidad en las publicaciones porque las mismas se elaboran considerando los lineamientos de estilo y las categorizaciones que también se utilizan en la página web, como se mencionó anteriormente.

Del relevamiento de las publicaciones en estas redes, surge que YouTube prácticamente no tenía uso; habían sido subidos solo dos videos institucionales para promocionar las actividades de la comisión “Egreso solidario”.

En cuanto a Twitter, se habían publicado 156 *tweets* para dar a conocer el DCA, su cotidianeidad y eventos académicos varios.

Si bien el perfil de Facebook se crea en 2013, comienza a tener publicaciones frecuentes a partir de 2017. Se llega a totalizar 291 publicaciones al 20 de marzo de 2020, compartiendo distintas actividades académicas para alumnos de grado, posgrado y público general.

Por último, el perfil de Instagram que, como se indica en el cuadro 1, fue el último en crearse, se usaba para compartir el mismo contenido que en Facebook, alcanzando una cantidad de 141 publicaciones en el *feed* hasta la puesta en vigencia de la medida de aislamiento social preventivo y obligatorio.

¹ La cantidad de suscriptores y seguidores ha sido relevada el 20/04/2022.

4.2. COMUNICACIÓN INSTITUCIONAL DURANTE LA VIRTUALIDAD

A partir de la pandemia, toda la información iba cambiando de una forma vertiginosa y cada comunicación se respaldaba en las resoluciones que tomaban las autoridades de la UNS y del DCA.

En el DCA se conformaron equipos especiales de trabajo ante el nuevo escenario que comenzaba a delinearse. Puntualmente, y de acuerdo a lo solicitado por la Secretaría General Académica de la UNS, se creó un Comité de Asistencia a los docentes para el desarrollo de materiales y el uso de herramientas que permitiera el dictado de espacios curriculares bajo modalidad virtual. Además, se designó a una persona del equipo de gestión para coordinar las comunicaciones institucionales con los distintos públicos de la comunidad universitaria: docentes, alumnos de grado, alumnos de posgrado, alumnos de extensión y público en general.

En lo referente a los medios que se utilizaban previo a la pandemia y considerando el aislamiento social preventivo y obligatorio, dejó de utilizarse la cartelera y se intensificó la comunicación digital.

En cuanto a la página web del DCA, comenzó a utilizarse para informar sobre los cambios que se fueron instrumentando en la vida académica como, por ejemplo, la prórroga en el inicio de las clases, las modificaciones en la forma de tomar los exámenes finales, la suspensión del control de correlativas y del cumplimiento de distintos requisitos obligatorios establecidos en los planes de estudio.

Respecto al uso de correos electrónicos, se aumentó exponencialmente la utilización de este medio, reemplazando la atención presencial y telefónica, para responder, además de las consultas habituales, todas las inquietudes referidas a los cambios que se comenzaron a instrumentar a partir de la emergencia sanitaria. Como consecuencia, para dar respuesta a la creciente demanda de atención se creó una casilla especial para alumnos y docentes, que se mantiene en la actualidad.

En la Secretaría de Posgrado y Relaciones Internacionales, adicionalmente se implementó una ventanilla de atención virtual mediante la plataforma Zoom para responder consultas de manera sincrónica optimizando el uso del tiempo al lograr una comunicación eficiente y directa entre la institución y los alumnos actuales y potenciales.

En cuanto a las redes sociales del DCA durante la virtualidad, se detecta que YouTube cobró una gran relevancia al utilizarse para dar cumplimientos y soporte en los eventos académicos, como por ejemplo, actos de defensa de tesis de posgrado,

instructivos para alumnos de grado sobre inscripción a cursadas, mesas de exámenes, cómo acceder a información de interés, uso de plataforma virtual y material audiovisual para la muestra de carreras. Se destaca que los videos relacionados a los actos de defensa son los que alcanzan mayores visualizaciones.

De acuerdo a lo relevado, el circuito de emisión de una comunicación institucional comenzaba con la elaboración del mensaje por parte de una fuente (autoridades, docentes, secretarios, personal administrativo) y esto se enviaba a la persona responsable de unificar el estilo y el tono de la difusión. A partir de allí empezaba el circuito de publicación, en los distintos medios.

Analizando las publicaciones durante el periodo de virtualidad, se observan 189 *tweets*, 340 posteos en perfil de Facebook y 315 en *feed* de Instagram (de las cuales 189 fueron en el periodo marzo 2020-marzo 2021). Como se destaca, el mensaje era el mismo, republicado en las distintas redes, es decir, que no se generaba un contenido particular para cada una, sino que se apuntaba a tener presencia en todos los perfiles para alcanzar la mayor cantidad de visualizaciones y destinatarios.

4.3. COMUNICACIÓN INSTITUCIONAL A PARTIR DEL RETORNO A LA PRESENCIALIDAD

Desde marzo de 2022 con el retorno a la presencialidad, se detecta que en la página web se publica información referida a concursos docentes (llamados, cronogramas, temas sorteados y orden de exposición), oferta de prácticas profesionales supervisadas (PPS) y pasantías educativas, búsquedas laborales, actividades de extensión y de posgrado y cuestiones de actualidad que se consideren relevantes.

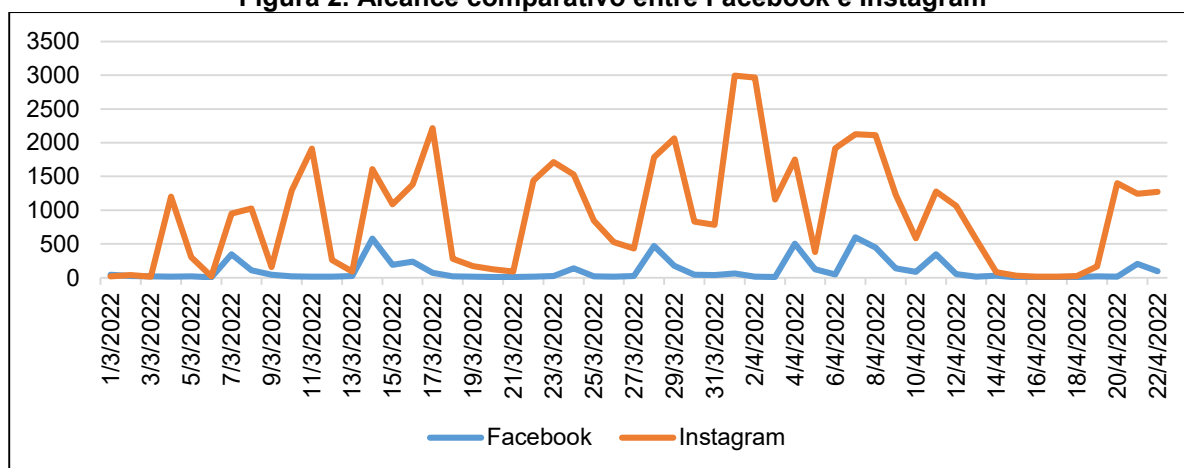
A partir del aumento exponencial del uso del correo electrónico originado en la pandemia, como se comentó en el subapartado anterior, y por observar los beneficios que trae esta atención digital, el DCA decide adoptar esta vía de comunicación de manera permanente. Es decir, la casilla especial creada durante la pandemia se mantiene en la actualidad, para la realización de trámites y comunicación con docentes y comisiones departamentales.

Respecto al análisis de las redes sociales del DCA, en la actualidad YouTube no tiene utilización ya que, al retomarse las actividades presenciales, no resulta necesario el soporte audiovisual. Situación similar se presenta en Twitter, al haber

constatado la nula interacción de la comunidad universitaria del DCA por esta vía; dicha red dejó de utilizarse a partir de diciembre de 2021.

En cuanto a Facebook e Instagram se observa que la mayoría de las publicaciones están sincronizadas, es decir que en ambas redes son las mismas. Sin embargo, el público de Instagram es ampliamente mayor por lo que se genera una superior cantidad de interacciones en esta última red social, como se aprecia en la figura 2.

Figura 2. Alcance comparativo entre Facebook e Instagram



Fuente: elaboración propia en base a datos generados por Meta Business Suites.

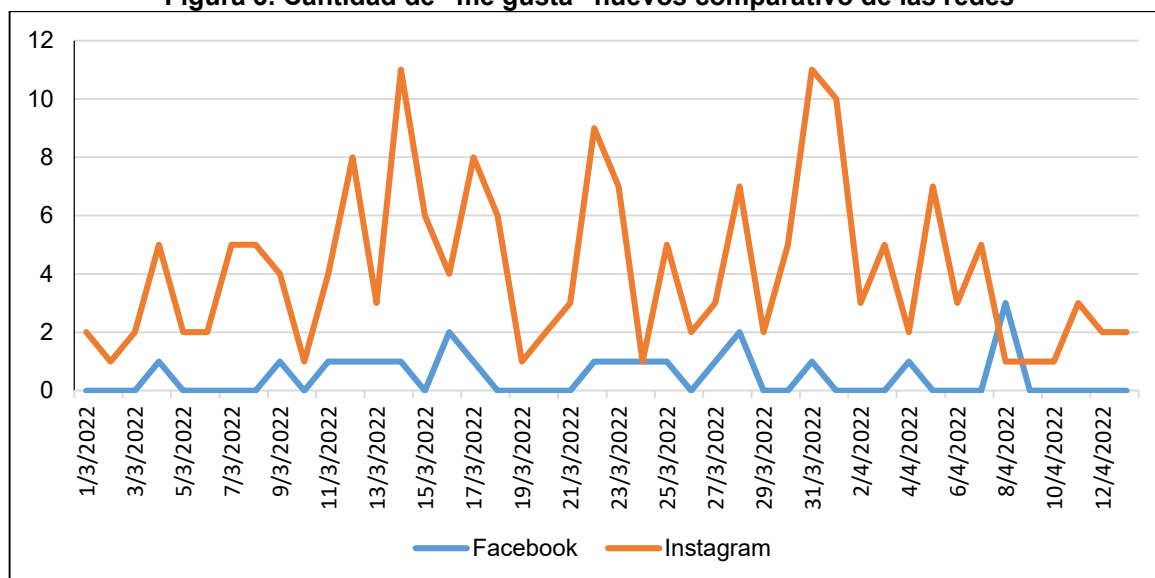
En la figura 2 se observa que la cantidad de personas que vieron contenido de los perfiles del DCA desde el retorno a la presencialidad, incluyendo publicaciones e historias, es ampliamente superior en Instagram respecto a Facebook. Al mismo tiempo, se detecta que las menores interacciones se generan durante los fines de semana.

Además, estas redes tienen la particularidad de permitir la creación de historias, que son contenidos que están disponibles para su visualización durante 24 horas. Estas publicaciones temporales brindan la posibilidad de interactuar con el público, pudiendo realizar encuestas, votaciones, o simplemente ofrecer información que pueda ser interés y que el destinatario pueda reaccionar a la misma. De acuerdo a los entrevistados, estos son los recursos preferidos por los usuarios para interactuar con la institución, por generar un espacio de encuentro que sustituye el contacto cara a cara.

En adición a lo anterior, Instagram cuenta con recursos novedosos que el público consume de manera más frecuente dadas sus características y que incluso Instagram posiciona de mejor manera, brindando mayor impacto, como son los *reels*, videos en directo o videos con animaciones. Consecuencia de esto, el público en

Instagram crece a mayor tasa que el público de Facebook como puede observarse en la figura 3, sin perder de vista que la población mayoritaria tiene entre 25 y 34 años con un porcentaje de audiencia femenino que ronda el 70% en ambas redes.

Figura 3. Cantidad de “me gusta” nuevos comparativo de las redes



Fuente: elaboración propia en base a datos generados por Meta Business Suites.

Desde el retorno a la presencialidad, la comunicación en redes del DCA se enfoca en transmitir las novedades académicas, de forma alineada a la cultura organizacional, con la intención de alcanzar a la comunidad universitaria a través de una mayor interacción. Se pretende que la comunicación digital actúe como un complemento de los medios tradicionales.

5. CONCLUSIONES

El objetivo del presente estudio ha sido describir los cambios en la comunicación institucional realizada por el Departamento de Ciencias de la Administración de la Universidad Nacional del Sur a partir de la pandemia por COVID-19.

Entre los principales resultados se observa que, previo a la pandemia, las comunicaciones institucionales del DCA se realizaban principalmente por medio del contacto presencial y telefónico aunque también se recurría a la publicación de avisos en una cartelera ubicada en el edificio del DCA. El correo electrónico se usaba, en su mayoría, para la comunicación interna con los docentes y si bien el DCA tenía perfiles activos en redes sociales, se utilizaban en pocas oportunidades y sin una calendarización.

Durante la virtualidad adoptada a partir por COVID-19, se dejó de usar la cartelera y como no se podía realizar la atención presencial y telefónica, se intensificó en gran escala el uso del correo electrónico y la difusión de las noticias a través de las redes sociales.

Por último, con el retorno a la presencialidad y la readaptación de los procesos los medios de comunicación virtuales que se habían incorporado (como la casilla de correo electrónico especial y el uso de la plataforma virtual Zoom), se mantienen en la actualidad y pasaron a ser medios habituales para la realización no solo de trámites sino de las tareas correspondientes a cada puesto de trabajo.

Debido a que el rediseño de los procesos se realizó para atender una situación de emergencia de manera intempestiva, el regreso a la actividad presencial se convierte en una oportunidad para repensar y formalizar nuevas maneras de trabajo atravesadas por una estrategia de comunicación digital.

Se arriba a la conclusión de que el DCA debe destinar especial atención al diseño de un plan estratégico específico para las redes sociales, que esté alineado con la identidad y los objetivos institucionales.

6. REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Bozas Gómez, V., Sánchez Leyva, J. L., Domínguez Márquez, J. G., García, Z. Q., y Ugarte, J. V. (2021). Comunicación organizacional en las empresas del sur de Veracruz en tiempos de COVID-19. *UVserva*, (12), 186–205. <https://doi.org/10.25009/uvs.vi12.2801>
- Caldevilla Domínguez, D. (2010). Las Redes Sociales. Tipología, uso y consumo de las redes 2.0 en la sociedad digital actual. *Documentación de las Ciencias de la Información*, 33, 45-68.
- Christakis, N. A., Fowler, J. H., Diéguez, A., Vidal, L. y Schmid, E. (2010). *Conectados: el sorprendente poder de las redes sociales y cómo nos afectan*. Taurus.
- De Aguilera Moyano, M., Batlle, P. F. y Fernández, A. B. (2010). La comunicación universitaria. Modelos, tendencias y herramientas para una nueva relación con sus públicos. *Revista ICONO 14. Revista científica de Comunicación y Tecnologías emergentes*, 8(2), 90-124.
- De Castro, A. (2014). *Comunicación organizacional. Técnicas y estrategias*. Universidad del Norte.

- Departamento de Ciencias de la Administración (2022). <https://www.cienciasdelaadministracion.uns.edu.ar/>
- Farias García, P. y Farias Batlle, P. (1994). *En torno a la libertad de empresa informativa*. Editorial Complutense.
- Fassio, A.; Pascual, L. y Suárez, F. (2004). *Introducción a la metodología de investigación. Aplicada al saber administrativo y al análisis organizacional*. Macchi.
- García García, M. (2018). Universidad y medios sociales. Gestión de la comunicación en la universidad española. *Revista Prisma Social*, (22), 20–36. <https://revistaprismasocial.es/article/view/2535>
- García-Madurga, M. A., Grilló-Méndez, A. J., y Morte-Nadal, T. (2021). La adaptación de las empresas a la realidad COVID: una revisión sistemática. *Retos Revista de Ciencias de la Administración y Economía*, 11(21), 55-70. <https://doi.org/10.17163/ret.n21.2021.04>
- Hernández Sampieri, R., Fernández Collado, C., y Baptista Lucio, P. (2014). *Metodología de La Investigación*. (6ta. ed.). McGraw-Hill.
- Ibañez San Millán, M. D. (2014). *Redes sociales para PYMES: Introducción al Community Management*. Ministerio de Educación, Cultura y Deportes de España. <https://elibro.net/es/lc/unsbiblio/titulos/49378>
- Reina Estévez, J., Fernández Castillo, I. y Nogueira Jiménez, Á. (2012). El uso de las Redes sociales en las Universidades andaluzas: el caso de Facebook y Twitter. *Revista Internacional de Relaciones Públicas*, 2(4), 123-144. <http://hdl.handle.net/10630/5225>
- Rissoan, R (2016). *Redes sociales: comprender y dominar estas nuevas herramientas de comunicación*. Editorial ENI.
- Sabater Quinto, F. y Monserrat Gauchi, J. (2017). *Planificación estratégica de la comunicación en redes sociales*. Editorial UOC.
- Salinas Meruane, P. (2008). Procedimientos de recolección y producción de información en la investigación social. En: P. Salinas Meruane y M. Cárdenas Castro (Eds.). *Métodos de investigación social* (p. 365–443). Quipus- CIESPAL.
- Simancas-González, E. y García-López, M. (2017). Gestión de la comunicación en las universidades públicas españolas. *El Profesional de la Información*. 26, (4), 735-744. <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=6076669>

36° Congreso Nacional ADENAG

“La resiliencia organizacional: reinventarse en tiempo de cambios”

26 y 27 mayo, 2022

FCE | UNRC – Río Cuarto, Córdoba

ÁREA TEMÁTICA N° 4: Gestión en Organizaciones. Formas de trabajo innovadoras.

TÍTULO DEL TRABAJO: Procesos de cambio organizacional
Pro - equidad de género: *el caso “Plan Bizigarri” de Reas Euskadi, España.*

AUTORAS:

Mg. Camila Tomás | camila.tomas@econo.unlp.edu.ar | +54 221 459 4904

Mg. Josefina Erriest | josefina.erriest@gmail.com | + 54 221 314 1757

Mg. Luciana Marcó | luciana.marco@econo.unlp.edu.ar | +54 221 364 5933

Lic. Soledad de la Vega | soledad.delavega@econo.unlp.edu.ar | +54 221 593 5280

INSTITUCIÓN DE PERTENENCIA:

Facultad de Ciencias Económicas | Universidad Nacional de La Plata

RESUMEN:

Hace algunas décadas, la sociedad ha comenzado a cuestionar las estructuras y los modelos mentales predominantes a nivel global. En este contexto, se ha transformado la visión y el abordaje de género de manera transversal en diferentes ámbitos de la vida. Desde nuestro punto de vista, las ciencias administrativas tienen aún mucho camino por recorrer en este sentido. Las organizaciones, su objeto de estudio, no solo reflejan la realidad social sino que se gestan y gestionan en base a las necesidades que la sociedad presenta. Vivimos en una sociedad organizacional y, por lo tanto, entendemos a las organizaciones como dispositivos de cambio social. Sin embargo,

la mayoría de las organizaciones de la actualidad reflejan modelos tradicionales de gestión, estructuración y significado que se traducen en injusticias e inequidades.

El objetivo del trabajo es presentar el concepto de Cambio Organizacional pro Equidad de Género a través de un caso real: la experiencia del “Plan Bizigarri” en el marco de la organización REAS Euskadi. De esta manera, se busca un acercamiento a organizaciones y modelos de gestión pro equidad de género que nos permita no sólo imaginar, sino accionar para construir organizaciones más justas, igualitarias y responsables que transformen la realidad.

PALABRAS CLAVES:

Organizaciones; Cambio Organizacional; Equidad de Género; Experiencia real.

1. INTRODUCCIÓN

La idea de diversidad sociocultural en el mundo ha ido ganando lugar, apelando al cuestionamiento de pensamientos, postulados y acciones que han sido naturalizados y normalizados, con la intención de restablecer un orden social más justo, igualitario y responsable. Así es como las nociones de equidad e igualdad de género son postulados que, cada vez con mayor fuerza, impregnan a modo de demanda en todas las estructuras de la sociedad. La equidad de género entendida como deber ético, moral y político, se refiere a la forma en la que se estructura la sociedad en pos de permitirle el acceso a personas y colectividades a recursos tangibles e intangibles para el desarrollo de una vida plena, y así alcanzar la igualdad de género, que se trata de un derecho humano universal (Organización para las Naciones Unidas Mujeres, 2021). Por otro lado, la igualdad de género está incluida dentro de los Objetivos Desarrollo Sostenible¹, entendiéndose que este propósito no será posible sin su consideración y despejando cualquier duda de que se trata de un problema de índole universal.

En este sentido, la transición hacia una cultura de la diversidad que posibilite el ejercicio de una ciudadanía plena a todas las personas que integran nuestra sociedad, exige, además de la necesaria sensibilización y compromiso, un abordaje estructural

¹ Objetivo de Desarrollo Sostenible nº 5: Lograr la igualdad entre los géneros y empoderar a todas las mujeres y las niñas: <https://www.unwomen.org/es/news/in-focus/women-and-the-sdgs/sdg-5-gender-equality>

de todas las esferas de la vida social, política, económica, simbólica y cultural. Así es como, en diversos ámbitos, la perspectiva de género ha ido permeando espacios en pos de una (re)construcción de postulados, prácticas, conocimientos, saberes, sistemas de símbolos y valores que, si bien es evidente que aún son muy insuficientes, dan pistas de avanzar hacia ambiciosos objetivos que la sociedad espera y demanda cada vez con mayor fervor.

Dentro del ámbito de las Ciencias Administrativas, la perspectiva de género en las organizaciones ha crecido de manera incipiente en los últimos años, ganando un espacio específico dentro de la disciplina y transformándose en la base de estrategias organizacionales más innovadoras. En este marco, el Cambio Organizacional Pro - Equidad de Género se presenta como una forma de abordaje transversal y disruptiva de incorporar una mirada de género en las organizaciones.

En el presente trabajo se expone, de forma muy sintética, la experiencia de Cambio Organizacional Pro - Equidad de Género en REAS Euskadi, una organización de la Economía Social y Solidaria en España. El objetivo es que pueda ser considerada por otras organizaciones como inspiración en el camino hacia metodologías de abordaje integrales, dinámicas y participativas en el marco de su realidad local.

2. MARCO TEÓRICO

2.1 Evolución del enfoque de género.

El enfoque de género comenzó a desarrollarse como variable analítica en la década de los años 70 en la I Conferencia de ONU para la Mujer de México (1975) y adquirió protagonismo a nivel mundial recién en la década de los años 90 en la Conferencia de la Mujer de Beijing (1995). Si bien como dimensión es muy incipiente, a lo largo de los 50 años que lleva su recorrido ha evidenciado un avance transformador en cuanto al peso ganado como categoría transversal de análisis.

Inicialmente tuvo su expresión en las primeras medidas de igualdad, no discriminación y los derechos humanos de la mujer (INSTRAW, UNIFEM, CEDAW)². Estas medidas, tenían sus fundamentos principales en el reclamo a los gobiernos por revisar,

² Instituto Internacional de Investigación y capacitación de la Promoción de Mujeres (INSTRAW, 1975), Fondo ONU para la Mujer (UNIFEM, 1976), y la Convención sobre la Eliminación toda forma de Discriminación contra la Mujer (CEDAW, 1979).

actualizar, y/o derogar sus legislaciones en lo concerniente a la discriminación de mujeres y todo lo que imposibilitaba el ejercicio pleno de los derechos humanos.

A nivel organizacional, en esta primera instancia, la propuesta consistía en crear espacios específicos para las mujeres: el Área de Mujeres, donde se trataban los “temas de mujeres”. En este sentido, *la dimensión género* era concebida como sinónimo de mujer. Era una perspectiva que no pretendía cuestionar las causas estructurales de las desigualdades de género en el seno de las organizaciones, sino que daba respuestas a necesidades específicas de las mujeres y velaba por su no discriminación. Es decir, eran espacios donde se delegaban todos los temas referidos a la experiencia femenina sin clasificación alguna, incluyendo cuestiones de conciliación laboral hasta violencia con motivos de género en el ámbito laboral (Navarro, 2011)

A lo largo de las décadas siguientes se realizaron distintas conferencias referidas al asunto: Copenhague (1980), Nairobi (1985). Pero no fue hasta el año 1995 con la IV Conferencia Mundial sobre la Mujer, celebrada en Beijing, que la perspectiva de género escaló a nivel mundial como parte de la agenda de igualdad de género (ONU Mujeres, 2021). La década de los 90 fue un momento de explosión de las demandas de las mujeres a nivel mundial, especialmente por el fuerte cuestionamiento a la supuesta neutralidad de las políticas públicas, la academia, las prácticas, patrones y roles socioculturales. A través de diversos focos de movilización se visibilizó la carga sexista y androcéntrica de todos los órdenes sociales causantes de las profundas desigualdades.

La conferencia de Beijing fue un punto de inflexión ya que se realizaron los acuerdos de la «transversalidad de la perspectiva de género» (más conocida en su término inglés “*mainstreaming de género*”) y con ellos se abrió un panorama de avances estructurales que superaron en gran medida la visión sesgada de las conferencias antecesoras (Lombardo, 2003). El enfoque de género como sinónimo de mujer evolucionó hacia una categoría de análisis transversal. Así, la perspectiva de género se posicionó como una estrategia que consistía en evaluar las diferentes implicaciones sobre cada género (hombres, mujeres, personas no binarias) en las políticas y acciones a realizar. La centralidad estaba en que se evaluarán *a priori* de la elaboración de políticas, planificaciones, prácticas, procedimientos, legislaciones, las diferentes experiencias que significaban su implementación para cada género con el objetivo de analizar para prevenir las desigualdades. El enfoque propuesto suponía un panorama

más que prometedor en cuanto a la superación de tratar de modo paliativo los asuntos “de mujeres” dentro de las organizaciones y, en cambio, reconocía que los desequilibrios de género se encontraban en toda su estructura, áreas, procedimientos, procesos, proyectos y programas. Consecuentemente, el mainstreaming suponía una importante reorganización de los procesos y las prioridades en las organizaciones mediante la incorporación del análisis de género en toda su estructura (Navarro, 2007).

Sin desmerecer los grandes avances que este enfoque significó para la reestructuración de muchas políticas y prácticas en las organizaciones, existieron varias críticas en cuanto a la implementación tecnicista y poco transformadora de la misma. En sus producciones resaltan el discurso impecable y las políticas coherentes que el mainstreaming incitó en las organizaciones, pero detectan deficiencia en la implementación. En este sentido, la puesta en acción de la estrategia se consideró insuficiente ya que no cuestionaba de fondo las instancias productoras de desigualdades de las organizaciones. Quedaron en actuaciones concretas hacia lo más interno de las organizaciones sin que ello signifique el reacomodo de prioridades y, en muchos casos, se limitaron a cumplir con los acuerdos (Navarro, 2011). De todas maneras, las carencias de la puesta en escena del mainstreaming no invalidan el importante avance que promovió al abrir el debate y el diálogo acerca de las estructuras sesgadas de género en las que fue concebida la disciplina.

2.2 Cambio Organizacional Pro Equidad de Género (COPEG).

“Las organizaciones [y la teoría organizacional] han sido mayormente fundadas por y para hombres. Sus sistemas de trabajo, estructuras, normas, etc. tienden a reflejar experiencias de hombres, valores masculinos, etc. Todo lo que en una organización se considera neutral o normal es altamente probable que privilegie características que son adscritas social y culturalmente a los hombres, infravalorando al mismo tiempo las que se consideran propias de las mujeres. Esto incluye las creencias y el sistema de valores. Aquello que priorizamos, aquellos liderazgos que legitimamos, aquellas formas de trabajo de las que nos dotemos están cargadas de valores que, si no son revisados permanentemente desde una mirada crítica, puede que nos lleven a reproducir lo que decimos no querer”
(Navarro, 2003 en REAS Euskadi, 2019, p. 66).

El proceso de Cambio Organizacional Pro Equidad de Género³ (COpEG) nace como respuesta a la propuesta más transformadora del mainstreaming. Busca poner en el centro a las propias organizaciones como productoras de desigualdades y pretende elaborar estrategias integrales que aborden cambios en todos los niveles. Se trata de un enfoque que considera a las organizaciones como agentes de transformación dentro de la sociedad donde se desenvuelven. Por lo tanto, son procesos que no se enmarcan en los límites estructurales de la organización, sino que *están asociados a la meta más amplia de transformación de las sociedades en la que se inscriben las organizaciones con sus actuaciones* (Navaro, 2007 p. 15).

El COpEG tiene su fundamento en entender el género no como un *sustantivo* (que contabiliza cuerpos en femenino o masculino), sino como un *verbo*, como algo que se hace: *no somos género sino que hacemos género* (como categoría relacional, en línea con la teoría performativa de Judith Butler⁴). Joan Acker (1990) fue quien acuñó el término *organizaciones generizadas* para explicar cómo las dinámicas sociales dentro de las organizaciones - y en la sociedad - están inmersas en relaciones de género. Las formas de actuar, relacionarse, hablar, las emociones y los significados siguen una pauta de diferenciación en base a lo que es concebido como masculino y femenino. Las organizaciones en sus prácticas, procedimientos, valores y estructuras tienen un sustrato de preferencias valorativo entre lo considerado femenino y masculino. Este análisis entiende que las organizaciones están sesgadas en género, sesgos que quedan ocultos en una supuesta neutralidad organizacional. Acker (1990) ejemplifica el sesgo organizacional con el concepto de *trabajador abstracto*, a través del cual se desarrolla la teoría organizacional y gerencial. Son trabajadores que solo existen para el trabajo. Según la autora, la lógica organizacional se fundamenta en puestos de trabajo *abstractos*, ocupados por cuerpos abstractos, sin género ni cuerpo. Los sistemas de valores, de reconocimiento y de legitimidad laboral, están contruidos para prevalecer un tipo de sujeto cuya vida se centra alrededor de su trabajo full-time, que vive y siente solo fuera de la jornada laboral y por lo tanto no tiene personas dependientes ni se ocupa de tareas de cuidados, ya que generalmente se apoya en

³ De ahora en adelante COpEG.

⁴ Teoría performativa de Butler (1990): significa entender al género como el conjunto de formas, prácticas y discursos sobre las cuales se sostienen las normas sociales entre lo femenino y masculino. En palabras de la autora: *“La performatividad no es pues un acto singular, porque siempre es la reiteración de una norma o un conjunto de normas y, en la medida en que adquiere la condición de acto en el presente, oculta o disimula las convenciones de las que es una repetición”*.

otra persona que dedica el tiempo necesario para que la vida continúe fuera del espacio laboral. La autora sostiene que ese trabajador abstracto es de hecho el trabajador varón real, que desarrolla sus actividades mientras alguien más (generalmente su esposa u otra mujer) cuida sus necesidades y la de sus hijos/as, si tuviera. Consecuentemente, *lo masculino*, en las prácticas organizacionales, fue concebido como factor de éxito. En palabras de Natalia Navarro (2003): “*La persona más valorada en términos organizacionales es la que antepone su empleo a todo lo demás. Esta norma implícita supone una ventaja para todas aquellas personas sin obligaciones en la esfera privada*”⁵ (p. 59).

Esto es conceptualizado por la autora como *trampa organizacional*, ya que existen puestos generizados que la teoría presenta como género-neutro pero que contienen de forma invisibilizada una necesaria división sexual del trabajo entre esfera pública y esfera privada⁶ para su consecución (Gaba, 2019). Ello explica gran parte de las inequidades de género conocidas como *techo de cristal*, *suelo pegajoso* o *segregación ocupacional*⁷. Esta realidad constituye una trampa en tanto que no son reconocidas como inequidades cuando, en los hechos, el diseño organizacional y las normas que lo regulan las sostienen. La teoría organizacional, al haber sido fundada por y para hombres - siendo que la experiencia femenina se incorporó mucho tiempo después al campo de acción y a la disciplina - entienden sus perspectivas y conductas como lo humano, lo neutral. Y en realidad están mucho más próximas a las expectativas y significados de la masculinidad que a las de las mujeres y las concepciones de lo femenino. Como consecuencia, hay un silencio, un espacio vacío en cuanto al análisis de género en la teoría organizacional (Gaba, 2019).

En este marco, los procesos de COPEQ son actuaciones que buscan transformar las organizaciones desde la mirada de género (Piris, 2019) en tanto entienden a las organizaciones como un entramado social en donde se desarrollan procesos *generizantes* que tienen consecuencias concretas en la vida de quienes las habitan. Se basan en revisar las nociones de género, poder, participación y modelos de trabajo

⁵ Esfera privada: espacio doméstico donde se desarrollan las actividades para la reproducción de la vida en general. Es el espacio comúnmente de la familia, asignado históricamente a lo femenino. El espacio de lo no económico, sin reconocimiento ni prestigio social. (Amorós, 1994)

⁶ Esfera pública: espacio laboral y político. De la racionalidad, la lógica y lo económico. Espacio históricamente asignado a los hombres. Esta escisión entre esfera pública y doméstica funda las bases de la teoría económica clásica (Amorós, 1994).

⁷ Techo de cristal; Suelo pegajoso; Segregación ocupacional ver en Askunze, et al. (2020). Disponible en: <https://reaseuskadi.eus/wp-content/uploads/Diccionario-Feminista-2020-cas.pdf>.

para generar cambios en las estructuras, procedimientos, modelos mentales y estrategias. De esta manera, los procesos de COpEQ se proponen como estrategias integrales que contemplan cambios a nivel político, técnico y cultural, con fundamento en dos grandes premisas:

1. (...) las organizaciones, todas ellas, están atravesadas por relaciones de género y por estructuras patriarcales. Se dan relaciones de desigualdad entre hombres y mujeres en: la asignación de tareas y responsabilidades; la participación en los procesos y espacios para la toma de decisiones; la distribución de cargos que se ocupan dentro de la organización; el acceso a los espacios para la comunicación y gestión del conocimiento (Piris, 2019, p. 16).
2. (...) aquellas organizaciones que han tratado de incorporar la participación equitativa de las mujeres, el enfoque de género o incluso, la mirada feminista, han puesto más esfuerzo en el **qué** (qué se hace, cuáles son las agendas, las propuestas) y cuando han trabajado en la estructura y los procesos, lo han hecho tratando de incorporar a las mujeres a organizaciones ya construidas, sin cuestionarse las propias organizaciones en sí mismas (...) no se trata de revisar o transformar solo lo que se ve, los productos y discursos, sino que se pretende transformar las estructuras, dinámicas y valores que estén generando desigualdad. Colocar, por tanto, en el centro de esta revisión los **cómos**, cómo estamos haciendo las cosas; entre quiénes; a qué objetivos responden estas formas de hacer; y cómo podemos transformarlas y transformarnos (Piris, 2019, p. 16).

Los procesos de COpEQ significan dejar de lado el esfuerzo que ha predominado hasta ahora por intentar incorporar mujeres a las fórmulas ya establecidas, para cuestionarnos de forma colectiva: *¿Qué les pasa a las organizaciones como espacio de relaciones para relegar una presencia equitativa de hombres y mujeres?* (Piris, 2019, p. 16).

En general son procesos de carácter integral sobre diferentes niveles de actuación en las organizaciones (Pérez, 2020):

- Modelos de trabajo y funcionamiento: distribución de tareas y responsabilidades, participación.
- Vinculación entre la vida laboral y personal: visiones sobre la conciliación y la corresponsabilidad.

- Relaciones de poder: proceso de toma de decisiones, gestión del poder.
- Valores y cultura organizacional: modelo de persona trabajadora, gestión de conflictos.
- Violencia de género: manifestaciones del machismo (microviolencias y micomachismos), acoso sexual.
- Comunicación y relaciones con el exterior: lenguaje, imágenes y relaciones con sus interlocutores.

Estos procesos pretenden generar cambios en:

- La toma de conciencia de las personas sobre las desigualdades de género que se dan en su entorno cercano, sus causas y cómo prevenirlas y/o eliminarlas.
- La redistribución de los recursos, tangibles o intangibles (presupuesto, información, formación, conocimiento, responsabilidades, espacios de participación, tiempo, entre otros).
- La cultura organizacional, en tanto que se cuestionan los valores, las creencias y los símbolos.
- Las políticas de la organización, ya que tiene como fin último institucionalizar los cambios generados en este proceso a nivel de la estructura, los procesos de trabajo, espacios de decisión, entre otros.

3. EXPERIENCIA DE CAMBIO ORGANIZACIONAL PRO EQUIDAD DE GÉNERO (COPEG)

3.1. Contextualización de la experiencia.

La experiencia de COPEG que se presenta a continuación se enmarca dentro de la esfera de organizaciones de la Economía Social y Solidaria⁸. Es importante mencionar que este tipo de organizaciones tienen un modelo de gestión a través de principios⁹ rectores: equidad, trabajo, sostenibilidad ambiental, cooperación, no lucratividad y

⁸ De ahora en adelante ESS.

⁹ Principios de la ESS: <https://www.economiasolidaria.org/carta-de-principios-de-la-economia-solidaria/>.

compromiso con el entorno. En este sentido, se trata, en general, de organizaciones más permeables y abiertas a sumergirse en cambios que las aproximen a actuar hacia lo interno, en consecuencia con sus principios.

En particular, el principio de equidad manifiesta:

Consideramos que la **equidad** introduce un principio ético o de justicia en la igualdad. Es un valor que reconoce a todas las personas como sujetos de igual dignidad, y protege su derecho a no estar sometidas a relaciones basadas en la dominación sea cual sea su condición social, género, edad, etnia, origen, capacidad, etc. (REAS, 2011, p. 2).

Asimismo, advierten que para su consecución no es suficiente - aunque sí necesario - abogar por la paridad de puestos. La equidad se manifiesta en las organizaciones a partir de la igualdad de oportunidades que se articulan, principalmente, a través de la participación en la toma de decisiones, la transparencia y el acceso a la información (REAS, 2011). En este sentido, a pesar de ser organizaciones que se alinean con los mencionados principios, en su interior experimentan disparidades de género que demuestran, en ciertos casos, no practicar lo que promulgan¹⁰ (Jubeto; Larrañaga, 2014).

Así es como, la ESS, que en su seno se articula generalmente de manera más horizontal, menos jerárquica y flexible en la organización del trabajo a través de prácticas corresponsables¹¹, ha mostrado un enorme potencial para favorecer la paridad de género en su actuación. El diálogo entre la ESS y la Economía Feminista¹²¹³ aporta un marco muy útil para iniciar procesos de COPEQ, ya que en su articulación se ponen en la agenda de las organizaciones temas como división sexual del trabajo, crisis de los cuidados, interdependencia, segregación horizontal y vertical,

¹⁰ Ver: Auditoría Social 2019 - Infografía feminista en: <https://reaseuskadi.eus/mediateka/infografia-convision-feminista-auditoria-social-2019/#more-2283>.

¹¹ Corresponsabilidad: (...) *la responsabilidad compartida entre dos o más personas, donde las obligaciones o compromisos no recaen en una sola.* (Askunze, et al., 2020, p.64).

¹² Economía Feminista: corriente de pensamiento económico heterodoxo, que abarca un conjunto de posicionamientos diversos con un tronco en común: la ampliación de la noción de economía para incluir todos los procesos de aprovisionamiento social y la introducción de las relaciones de género como un elemento constitutivo del sistema socioeconómico (Pérez Orozco, Amaia, 2014).

¹³ De ahora en adelante EF.

brechas de género¹⁴, entre otros. Es a partir de este intercambio que se abre la posibilidad de superar el conflicto de la división entre lo productivo y lo reproductivo y el ámbito público y el privado, plataformas de donde se sustentan y reproducen las desigualdades de género (Pérez, 2020).

La experiencia presentada a continuación trata sobre un proceso articulado como eje estratégico en la organización. Como todo proceso de COpEG, concibe estrategias innovadoras que ponen el foco en las dinámicas sociales que producen y reproducen desequilibrios dentro de las organizaciones y que, en consecuencia, se derraman en su contexto inmediato.

3.2. La organización protagonista de la experiencia: REAS Euskadi.

REAS Euskadi es la Red de Economía Alternativa y Solidaria de Euskadi, País Vasco, España, que nació en 1997 y actualmente aúna 73 entidades de la ESS. Su misión *es desarrollar la economía solidaria, entendida ésta como una visión y una práctica que reivindica la economía en sus diferentes facetas (producción, financiación, comercio y consumo) como medio - y no como fin - al servicio del desarrollo personal y comunitario*¹⁵.

Es importante mencionar que REAS Euskadi, antes de iniciar el proceso que culminó en el Plan Bizigarri (apartado siguiente), ya contaba con una estructura propicia para promover este tipo de transformaciones. A saber, la red tiene cuatro grupos a través de los cuales impulsa sus líneas de trabajo: Auditoría Social, Mercado Social, Compra Pública Responsable y **EkoSolFem** (Economía Solidaria y Feminista). Este último, que tiene como objetivo principal trabajar los ligamientos entre la ESS y la EF, fue la fuerza impulsora del proceso COpEQ.

EkoSolFem nació en el año 2014 con el doble objetivo de construir nuevas aportaciones teóricas que refuercen la ESS desde las propuestas de la EF, y fortalecer las prácticas de las organizaciones y entidades de REAS Euskadi desde las miradas feministas para potenciar su capacidad transformadora. Desde su concepción han trabajado en la formación y sensibilización, generación de materiales y herramientas de reflexión para incorporar la perspectiva feminista a las entidades de la ESS. Sus

¹⁴ División sexual del trabajo; Crisis de los cuidados; Segregación horizontal y vertical; Brechas de género: ver en Askunze, et al. (2020). Disponible en: <https://reaseuskadi.eus/wp-content/uploads/Diccionario-Feminista-2020-cas.pdf>.

¹⁵ REAS EUSKADI: <https://www.reasred.org/reas-euskadi>.

integrantes provienen del ámbito de las organizaciones que conforman la red y de la Universidad. De esta manera, los resultados son consecuencia de un diálogo entre la experiencia de la práctica organizacional y el fundamento de la institución académica. Esta particular composición fue la semilla de un espacio germinador con carácter interdisciplinario y pluridimensional¹⁶. Asimismo, su trabajo se realiza a través de la metodología de Investigación-Acción Participativa (IAP).¹⁷ En este sentido, se advierte que la red tenía un camino recorrido en la incorporación de la perspectiva de género y feminista, con un trabajo previo de sensibilización y capacitación que dispuso el terreno para promover una transformación de este carácter.

Lo anterior demuestra que la red contaba para ese entonces con la apertura y permeabilidad hacia la reflexión y deconstrucción conjunta debido a los años de sensibilización en la temática y sus metodologías de investigación-acción, fundamentales para el proceso de cambio. Sin embargo, es importante remarcar que el grupo EkoSolFem actuó como promotor del proceso y no como reducto del mismo. Fue un proyecto que surgió como iniciativa del grupo pero, desde su aprobación, la apuesta estuvo en que toda la red se hiciera responsable. Tenían la seguridad de que Bizigarri debía ser transversal a REAS Euskadi y, para ello, todos/as debían abrazar el desafío. Esta forma de gestionarlo tuvo la explícita intención de que, por un lado, el proceso tuviera un carácter permanente y estable que en toda circunstancia asegure su continuidad y, por el otro, hacer protagonistas del cambio a todas las personas implicadas en el mismo. En síntesis, que el Plan Bizigarri haya estado desvinculado del grupo como único articulador, fue una apuesta deliberada para poder permear dentro de la estrategia de la red, funcionando EkoSolFem como pantalla, apoyo y facilitador recursos¹⁸.

3.3. El cambio en acción: “Plan Bizigarri”.

¹⁶ El grupo se constituyó a fines del año 2013 conformado por 20 integrantes provenientes de tres espacios: cuatro (4) docentes pertenecientes a HEGOA (Instituto de Estudios sobre Desarrollo y Cooperación Internacional) de la Universidad del País Vasco/Euskal Herriko Unibertsitatea, España; trece (13) a las entidades que conforman a la red de REAS Euskadi y tres (3) al equipo técnico de REAS Euskadi.

¹⁷ Investigación-Acción Participativa (IAP): Método de investigación y aprendizaje colectivo de la realidad, basado en un análisis crítico con la participación activa de los grupos implicados, que se orienta a estimular la práctica transformadora y el cambio social (Eizagirre; Zabala, 2000).

¹⁸ Información recaba en el marco del Trabajo de Fin de Máster (TFM): “(RE)CONSTRUCCIÓN DE SABERES: ESTUDIO DE CASO EKOSOLFEM” de la Maestría en Economía Social y Solidaria UPV/EHU (Marcó, 2020).

Plan Bizigarri¹⁹ es el nombre del proceso de Cambio Organizacional Pro Equidad de Género de REAS Euskadi. Se trata de un plan de diagnóstico-acción grande, ambicioso y disruptivo, en concordancia con la magnitud del cambio que sus actores se proponen realizar. Este planteo significó la constatación de que la red necesitaba una transformación estructural.

El plan se articuló en dos grandes etapas: **autodiagnóstico** y **planificación**.

La primera se llevó a cabo durante el período 2016 - 2017 y se trató de un proceso de autodiagnóstico organizacional donde se puso el foco en analizar lo que sucedía en el seno de las organizaciones desde el enfoque de COpEG. Este proceso tuvo carácter participativo y se llevó a cabo a través de espacios de reflexión y grupos de debate. Esta primera etapa se desarrolló a través de estructuras estables: una dinamizadora externa, una referente de género de la red, un grupo interno de género (GIG) y un equipo de acompañamiento metodológico. El GIG, compuesto por personas referentes de la red, fue el grupo motor, el corazón del proceso, y tenía como principal misión reflexionar sobre los elementos del diagnóstico, obteniendo información y contrastando todos los avances. El equipo de acompañamiento metodológico funcionaba como grupo de contraste de las metodologías utilizadas en el diagnóstico, y estaba compuesto por referentes de las organizaciones, una referente de género y una dinamizadora externa. El modelo de acompañamiento colectivo fue uno de los elementos que dotaron de identidad al proceso (REAS Euskadi, 2019).

El diagnóstico se articuló sobre 5 ámbitos de análisis: Trayectoria; Políticas y proyectos; Participación, toma de decisiones y comunicación; Procesos y equipo de trabajo. Reparto de tareas y responsabilidades; Valores y cultura organizacional. El resultado brindó un marco de reflexión para identificar directrices de los valores que debían permear la organización. Específicamente se identificó la necesidad de repensar conceptos como el significado del trabajo, las prácticas de cuidados, las lógicas productivistas y las relaciones sociales sobre las que se construye el sentido común de la organización.

(...) En el diagnóstico de BIZIGARRI se identifica la necesidad de avanzar hacia organizaciones definidas por valores como la colaboración; la corresponsabilidad; la

¹⁹ Bizigarri es el significado de la palabra “habitable” en Euskera.

atención y el vínculo entre lo individual y lo colectivo; las formas alternativas de pensar el trabajo y los cuidados; abierta, flexible, diversa, democrática; basada en otros liderazgos; que empodera la participación; no centrada sólo en los resultados sino que se revisa y piensa críticamente en sus formas de hacer (Plan Bizigarri, 2019, p. 67).

El tipo de organizaciones que se propone promover fueron enunciadas como *organizaciones habitables*: una perspectiva que se presenta como una apuesta hacia la construcción de organizaciones abiertas, flexibles, diversas y desde miradas no patriarcales (Piris, 2016). Así es como el resultado del diagnóstico derivó en el compromiso por transformar a REAS Euskadi en (...) *una organización que cuenta con estructuras equitativas, interconectadas y creativas con capacidad de incidencia sobre la entidad y con un equipo de trabajo corresponsable, cohesionado, horizontal* (REAS Euskadi, 2019, p. 12).

Consecuentemente tuvo inicio la segunda etapa de planificación, donde se identificaron actuaciones en cada uno de los espacios en los que se articula la red dentro del Plan de Acción Bizigarri para el período 2018 - 2022.

Para ilustrar el impacto de este proceso, se comparten a continuación algunos testimonios recabados en entrevistas realizadas a las participantes del grupo de trabajo EkoSolFem:

“El diagnóstico de Bizigarri fue casi año y medio de observarnos. Implicó que se incorporaran personas al grupo que no estaban involucradas en feminismos. De repente tuvimos mayor presencia. Esas personas que se incorporaron vieron y palparon de qué estábamos hablando. Eso hizo que la propia junta tenga una visión más concreta y real. Lo que un cambio organizacional pro-equidad de género significa (...) Ganamos en presencia, relevancia y capacidad de cambio en REAS Euskadi”. Cita extraída de las entrevistas realizadas a integrantes de EkoSolFem en el marco del TFM.

“Con Bizigarri descubrimos que precisamente desde la perspectiva feminista también se pueden abordar otros tipos de problemas que existen en las culturas organizacionales, que no tienen que ver solo con las desigualdades entre mujeres y hombres, sino que tienen que ver en desigualdades en las organizaciones entre personas con formas de liderazgo muy vertical, trabajo muy productivista. Antes no lo sabíamos y nos dimos cuenta que el feminismo apunta a todo eso. Venimos y estamos

inmersos en formas de trabajo y organizaciones que son muy complejas y tradicionales”. Cita extraída de las entrevistas realizadas a integrantes de EkoSolFem en el marco del TFM.

Así es como el Plan Bizigarri 2018 – 2022 está posicionado a la altura de un plan estratégico, ya que los cambios que se idean son tan profundos que requieren de un período muy prolongado y una implicación muy grande por parte de toda la organización. Uno de los grandes cambios propuestos fue que REAS Euskadi mutara hacia una estructura más horizontal, corresponsable, colaborativa y con voces más diversas, ya que la estructura heredada hasta entonces, según sus integrantes, era muy convencional y personalista.

Los cambios propuestos y la metodología con la que se gestionan y dinamizan, hablan, en primer lugar, de una forma de trabajo en la que los integrantes extienden sus límites, reconocen sus limitaciones y pretenden trascender y, en segundo lugar, de la predisposición de la red como organización, que se abre hacia nuevos escenarios, rompiendo con la inercia de estructuras antiguas bajo la convicción de que la equidad es fundamento suficiente para intentarlo. Si bien el proceso de cambio continúa en la actualidad, la experiencia recogida es una fuente de inspiración para pensar nuevas metodologías, paradigmas, perspectivas y análisis en las organizaciones de todos los sectores.

4. CONCLUSIONES

La producción del presente trabajo arrojó dos grandes categorías de conclusiones. Por un lado, aquellas vinculadas con el desarrollo teórico en la temática y, por el otro, los hallazgos en la implementación de un proceso de cambio organizacional en la práctica.

En primer lugar, si bien las autoras y autores consultados en el marco teórico del trabajo presentan una contribución innegable y de gran importancia a la disciplina, percibimos la necesidad de que la teoría organizacional continúe profundizando su investigación en género. Aún hoy existen vacíos teóricos y modelos no cuestionados. En segundo lugar, el análisis de una experiencia tan particular como enriquecedora, nos lleva a entender que, en el marco de cambios tan profundos, no es posible hablar de recetas universales. Cada organización es distinta y lo que sirve para una puede

no ser útil para otra. Estos procesos requieren de sensibilización y compromiso por parte de la organización y sus integrantes, dedicación de tiempo, asignación de recursos económicos y gestión de la motivación. Los procesos de COpEG son de carácter colaborativo. Esto implica la concepción de que todas las personas involucradas tienen el mismo nivel a la hora de participar. Asimismo, la etapa de reflexión y autodiagnóstico contiene los procesos de mayor transformación organizacional ya que implican el cuestionamiento del trasfondo de obviedad compartida. Lo más habitual es que las estructuras de poder instauradas vean peligrar su estabilidad y las resistencias sean las respuestas más previsibles al inicio. Pero esto no significa que no haya experiencias diferentes en las que se comiencen a reflejar dentro de las organizaciones cambios profundos que están aconteciendo a nivel social.

Todo esto deja en evidencia la importancia de replantear los principios con lo que nacen las organizaciones, cuestionar su apertura para reflexionar sobre estas temáticas y su capacidad para abrazar el nuevo paradigma. El desafío de cara al futuro estará en explorar este tipo de transformaciones en organizaciones con base de gestión tradicional. El caso de REAS Euskadi ilustra la posibilidad real e inspira a que podamos, no sólo imaginar, sino accionar para construir organizaciones más equitativas y con mayor conciencia social.

5. BIBLIOGRAFÍA

Acker, Joan (1990). Hierarchies, Job, Bodies: A Theory of Gendered Organizations Gendered Society, nº4.

Amorós, Celia (1994). Espacio público, espacio privado y definiciones ideológicas de 'lo masculino' y 'lo femenino'", en Amorós, Celia, Feminismo, igualdad y diferencia, México, UNAM, PUEG, pp. 23-52. Recuperado de: <https://biblioteca.iidh-jurisprudencia.ac.cr/index.php/documentos-en-espanol/derechos-humanos-de-las-mujeres/2324-espacio-publico-espacio-privado-y-definiciones/file>

Askunze, Carlos; Jubeto, Yolanda; Marcó, Luciana; Pérez, Zaloa (2020). Diccionario feminista para una economía solidaria. REAS Euskadi. ISBN: 9788409238781

Recuperado de: <https://reaseuskadi.eus/wp-content/uploads/Diccionario-Feminista-2020-cas.pdf>

Butler, Judith. (2007) [1990] El género en disputa. El feminismo y la subversión de la identidad. Barcelona, Paidós. ISBN 9780203902752. Recuperado de: <https://www.lauragonzalez.com/TC/El genero en disputa Buttler.pdf>

Eizagirre, Marlen; Zabala, Néstor (2000). Diccionario de Acción Humanitaria y Cooperación al Desarrollo. (H. UPV/EHU, Ed.). Recuperado de: <https://www.dicc.hegoa.ehu.eus/listar/mostrar/132>

Gaba, Mariana (2019). Los sesgos de género masculinos en organizaciones. Sistematización de las resistencias discursivas en talleres de sensibilización. Revista Stultifera, 2 (2), 74-99. Recuperado de: https://www.researchgate.net/publication/338706461_Los_sesgos_de_genero_masculinos_en_organizaciones_Sistematizacion_de_las_resistencias_discursivas_en_talleres_de_sensibilizacion

Jubeto, Yolanda; Larrañaga, Mertxe (2014). *La economía será solidaria si es feminista. Aportaciones de la Economía Feminista a la construcción de una Economía Solidaria* en: Sostenibilidad de la vida. Aportaciones desde la Economía Solidaria, Feminista y Ecológica, REAS Euskadi, Bilbao, pág. 24. Recuperado de: https://www.economiasolidaria.org/sites/default/files/reaslibrary/attachments/sostenibilidad_0.pdf

Lobardo, Emanuela (2013). *El mainstreaming de género en la Unión Europea*. Publicado en Aequalitas. Revista Jurídica de Igualdad de Oportunidades entre Mujeres y Hombres, vol. 10-15, pp. 6-11 Recuperado de: http://americ latinagenera.org/newsite/images/cdr-documents/publicaciones/doc_181_Mainstreaming-genero-UE.pdf

Navarro, Natalia (2003). *Cambiar el chip: Revisión de algunos conceptos para poder impulsar cambios organizacionales en pro equidad de género*, en Género en la cooperación al desarrollo. Una mirada a la desigualdad. Recuperado de:

[http://www.bantaba.ehu.es/obs/files/view/G%C3%A9nero en la Cooperación al Desarrollo Parte 2.pdf?revision_id=54641&package_id=34678](http://www.bantaba.ehu.es/obs/files/view/G%C3%A9nero+en+la+Cooperación+al+Desarrollo+Parte+2.pdf?revision_id=54641&package_id=34678)

Navarro, Natalia (2007). Desigualdades de género en las organizaciones: Procesos de cambio organizacional pro - equidad. Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo (PNUD) “América latina genera: Gestión del conocimiento para la equidad de género en Latinoamérica y el Caribe”. San Salvador. Recuperado de: https://dhls.hegoa.ehu.eus/uploads/resources/4907/resource_files/Desigualdades_PNUD_2007.pdf?v=63735942547

Navarro, Natalia (2011). Mainstreaming de Género y Cambio Organizacional pro Equidad de Género [Ficha] Women in Management, nota para la igualdad N°5. Una agenda para América Latina y el Caribe. Recuperado de: http://www.americalatinagenera.org/es/documentos/centro_gobierno/FACT-SHEET-5-DQEH2707.pdf

Organización de las Naciones Unidas Mujeres, ONU Mujeres (20 de agosto de 2021). *Conferencias mundiales sobre la mujer*. Recuperado de: <https://www.unwomen.org/es/how-we-work/intergovernmental-support/world-conferences-on-women>

Pérez, Zalao (2020). Equidad de género: Pistas para las organizaciones de la economía solidaria. REAS Euskadi. Recuperado de: https://www.alboan.org/sites/default/files/equidad_de_genero_pistas_para_las_organizaciones_de_la_economia_solidaria.pdf

Pérez Orozco, Amaia (2014). Subversión feminista de la economía. Aportes para un debate sobre el conflicto capital-vida. Madrid: Traficantes de Sueños.

Piris, Silvia (2019). “*Transitando hacia organizaciones habitables*” en REAS Euskadi “Construir, cuidar, habitar: prácticas feministas en organizaciones de la Economía Solidaria”. Papeles de la Economía Solidaria nº 6. Recuperado de: <https://www.economiasolidaria.org/wp-content/uploads/2020/06/Papeles-06-cas-def.pdf-4.pdf>

REAS, Red de Redes (2011). Carta de Principios de la Economía Solidaria. España.
Recuperado de:
https://www.economiasolidaria.org/sites/default/files/CARTA_ECONOMIA_SOLIDARIA_REAS.pdf

REAS, Euskadi (2019). Plan Bizigarri. Plan pro - equidad de género en REAS Euskadi, 2018 - 2022. Bilbao, España. Recuperado de: <https://www.economiasolidaria.org/wp-content/uploads/2020/06/Plan-BIZIGARRI-web-cas.pdf-1.pdf>

PÓSTER



EMOCIONALIDAD en el INGRESO a la UNIVERSIDAD El caso de la Facultad de Ciencias Económicas (UNLP)

Autor: Juan Pablo Coppola

Directora de Beca: Gabriela Mollo Brisco (daniela.blanco@econo.unlp.edu.ar)

Becas de Iniciación a la Investigación FCE – UNLP (Edición 2021)

1. INTRODUCCIÓN

El presente trabajo, expone las emociones que han transitado los estudiantes a su ingreso a la FCE-UNLP durante su primer mes y se enmarca en el Proyecto de I+D: “Desarrollo de una metodología para la identificación de estudiantes en situación de vulnerabilidad académica a su ingreso a la FCE-UNLP” el cual se propone brindar información relevante que posibilite la identificación de alumnos/as en situación de vulnerabilidad académica entendiéndose como la mayor probabilidad de deserción involuntaria durante el primer año de estudios

¿Por qué es importante identificar las emociones de los estudiantes?

En la búsqueda por lograr objetivos educativos del más alto nivel, la enseñanza actual demanda la formación integral de los estudiantes; esto es, tanto en la dimensión intelectual como en la afectivo-emocional (1). Desde hace décadas, la Economía Conductual ha puesto en jaque las viejas creencias en cuanto a racionalidad en la toma de decisiones. Investigaciones como la “Falacia de la Conjunción” o la Tarea de Selección de Wason ponen en evidencia la necesidad de comprender que la racionalidad, entendida como la utilización de la razón, métodos y argumentos lógicos para la elección de alternativas, no es más que un análisis truncado de la Teoría de Toma de Decisiones. Otros autores como Herbert Simon han deslumbrado con el concepto de “racionalidad limitada”, dando a conocer la relevancia de las emociones y el sistema límbico en la toma de decisiones.

De esta forma, en la vuelta a la presencialidad, nos propusimos conocer cuáles fueron las emociones de los estudiantes de primer año de la FCE, UNLP durante su primer mes en la facultad para conocer cómo estas impactan tanto en la toma de decisiones del estudiantado como también en sus percepciones sobre la vida universitaria y así poder generar las herramientas necesarias desde la docencia para gestionar y acompañar en estas situaciones.



2. OBJETIVO

Se busca identificar la emocionalidad vivenciada por los ingresantes a la FCE UNLP durante su proceso de inserción al nuevo ámbito de enseñanza.

3. METODOLOGÍA

Se planteó una investigación de tipo exploratoria, transversal con un desarrollo cualitativo. La muestra es de tipo intencional (acorde a un diseño cualitativo) y estuvo conformada por ingresantes a la Facultad de Ciencias Económicas de la Universidad Nacional de La Plata. La cantidad de individuos que participaron de la experiencia fueron 50.

La recolección de datos se realizó por medio de la herramienta “Nube de palabra” de la aplicación Mentimeter. Los estudiantes en forma individual tenían que indicar 3 emociones que hubiesen transitado durante su primer mes de facultad.

La elección de “un mes” como horizonte temporal no fue arbitraria, sino que los estudios sobre deserción universitaria coinciden en que es durante el primer mes de encuentro con la nueva institución en el que se produce la mayor carga de deserción estudiantil.

Luego, en forma plenario, se conversó sobre los resultados obtenidos.

4. Resultados y palabras finales:





De esta forma podemos observar que de las 7 palabras más contestadas, 6 de ellas hacen alusión a cuestiones de incertidumbre, estrés y cansancio. Claramente estas emociones se encuentran explicadas, por un lado, en el comienzo de una etapa de vida nueva que supone importantes cambios en la vida del estudiante no sólo en el ámbito académico, sino también en lo social y personal.

Dado que la toma de decisiones y la percepción sobre la vida universitaria por parte de estos estudiantes estará atravesada por las emociones descritas, es de suma importancia desarrollar y aplicar la "inteligencia emocional" (3) es decir, la habilidad para percibir, comprender, valorar y expresar emociones con exactitud, acceder y/o generar sentimientos que faciliten el pensamiento, y la habilidad para regular las emociones promoviendo un crecimiento emocional e intelectual.

Es en este sentido que el desafío de la docencia será generar las herramientas oportunas que permitan al estudiantado avanzar en el desarrollo de sus cualidades emocionales en pos de lograr un mejor desempeño académico y satisfacción del ser universitario.

Algunas de estas herramientas son:

- Autocontrol
- Honestidad
- Empatía
- Trabajo en equipo
- Conciencia social
- Autoconfianza
- Liderazgo

La incorporación de herramientas que les permitan al estudiantado gestionar sus emociones fomentará y colaborará (junto con otros programas) a elevar su rendimiento académico, desarrollando niveles más altos de responsabilidad, asertividad, colaboración, respetuosidad y seguridad en sí mismos (1).

En futuras intervenciones se espera poder avanzar en esta línea profundizando en diferentes dimensiones de la emocionalidad de los ingresantes y la vinculación de la habilidad para gestionar estas habilidades con su adaptación como estudiantes universitarios.

5. Referencias bibliográficas

Mayo 2022
26 y 27

36° Congreso Nacional ADENAG

La resiliencia organizacional:
reinventarse en tiempos de cambios

- (1) Gaeta, M.L. & Lopez, C. (2013). Competencias emocionales y rendimiento académico en estudiantes universitarios. Revista Electrónica Interuniversitaria de Formación del Profesorado, 16(2), 13-25.
- (2) Tversky, A. y Kahneman, D. (octubre de 1983). "Extensión versus razonamiento intuitivo: La conjunción de la Falacia es una probabilidad de sentencia".
- (3) Simon, H. (1947) Administrative Behavior: a Study of Decision-Making Processes in Administrative Organization.
- (4) Goleman, D. (1995). La Inteligencia Emocional.



“Ser estudiante universitario. Significaciones de lo/as estudiantes de la Facultad de Ciencias Económicas (UNLP)”

Autor/Becario: Juan Agustín Santoro (agustin.santoro@econo.unlp.edu.ar)

Universidad Nacional de La Plata

Teléfono: +54 9 221 508 6843

Directora de Beca: Daniela Blanco (daniela.blanco@econo.unlp.edu.ar)

Becas de Iniciación a la Investigación FCE – UNLP (Edición 2021)

INTRODUCCIÓN

El presente trabajo expone las significaciones atribuidas por lo/as estudiantes a su ingreso a la FCE-UNLP y se enmarca dentro del proyecto de investigación “*Desarrollo de una metodología para la identificación de estudiantes en situación de vulnerabilidad académica a su ingreso a la FCE UNLP*” el cuál se propone brindar información relevante que posibilite la identificación de alumno/as en situación de vulnerabilidad académica, entendiéndola como la mayor probabilidad de deserción involuntaria durante el primer año de estudios.

MARCO TEÓRICO

El mundo en el que vivimos está instituido de significados que nos proporcionan un marco interpretativo de la realidad que nos rodea. Los **imaginarios sociales** encierran las representaciones sociales de la realidad y conforman un modo de ver el mundo. Lo/as estudiantes universitario/as, particularmente, caracterizan a la universidad desde su propia singularidad y subjetividad, construyendo un cuerpo de sentidos que les permita interpretarla y significarla.

Constituye de una temática ampliamente estudiada por las ciencias sociales y que hace alusión a un sistema de pre-codificación de la realidad que orienta las actitudes, comportamientos y prácticas y permiten asimismo a los sujetos, una justificación a posteriori de tomas de posición y comportamientos adoptados en la institución (Balduzzi, 2011).

El concepto de *“imaginario social”* fue incorporado por Cornelius Castoriadis (1989) para aludir a una manera singular de concebir el mundo a partir de elementos indivisibles compartidos por un grupo de individuos en un momento y espacio determinado. Lo/as estudiantes universitario/as, como colectivo, caracterizan a la universidad desde su propia singularidad y subjetividad construyendo un sentido que les permite significarla¹

OBJETIVO

Relevar la construcción de sentido que lo/as estudiantes universitarios realizan en torno a su ingreso a la FCE UNLP.

METODOLOGÍA

Para poder dar cumplimiento al objetivo se desarrolló una investigación exploratoria, no experimental (se analizaron fenómenos ya existentes), transversal (de un momento determinado) y con un desarrollo cualitativo. La muestra fue de tipo intencional (acorde a un diseño cualitativo) y estuvo conformada por ingresantes a la Facultad de Ciencias Económicas de la Universidad Nacional de La Plata (cohorte 2022). La cantidad de individuos que participaron de la experiencia fue de 50.

Para el relevamiento se utilizaron técnicas de abordaje cualitativo del tipo “globos de texto”. Se les solicitó a lo/as participantes que a través de un dispositivo digital e interactivo como es el Mentimeter² completasen la siguiente frase: *“LA FCE ES UN ESPACIO...”*. A partir de este disparador se buscó indagar en los imaginarios sociales que se encuentran presentes en lo/as participantes de la muestra.

RESULTADOS Y CONCLUSIONES

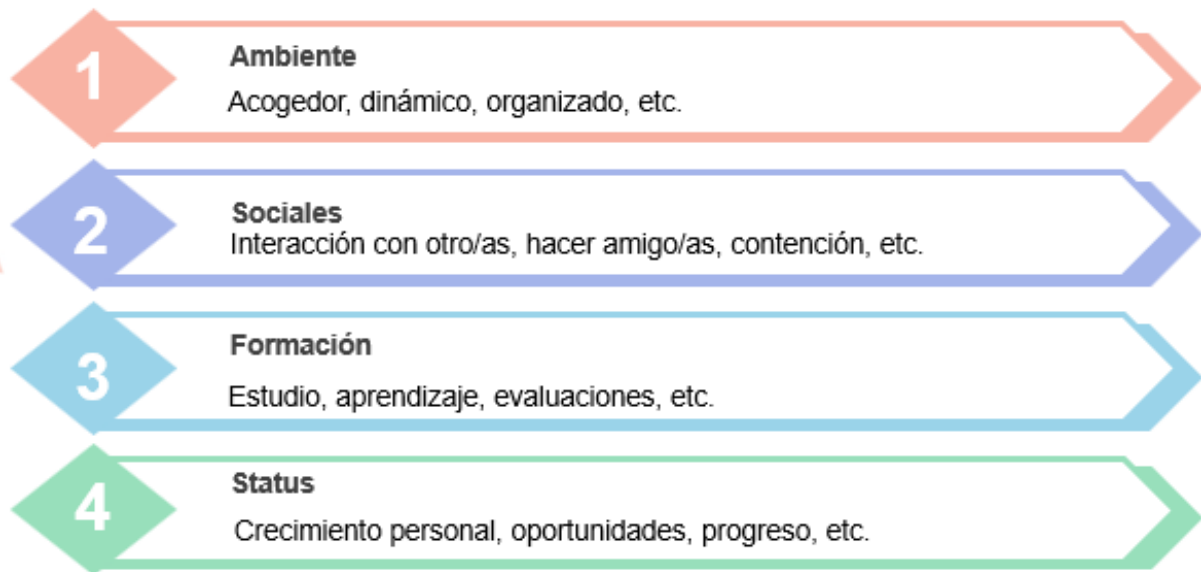
A partir de la frase disparadora emergieron múltiples tipos de respuesta, entre las que se destacan algunas de ellas:

- ***“Que nos forma para el futuro”***
- ***“Donde podemos aprender y crecer, conocer gente y poder avanzar personalmente”***
- ***“De aprendizaje y creación de relaciones nuevas”***
- ***“Acogedor y servicial”***

¹ Castoriadis, Cornelius. 1989. La institución imaginaria de la sociedad, volumen II. Buenos Aires: Tusquets

² <https://www.mentimeter.com/es-ES>

A partir del análisis detallado de cada una de ellas se pudieron construir las siguientes categorías de análisis:



El análisis de los resultados visibiliza el alcance del impacto y representación que la Facultad produce en sus ingresantes, que reconocen en ella cualidades que permiten disparar sentimientos, emociones y pensamientos relacionados con el desarrollo personal-emocional, el desarrollo profesional y los beneficios funcionales que la misma ofrece.

Debido a que los imaginarios sociales operan en la realidad de los sujetos en carácter de oportunidades y restricciones, es fundamental conocerlos para diseñar acciones que respondan a las necesidades y realidades de este colectivo.

Queda claro que no solo para los estudiantes la Facultad y la Universidad son espacios para estudiar-aprender-rendir-aprobar, sus expectativas y cortas experiencias muestran que sus demandas van más allá de eso

Ecoalfabetización digital: Análisis y gestión del consumo de la energía eléctrica en microemprendimientos residenciales¹

Cecilia Chosco Díaz. Instituto de Industria, Universidad Nacional de General Sarmiento.
Investigadora docente, cdiaz@campus.ungs.edu.ar, (011)1135870594

Laura Cardozo. Universidad Nacional de General Sarmiento, Asistente docente,
laucardozo@gmail.com, (011)1139564985

Maximiliano E. Véliz. Instituto de Industria, Universidad Nacional de General Sarmiento,
investigador docente. Secretaría de investigación, Universidad Nacional de Hurlingham,
mveliz@campus.ungs.edu.ar, (011)1132378250

ÁREA N° 3: Extensión. Nuevas relaciones entre la Universidad y el medio

Introducción

La gestión de los patrones de consumo energético es uno de los desafíos más complejos en nuestra sociedad. La lógica de mercado que prevalece despoja a las personas de su capacidad, de abogar por tarifas justas y servicios energéticos de calidad, así como restringe el poder de decisión y de elección. Incluso, a pesar de la existencia de los entes reguladores, como de la carta compromiso ciudadano, que presuponen ser formas de control político gubernamental y de rendición de cuentas. En nuestro país, para la población, en particular, en los sectores de menores recursos y en condiciones de vulnerabilidad social, la energía es escasa, costosa y menos eficiente por diversas razones. Entre ellas, que la eliminación de la pobreza energética no es un eje prioritario dentro de las políticas públicas energéticas (Cepal, 2009), así como tampoco el aprendizaje social e internalización de una cultura de la racionalidad en los usos de la energía.

En un contexto de crisis climática y, por supuesto, ambiental dónde el modelo de sistema energético actual se percibe como uno de los principales responsables debido a la dependencia de combustibles fósiles, como principal fuente de energía, crecientes emisiones de gases de efecto invernadero² (GEI) y degradación de los ecosistemas a

1 En el marco de Eco-alfabetización digital sobre el uso de la energía eléctrica para una comunidad de microemprendedores de Malvinas Argentinas. Fondo estímulo UNGS a proyectos de vinculación con la comunidad. Director: Ing. Maximiliano Véliz. Codirectora: Mg. Cecilia Chosco Díaz. Supervisor: Ing. Gustavo Real. Integrantes graduadas/os y estudiantes: Lic. Laura Cardozo, Victoria Cuel, Nahuel Albornoz y Leonel Antonucci.

² Son gases que se encuentran presentes en la atmósfera terrestre y que ante un aumento en su concentración provocan una mayor proporción de la radiación proveniente del sol y de la radiación infrarroja emitida por la superficie terrestre, aumentando la temperatura media. los principales gases de

causa del modelo extractivista; resulta necesario impulsar alternativas hacia una transición ecosocial³, basada en la soberanía energética⁴, los cambios en los patrones de metabolismo social⁵ y una perspectiva ambiental desde la sustentabilidad.

En este sentido, el presente poster se inscribe en un proyecto de servicios a la comunidad que pretende promover un cambio en el modo de consumo eléctrico hacia la sustentabilidad y contribuir al proceso de soberanía energética local, en emprendimientos comerciales que se desarrollan en ámbitos domésticos. Es por ello que, desde una propuesta colectiva y colaborativa se aborda el diagnóstico, análisis e implementación de acciones vinculadas al consumo responsable y uso eficiente de la energía eléctrica, para microemprendedores residenciales relacionados con la Asociación Civil "Banquito de Yunus"- organización de microcréditos, sin fines de lucro ubicada en la localidad de Villa de Mayo, Malvinas Argentinas.

Cabe destacar que los microemprendimientos analizados debieron afrontar elevados incrementos en la facturación de la energía eléctrica durante el aislamiento preventivo y obligatorio por COVID-19. Por lo que el objetivo general del trabajo es identificar el perfil de consumo eléctrico mensual de cada emprendimiento a fin de que los emprendedores observen su consumo eléctrico, comprendan las implicancias de la facturación en el emprendimiento y en los gastos del hogar e internalizar la educación energética y ambiental.

Metodología

A partir de un enfoque alrededor del aprendizaje servicio solidario (Tapia, 2008), entre investigadores, docentes, graduados/os, estudiantes y referentes sociales se promovió la aprehensión de la toma de conciencia sobre la gestión de los recursos energéticos, en particular, de la energía eléctrica, así como también la percepción de los consumidores sobre sus perfiles de facturación y consumo eléctrico.

En ese sentido, para la selección y relevamiento de casos, se trabajó en conjunto con la directora del Banquito de Yunus para estudiar los casos residenciales más urgentes respecto a la necesidad de entender y disminuir el consumo eléctrico por los costos de

efecto invernadero son dióxido de carbono (CO₂), metano (CH₄), óxido nitroso (N₂O), clorofluorocarbonos (CFC) y ozono (O₃).

³ Implica una transformación radical y democrática, en busca de un modelo energético que vincule la justicia social con la justicia ambiental, un nuevo pacto con la naturaleza.

⁴ Es el derecho de los individuos conscientes, las comunidades y los pueblos a tomar sus propias decisiones respecto a la generación, distribución y consumo de energía, de modo que estas sean apropiadas a sus circunstancias ecológicas, sociales, económicas y culturales.

⁵ Forma en que las sociedades humanas organizan los crecientes flujos de energía y materiales del ambiente según los siguientes procesos: apropiación, transformación, circulación, consumo y excreción.

la facturación. En la selección de casos testigo (Fig.1), se analizaron las cinco o “casas-microemprendimiento”⁶: casa “modista”(máquina de coser y plancha), casa “fotocopiadora” (fotocopiadora y computadora), casa “despensa” (máquina de cortar fiambre y freezer comercial), casa “kiosco” (heladera y freezer comercial)” y casa “pastelería” (mixer, heladera y batidora); las/os estudiantes asumiendo el rol de monitores⁷, realizaron dos tipos de mediciones eléctricas (kWh): en primer lugar, de los electrodomésticos utilizados en la actividad comercial y residencial en las casa-microemprendimientos; y, en segundo lugar, las mediciones del consumo eléctrico de los electrodomésticos que el “Banquito de Yunus” comercializa y financia a las/os microemprendores, a bajo costo (microondas, sandwichera, caloventor y pochoclara)

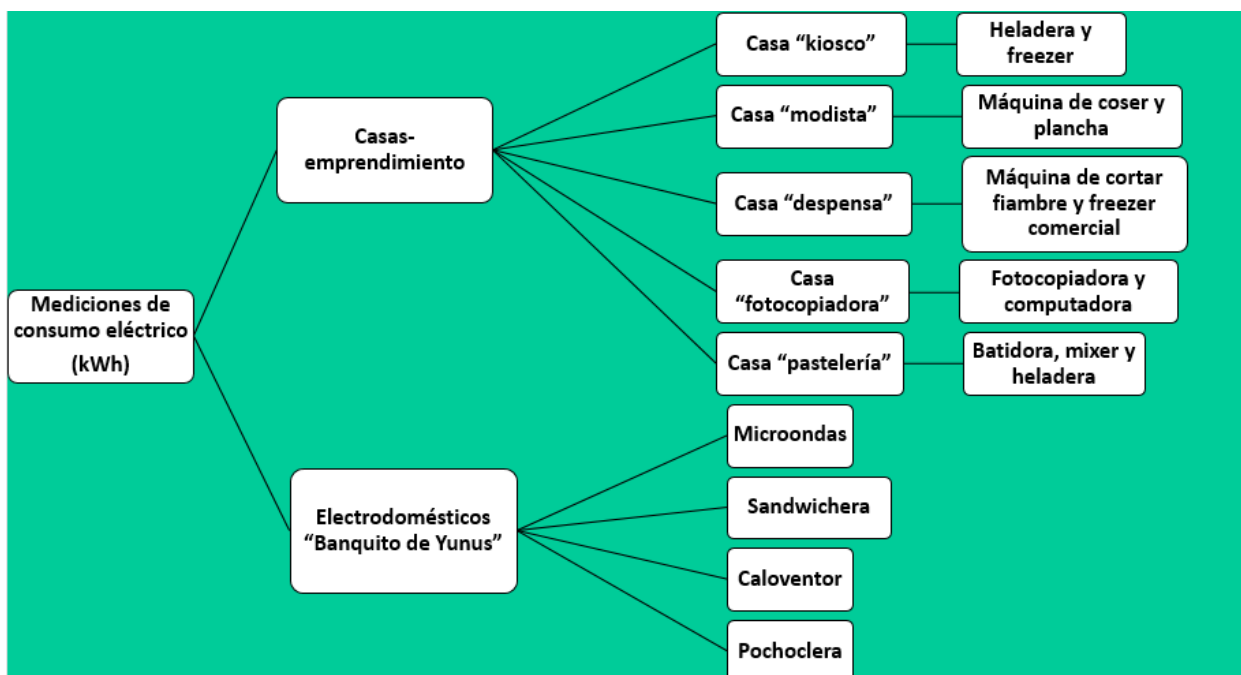


Fig 1. Mediciones de consumo eléctrico. Fuente: elaboración propia

En relación a las experiencias de medición se realizaron a valores de tarifa de noviembre de 2021, suponiendo un consumo de 200 kWh por mes y estimando el uso diario de la mayoría de los electrodomésticos, como una familia tipo de cuatro personas y el uso de los electrodomésticos representativos del emprendimiento comercial. Posteriormente, se realizaron curvas de consumo y se estimó el porcentaje de consumo eléctrico de cada electrodoméstico del emprendimiento respecto al consumo eléctrico en el hogar, junto a las unidades de kWh consumidas por mes y el gasto económico vinculado.

⁶ En cada uno de los casos, se detallan los electrodomésticos de uso principal según el emprendimiento.

⁷ Estudiantes de ingeniería en electromecánica que se dedicaron al análisis de datos de consumo eléctrico.

Finalmente, a partir de las experiencias, las mediciones eléctricas, y la información generada colectivamente con la interacción entre el equipo de trabajo y la comunidad de microemprendedores, se generó la difusión sobre el uso racional y eficiente de la energía eléctrica y su impacto en el medio ambiente, desde la UNGS, a través del diseño de infografías, podcast y charlas de sensibilización. Así como también, la formación de las/os monitores en conciencia energética, climática y ambiental.

Resultados

A partir de los diagnósticos y análisis de cada una de las casas-emprendimiento, se arribó a modelos de estrategias de vida y decisión, de acuerdo a la actividad y se infirió el costo directo “oculto” del consumo energético. El mayor problema a la hora de elegir un electrodoméstico o artefacto es saber cuánto consume de energía, y en este caso se logró develar el consumo de productos eléctricos que facilita el Banquito en sus instalaciones para futuros emprendedores, como así también, se obtuvo la medición de los artefactos de algunos emprendedores actuales.

Se pudo relevar que la casa “fotocopiadora” (Tabla nº 1) presenta un mayor consumo energético de, aproximadamente, 48 kWh/mes, que representa un porcentaje del consumo eléctrico de la residencia de un 19% y en valor económico \$209 por mes. En segundo lugar, se encuentra la casa “kiosco” donde el consumo mensual representa 35 kWh, equivalente a un 15% del consumo eléctrico residencial total y a un costo de \$154 por mes. En tercer lugar, la casa “pastelería” contemplando un mixer, una batidora y la heladera consume, aproximadamente, 33 kWh al mes, un 14% del consumo eléctrico residencial total y a un costo económico de \$113. Las casa-emprendimiento, que menos energía eléctrica consumen son: la casa “despensa” con 26 kWh al mes y la casa “modista” que consume 22 kWh por mes, un promedio del 10% del consumo eléctrico total de la vivienda y a un valor de \$113 y \$99, respectivamente.

Casa- emprendimiento	Energía eléctrica consumida por mes (kWh/mes)	Porcentaje (%/mes) del consumo eléctrico total	Valor económico (\$/mes)
Casa “fotocopiadora”	48	19	209
Casa “kiosko”	35	15	154
Casa “pastelería”	33	14	145
Casa “despensa”	26	11	113
Casa “modista”	22	10	99

Fuente: elaboración propia

Por otro lado, evaluando los electrodomésticos relevados, tanto en los microemprendimientos como aquellos comercializados por la asociación civil, se pudo constatar que los tres artefactos que más consumen son: la fotocopiadora, aproximadamente, 36 kWh al mes, a un valor de \$160; un freezer chico consume 16 kWh al mes, que representa \$62 y la máquina de coser, con un consumo de 13 kWh estimando un costo de \$57.

Conclusiones

La propuesta presentada tuvo como principal objetivo brindar conocimientos, saberes y herramientas, ecoalfabetizar digitalmente, a las/os emprendedores vinculados a la Asociación Civil “Banquito de Yunus”, con el fin de abordar estrategias que les permitan identificar, controlar y disminuir el costo de la facturación de la energía eléctrica mensual, su impacto ambiental, promover la cultura de un usuario activo, con derechos y lograr un cambio en su metabolismo social. En este sentido, el proyecto de vinculación con la comunidad, nos interpeló y motivó a reflexionar acerca de cómo la lógica de mercado prevalece en todo el sistema energético, desde su producción, sumamente dependiente del proceso extractivista de combustibles fósiles hasta la distribución y consumo, dónde la calidad, tarifas y acceso, son potestad de las empresas prestadoras. Lo cual, evidencia a el/la ciudadano/a sólo como un consumidor, con escasos conocimientos acerca de su consumo energético, posibles estrategias de ahorro energético, características de los electrodomésticos y el impacto negativo de nuestra demanda energética a escala planetaria.

En relación al diagnóstico del consumo eléctrico, además de realizar las mediciones y obtener información sobre el perfil de consumo eléctrico del hogar y de los electrodomésticos vinculados al microemprendimiento, se elaboraron herramientas para que las/os emprendedores puedan analizar la facturación del servicio eléctrico y poner en práctica estrategias para reducir el consumo, con pequeños hábitos de consumo que posibiliten una reducción en el cargo fijo y variable y, por consiguiente, en la categoría tarifaria. Sin duda, cada una de estas acciones no sólo contribuye a la economía familiar de las/los emprendedores sino que las/os empodera, como ciudadanas/os con decisión para disputar y debatir sobre la apropiación privada de los servicios energéticos, de la naturaleza y les permite promover experiencias, construir hábitos hacia la sustentabilidad.

Fuentes primarias y secundarias

BERMANN, C., AEDO, M. P., LARRAÍN, S., BERTINAT, P., CANESE, R., PEDACE, R., & STANCICH, E. (2004). Desafíos para la sustentabilidad energética en el Cono Sur. Programa Cono Sur Sustentable. Fundación Heinrich Boll,

CEPAL (2009). Contribución de los servicios energéticos a los Objetivos del Milenio y a la mitigación de la pobreza en América Latina y el Caribe, disponible en: www.cepal.org

DÍAZ, C. C. (2016). Aprendizaje colectivo: la experiencia "Asociativismo" de la Universidad Nacional de General Sarmiento. RIDAS. Revista Iberoamericana de Aprendizaje-Servicio, (2), 197-204.

GUDYNAS, E. (2004). Ecología, economía y ética del desarrollo sostenible. Coscoroba, Montevideo. Disponible en: www.ecologiapolitica.net

GUDYNAS, E. (2011). Buen vivir: Germinando alternativas al desarrollo. América Latina en movimiento, 462, p. 1-20.

GUTIERREZ, F. (2018). Soberanía energética, propuestas y debates desde el campo popular. 1a ed. Ediciones del Jinete Insomne. Ciudad Autónoma de Buenos Aires, Argentina.

JENKINS, K., MCCAULEY, D., & FORMAN, A. (2017). Energy justice: A policy approach. Energy Policy, v. 105, p. 631-634.

LEFF, E. (2014). La apuesta por la vida. Imaginación sociológica e imaginarios sociales en los territorios ambientales del sur. Ed. Siglo XXI, México.

LEFF, E. (2017). Pensamiento ambiental latinoamericano: patrimonio de un saber para la sustentabilidad. En Pengue, W. A. (Ed.). El pensamiento ambiental del Sur: Complejidad, recursos y ecología política latinoamericana (pp 143-161). Universidad Nacional de General Sarmiento, Buenos Aires, Argentina.

SVAMPA, M. (2022). La transición energética en la Argentina/Maristella Svampa; Pablo Bertinat, comps. - 1º ed.- Ciudad Autónoma de Buenos Aires: Siglo XXI Editores. Argentina, 2022.

SVAMPA, M. (2019). Las fronteras del neoextractivismo en América Latina: conflictos socioambientales, giro ecoterritorial y nuevas dependencias. CALAS.

TAPIA, M. N. (2008). Calidad académica y responsabilidad social: el aprendizaje servicio como puente entre dos culturas universitarias. Aprendizaje servicio y responsabilidad social de las universidades, 27-56.

UNIVERSIDAD NACIONAL DE GRAL SARMIENTO – INSTITUTO DE
INDUSTRIA

MODELO CONCEPTUAL DE ENSEÑANZA Y APRENDIZAJE EN PYMES
SUSTENTABLES

CECILILA CHOSCO DIAZ (cdiaz@campus.ungs.edu.ar), MARÍA FLORENCIA
JAURÉ (fjaure@campus.ungs.edu.ar), MIGUEL BENEGAS
(mbenegas@campus.ungs.edu.ar)

Universidad Nacional de General Sarmiento

Contacto 1135870594

ÁREA N° 4: Gestión en Organizaciones. Formas de trabajo innovadoras.

Introducción

En Argentina, las PyMEs en las últimas décadas se convirtieron en agentes educativos que enseñan y aprenden; en este lapso se promovieron estructuras organizacionales ancladas en objetivos de desarrollo sostenibles de la ONU y en modelos sustentables (Kent, 2018; Etkin, 2007), basados en metodologías de la mejora continua. En la investigación se describen y analizan tres casos de empresas familiares, donde las segundas generaciones, lograron desarrollar sus estructuras y procesos hacia modelos sustentables.

Analizando a un grupo de PyMEs situadas en la provincia de Buenos Aires se observó que éstas retoman para su actividad objetivos de los pactos globales a fin de continuar sosteniéndose en el mercado y de esa forma logran tener aceptación social y productiva, manteniendo procesos innovadores y tecnológicos, realimentando lineamientos marcados por la modernización y los consensos (normas ISO, Empresas B). Las empresas que se certifican como Empresa B asumen un compromiso de mejora continua y ponen su propósito empresarial socioambiental en el centro de su modelo de negocio. Miden y analizan las cinco áreas más relevantes de su empresa: *Gobierno, Trabajadores, Clientes, Comunidad y Medio Ambiente*, permitiendo una revisión detallada de todas ellas, con el fin de ayudar a identificar todos los posibles puntos de mejora y oportunidades para ser un agente de cambio en la economía, protegiendo la misión y potenciando el triple impacto¹.

Al respecto de la mejora continua, se trata de generar un programa de educación y automejoramiento, focalizado en la posibilidad de asumir nuevas y mayores responsabilidades. La mejora continua resulta ser un sistema sustentable que favorece el aprendizaje y crecimiento de las personas, posibilitando el logro de resultados intangibles, el trabajo en equipo, el nivel de compromiso individual, las comunicaciones, la actitud, las competencias (Chosco Díaz, C.; Benegas, M.; Jauré, F. (2020)

Objetivos e Hipótesis.

Este trabajo se inscribe en un proyecto de investigación alrededor de las empresas PyME como agentes que enseñan y aprenden, desarrollado entre los años 2019 y 2021. El objetivo central fue describir y analizar los procesos, las prácticas, y las

¹En Argentina se puede obtener información en este link <https://www.sistemab.org/en/welcome/>

rutinas de aprendizaje y enseñanza que inciden en el desarrollo sustentable de las PyMEs.

La pregunta central fue ¿Cómo hace una PyME Argentina, que proviene del sector industrial y del sector del conocimiento para transformarse en un agente educativo que enseña, y en un sujeto de aprendizaje que aprende, en contextos cambiantes, inestables y volátiles?

Metodología.

Se sigue un enfoque del tipo cualitativo (Vasilachis de Gialdino, 2006), en todos los casos se realizaron entrevistas semiestructuradas para acceder a la información de las empresas, es decir, seguimos un diseño flexible para que los actores expresen su punto de vista en una situación de preguntas abiertas (Fassio, 2018). Para la realización de las entrevistas se utilizó la plataforma Zoom. El desarrollo del trabajo de campo se llevó a cabo entre los meses de julio de 2020 y octubre de 2021. Asimismo, se tuvieron en cuenta además informes de públicos de las empresas, entrevistas de los y las directivas en las redes sociales, etc.

En este estudio no se pretende realizar una comparación estricta sino describir los casos y relacionarlos por sus procesos y comportamientos organizacionales, bajo determinadas exigencias endógenas de desarrollo.

Se analizaron tres empresas, que comparten determinadas características relacionales. En este sentido, se ponderó que hayan implementado procesos de transformación y cambio organizacional, más aún procesos tendientes a la mejora continua (kaizen). Los puntos de contacto entre los casos son la sustentabilidad a partir de sus procesos productivos, laborales, sociales, culturales y políticos. Se las denomina con nombres de fantasía, “RS”, “BSA” y “SP”.

Resultados.

El eje de trabajo de la investigación nos llevó a estudiar las competencias sociales de las empresas y cognitivas de las personas. Dicha cuestión dio origen al estudio de cuatro aristas: las habilidades inconscientes adquiridas de la memoria social y emocional, las prácticas de gestión y habilidades políticas de la empresa, la capacidad de gestión vinculadas con las metodologías y, finalmente, el mecanismo que garantiza el aprendizaje reflexivo, generado en la acción.

Algunos autores nos acercan a comprender el tema del aprendizaje conociendo desde la acción y la experiencia, en tal sentido, la directriz es pensar esa circularidad entre la acción y la experiencia, examinar el fenómeno del conocer al tomar la universalidad del hacer en el conocer. La importancia radica en que el conocimiento es producido.

Consideramos esencial para orientar el análisis de modelos sustentables, un esquema teórico relacional² donde la capacidad de gestión, las prácticas de gestión, las habilidades inconscientes y el “conversar liberador y reflexivo” -concebido desde Maturana y Dávila, (2006)- son fundamentales para la generación de una empresa de triple impacto.

De aquí emerge una estructura organizacional compleja, construida desde la acción, articulando saberes en uso, hábitos, emociones y valores culturales, lenguajes, y prácticas racionales. En síntesis, dicha complejidad condensa múltiples racionalidades. Seguidamente se presenta un modelo posible para comprender una

² Este esquema tiene sus antecedentes en la publicación de Chosco Diaz, Jauré, Benegas (2020). Una aproximación teórico conceptual de las PyMEs como un agente educativo en la sociedad del conocimiento. 18 th LACCEI International Multi-Conference for Engineering, Education, and Technology

organización empresarial desde el marco de referencia presentado (Figura 1). Sumamos, además, un cuadro comparativo relacional de las empresas (Figura 2).

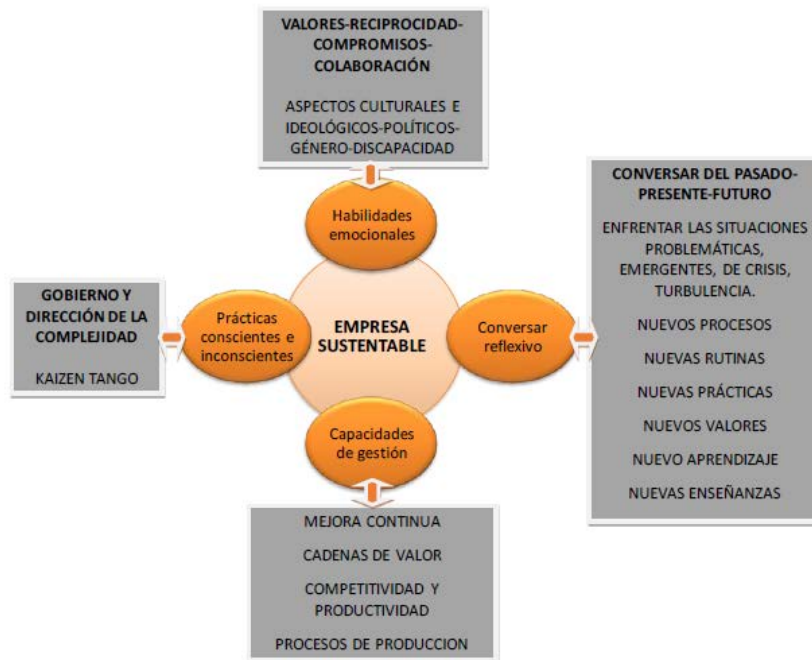


Figura 1. Esquema relacional “empresa sustentable” de elaboración propia

	EMPRESA SUSTENTABLE		
	RS	BSP	SP
Actividad Años en el mercado	Más de 40 años	Más de 30 años	Más de 40 años
Cantidad de empleados	120	150	120
Producto	Juegos didácticos, ladrillos para encastrar	Plásticos para la industria cosmética, farmacéutica y promocional	Soluciones tecnológicas para procesos de corte y mecanizado. Sierras circulares.
Capacidades de gestión	Categoría B Competitividad internacional	Categoría B Competitividad internacional	Categoría ODS/Pacto Global/
Prácticas conscientes e inconscientes	Kaizen Tecnología 4.0	Kaizen Tecnología 4.0	Kaizen-Sistema de gestión avanzado Tecnología 4.0 Triple certificación (ISO 9001, 14001, 50001, 18000)
Habilidades emocionales	Esencia familiar e inclusiva, segunda generación,	Esencia familiar, segunda generación, Eco Diseño anclado en la economía circular, compromiso Scrap 0% y huerta en planta.	Esencia familiar, segunda generación (en sucesión), salud y

	<p>coordinación con talleres protegidos de producción, articulación estatal con políticas educativas, escuelas técnicas. Equipo de Robótica y Educación (ERRE) con el objetivo de desarrollar una propuesta lúdica educativa atractiva e innovadora que acerque a la escuela los nuevos paradigmas tecnológicos en educación. Produce a partir de plásticos "Be Green", generado a partir de caña de azúcar.</p>	<p>Procesos laborales inclusivos, educación secundaria, feminización de los puestos de trabajo, Produce a partir de plásticos "Be Green", generado a partir de caña de azúcar.</p>	<p>seguridad ocupacional, medición energética proceso productivo, conciencia ambiental, promoción educativa empresarial con privados.</p>
<p>Conversar reflexivo: aprendizajes y enseñanzas</p>	<p>Diseñar y promover una ciudadanía empresarial educativa.</p>	<p>Promover el liderazgo femenino y managerial, la educación y la conciencia ambiental.</p>	<p>Promover el liderazgo femenino, la educación y la conciencia ambiental. La transparencia en procesos de gestión.</p>

(figura 2) cuadro comparativo de elaboración propia

Conclusiones.

El modelo de análisis planteado nos permitió realizar un abordaje conceptual integral de las tres empresas presentadas y además posibilitó comprender estructuras organizacionales de segunda generación en procesos permanentes de cambio y aprendizaje.

- En todos los casos se puede observar el desarrollo de la mejora constante, realizada de forma incremental de a pequeños pasos (kaizen). Es posible alcanzar estas mejoras por el compromiso explícito de sus directivos y el conocimiento adquirido a través del tiempo.
- La importancia del desarrollo de procesos y estructuras organizacionales complejas, que puedan llevar adelante transformaciones hacia la igualdad de condiciones de los aspectos sociales y medioambientales, junto con el aspecto económico. De forma tal que resulta posible encontrar alternativas sustentables y económicamente viables.

- La interpretación de un objeto de estudio, que posibilita conocer un sujeto que educa y aprende de sí, al mismo tiempo que de manera colectiva. Esto permitió abordar pedagogías empresariales específicas que inciden hacia adentro y hacia afuera de sus fronteras.
- La observación de que es posible reinventar los procesos productivos a partir de procesos tecnológicos innovadores acordes a los Objetivos de Desarrollo Sostenible, teniendo en consideración la economía circular.
- Y, principalmente, el descubrimiento de las enseñanzas de las empresas hacia la sociedad a nivel educativo, ambiental, productivo e inclusivo, con enfoques orientados a los derechos.
- La exploración de un novedoso campo de conocimiento compartido entre ingenieros y administradores, donde se evidencian presencias de diversos paradigmas extranjeros en la cotidianeidad de las empresas.

Fuentes primarias y secundarias.

Kent, P. (2018). Gestión y evaluación de la sustentabilidad Organizacional. *Ciencias Administrativas*, (15), 058. <https://doi.org/10.24215/23143738e058>

De Gialdino, V. (2006). *Estrategias de investigación cualitativa*. Barcelona: Gedisa.

Fassio, A. (2018). Reflexiones acerca de la metodología cualitativa para el estudio de las organizaciones. *Ciencias administrativas*, 6.

Etkin, J. (2007). *Capital social y valores en la organización sustentable: el deber ser, poder hacer y la voluntad creativa*. Buenos Aires: Granica.

Maturana, H., y Dávila, X. P. (2006). Desde la matriz biológica de la existencia humana. *PReLac*, (2), 30–39.

Chosco Díaz, C; Benegas, M; Jauré, F (2020). Una aproximación teórico conceptual de las PyMEs como un agente educativo en la sociedad del conocimiento. 18th LACCEI International Multi-Conference for Engineering, Education and Technology, julio, 2020.

SISTEMATIZACIÓN DE EXPERIENCIAS DE INVESTIGACIÓN. PRECONCEPTOS Y EXPERIENCIAS DOCENTES SOBRE LAS REDES SOCIALES EN LA ENSEÑANZA UNIVERSITARIA.

36° Congreso Nacional de ADENAG

"Profesor Raúl Fernando Ortiz - in memoriam"

Universidad Nacional de Río Cuarto (UNRC)

Facultad de Ciencias Económicas

Río Cuarto: 26 y 27 de Mayo 2022.

"La resiliencia organizacional: reinventarse en tiempos de cambios"

ÁREA

Nº 2: Investigación. Continuidad de la investigación en tiempos no convencionales.

AUTORES

Lic. Del Buono, María Isabel Universidad Nacional de Luján. Teléfono: (02323) 15-632333 mdelbuono17@gmail.com

Lic. Garcia, Noelia Anahí. Universidad de Buenos Aires. Teléfono: (0223) 15-5578317. nagarcia@gmail.com

Mg. Martínez, Ariel Agustín. Universidad Nacional de Luján / Universidad Nacional de José C. Paz. Teléfono: (011) 15-55646455. ariel_martinez_et@hotmail.com

PALABRAS CLAVE

Sistematización de Experiencias, Rol Docente, Universidad, Redes Sociales, Enseñanza.

SISTEMATIZACIÓN DE EXPERIENCIAS DE INVESTIGACIÓN. PRECONCEPTOS Y EXPERIENCIAS DOCENTES SOBRE LAS REDES SOCIALES EN LA ENSEÑANZA UNIVERSITARIA.

Del Buono, María Isabel. Garcia, Noelia Anahí. Martínez, Ariel

INTRODUCCIÓN

En este póster se presentan los primeros pasos de la sistematización del trabajo desarrollado hasta la fecha en el marco del proyecto de investigación “LAS REDES SOCIALES EN LA ENSEÑANZA UNIVERSITARIA. POSIBLES IMPACTOS EN LA RETENCIÓN DE LOS ESTUDIANTES DE PRIMER AÑO EN LA UNIVERSIDAD NACIONAL DE LUJÁN (UNLu) 2020-2022”, que se inscribe en el Programa de investigación “REDES EPISTÉMICAS DE CONOCIMIENTO. Enlaces entre el conocimiento y la toma de decisiones”.

Las actividades realizadas en dicho proyecto comenzaron en octubre de 2020, ya avanzadas las distintas etapas de ASPO y DISPO¹ dispuestas por el gobierno a causa de la pandemia de COVID-19. Esta situación significó un trabajo inicial de revisión de la vigencia de los objetivos y actividades planteados originalmente en el proyecto, ya que el traspaso de los cursos universitarios a la virtualidad completa y todo lo que ello conllevó, eran impensados al momento de su elaboración. Sobre este proceso trata el presente trabajo, que busca exponer las fases iniciales y primeras interpretaciones críticas de lo vivido, desde el rol docente.

La delimitación del objeto de sistematización al rol docente se relaciona con el hecho de haber observado un impacto en las propias prácticas dentro del equipo del proyecto de investigación, así como también el reconocimiento de los preconcepciones respecto de la relación de quienes cursan su primer año universitario con las redes sociales. A esto último apuntará la reflexión, es decir que será el eje de la sistematización de esta práctica.

¹ Aislamiento y Distanciamiento Preventivo Social y Obligatorio, respectivamente.

OBJETIVOS

La sistematización de esta experiencia tiene un doble objetivo. Por un lado, descubrir los aciertos y desaciertos en el proceso de ejecución del proyecto de investigación “LAS REDES SOCIALES EN LA ENSEÑANZA UNIVERSITARIA. POSIBLES IMPACTOS EN LA RETENCIÓN DE LOS ESTUDIANTES DE PRIMER AÑO EN LA UNIVERSIDAD NACIONAL DE LUJÁN (UNLu) 2020-2022”, desde el rol docente. Y por otro lado, compartir los aprendizajes del equipo de proyecto para intercambiar experiencias con otros proyectos y equipos similares, buscando enriquecer cualitativamente el debate y trascender lo meramente anecdótico.

METODOLOGÍA

El proceso de sistematización de experiencias se diferencia de la mera sistematización porque, tal como señala Jara Holliday (2011:3) busca “obtener aprendizajes críticos de nuestras experiencias”. Para este trabajo, se adopta la metodología propuesta por dicho autor, que se compone de las siguientes etapas:

1. Punto de partida, lo cual implica la necesidad de haber participado de la experiencia que se busca sistematizar al tiempo que existan registros de la misma.
2. Preguntas iniciales, donde se plantean como mínimo:
 - a. ¿Para qué queremos hacer esta sistematización? → Objetivo de la sistematización de la experiencia.
 - b. ¿Qué experiencias queremos sistematizar? → Delimitación del objeto de estudio.
 - c. ¿Qué aspectos centrales de esas experiencias nos interesa sistematizar? → Eje de la sistematización.
 - d. ¿Qué fuentes de información vamos a utilizar?
 - e. ¿Qué procedimiento vamos a seguir? → Plan Operativo de Sistematización.
3. Recuperación del proceso vivido, que comprende la reconstrucción de la historia tal como sucedió, cronológicamente, reconociendo las decisiones tomadas y los motivos por las que se tomaron.

4. Reflexión de fondo, que abarca el análisis y síntesis de la experiencia sistematizada pero también una interpretación crítica del proceso, respondiendo a preguntas tales como:
 - a. ¿Por qué se hizo lo que se hizo? ¿Por qué pasó lo que pasó?
 - b. ¿Qué se logró? ¿Qué queda por alcanzar?
5. Puntos de llegada, donde se formulan las conclusiones y se comunican los aprendizajes.

RESULTADOS

Luego de que el equipo decidió realizar este proceso de sistematización de la experiencia en el marco del proyecto de investigación (Punto de Partida), a partir del reconocimiento de que el proceso vivido desde el inicio del mismo generó un impacto real en el rol docente de quienes lo conforman, se buscó planificar dicho proceso. De allí el establecimiento del objeto de sistematización como el rol docente, y del eje puesto en los preconceptos de cada integrante del equipo respecto de la relación de los y las estudiantes de primer año universitario con las redes sociales.

Los resultados a mostrar en el poster surgen de las síntesis de las reuniones de trabajo realizadas en el marco del proyecto, así como también de los gráficos generados colectivamente para evaluar distintas situaciones y conceptos previos.

CONCLUSIONES

Entre las conclusiones más destacadas del proceso de sistematización realizado hasta el momento, a partir de la experiencia del proyecto de investigación, se encuentra la distancia entre lo que cada docente puede ofrecer respecto del uso de redes sociales y lo que estudiantes de primer año necesitan. Esta posibilidad, que muchas veces es limitada no sólo por el tiempo disponible sino también por los conocimientos y experiencia en el uso de redes sociales, va de la mano de la necesidad de quienes ejercemos la docencia de “estar presentes” ante las dificultades, fallas o colapso de las redes de comunicación formales o institucionales. Y la necesidad estudiantil, que creció a un ritmo bastante más veloz que la adquisición de esos conocimientos y experiencias docentes, requiere el establecimiento de acuerdos y pautas de comunicación y uso entre ambas partes.

FUENTES PRIMARIAS Y SECUNDARIAS

EDUC.AR S.E. (2021). *La evaluación de los aprendizajes en entornos virtuales.*

Ideas para educar con TIC en múltiples contextos. Dirigido por Laura Marés.

Libro digital recuperado de: <https://www.educ.ar/recursos/155487/claves-y-caminos-para-enseñar-en-ambientes-virtuales/download>

JARA HOLLIDAY, O. (2011). *Orientaciones teórico-prácticas para la sistematización de experiencias.* Biblioteca Electrónica sobre Sistematización

de Experiencias. Recuperado de: www.cepalforja.org/sistematizacion

VIADA, M. y PEREYRA, M. (comps.). (2018). *Comunicación digital: Perspectivas académicas y profesionales.* Córdoba: María de la Paz Casas Nóbrega.

Disponible en: <http://hdl.handle.net/11086/6481>

Síntesis de reuniones del equipo de proyecto (2020-2022). Disponibles en:

<https://drive.google.com/drive/folders/1RTFaBN92VHe7i6ENZn0NcK5S9vKma-GI>

36º Congreso Nacional de ADENAG Universidad Nacional de Río Cuarto (UNRC).

Facultad de Ciencias Económicas Río Cuarto: 26 y 27 de mayo de 2022

“La resiliencia organizacional: reinventarse en tiempos de cambios”

FACULTAD/ UNIVERSIDAD o INSTITUCIÓN: Universidad de Buenos Aires, Facultad de Ciencias económicas.

TÍTULO: INCLUSIÓN UNIVERSITARIA. Hacia una educación sin límites

AUTOR/ES: Colacioppo, Paula

DIRECCIÓN ELECTRÓNICA Y TELÉFONO DEL/LOS AUTOR/ES:

paulacolacioppo@hotmail.com 11-6521-7173

Introducción:

El presente trabajo tiene como propósito fomentar la educación inclusiva en las aulas universitarias en referencia a las temáticas sobre discapacidad y diversidad.

Los avances en materia de inclusión universitaria manifiestan la búsqueda constante hacia criterios que garanticen una educación inclusiva, generando así, integración e igualdad de oportunidades en las, los y les estudiantes, independiente a las diferencias.

Asimismo, se reconoce un alto grado de complejidad debido a la coexistencia de las diferentes responsabilidades del sistema educativo, es decir: estudiantes, docentes e instituciones, que convergen junto a otras responsabilidades e implicancias de diversos factores, sean estos: sociales, morales, culturales, económicos y políticos que componen las partes intervinientes del proceso de aprendizaje-enseñanza.

Es importante destacar que el presente trabajo expondrá parte de la investigación elaborada en mi Trabajo Final de la Especialización en Docencia Universitaria de Ciencias Económicas en la Facultad de Ciencias Económicas de la Universidad de Buenos Aires, cuyo objetivo principal consistió en: Indagar sobre el alcance en materia de políticas de inclusión en las aulas en la asignatura Sistemas Administrativos de Facultad de Ciencias Económicas de la Universidad de Buenos Aires.

Es indudable el crecimiento logrado ante el abordaje de la inclusión en el sistema educativo, ambas temáticas, no sólo fomentan la inclusión educativa, sino también la inclusión social y esto puede verse reflejada en la fuerza propulsora, sobre todo, impulsada por las nuevas generaciones, hacia la búsqueda de nuevos espacios, de valores empáticos, solidarios y de persistencia ante la aceptación y la igualdad. Y es por este sentido, que las implicancias sobre las capacitaciones y/o formaciones docentes se tornan fundamentales en materia de inclusión.

A continuación, se detallarán los objetivos para este trabajo visibilizando así, una problemática ponderada por su invisibilidad y por su flagrante necesidad de abordaje.

Objetivos e Hipótesis:

El presente trabajo tiene como objetivos:

1-Visibilizar la importancia de una educación inclusiva en las aulas universitarias en referencia a las temáticas sobre discapacidad y diversidad.

2-Relevar el alcance sobre el conocimiento acerca de las temáticas sobre discapacidad y diversidad en las aulas universitarias

Metodología:

En cuanto a la metodología de investigación responde a un estudio exploratorio, descriptivo/cualitativo, y de diseño no experimental, de tipo transversal-descriptivo. (Fassio, Pascual & Suárez, 2002)

El universo de estudio está compuesto por docentes de la asignatura Sistemas Administrativos de la Facultad de Ciencias Económicas de la Universidad de Buenos Aires. El uso de encuestas como herramienta de recolección de datos, revelan guarismos que permiten analizar en profundidad la problemática abordada.

Cuadro 1. Operacionalización de Variables. Fuente: elaboración propia.

Unidad de Análisis: Docentes de la asignatura Sistemas Administrativos			
Variable	Dimensión	Indicadores	Categorías
Grado de conocimiento sobre el alcance acerca de Discapacidad y Diversidad.	En referencia a estrategias de enseñanzas y evaluaciones	A la Comunidad Académica	1) Altamente 2) Medianamente 3) Relevante 4) Poco 5) Nada relevante

Resultados:

De los resultados obtenidos se procedió a un testeó de palabras a los fines de confeccionar nubes de palabras¹. Se solicitó a los/as docentes encuestados/as que expresasen, las tres primeras palabras que se les venían a la mente asociadas las palabras Discapacidad y Diversidad.

La observación arrojó que, las palabras con mayor frecuencia asociadas a discapacidad eran: *Inclusión* y *Dificultad*, seguidos encontramos palabras tales como: desventaja, esfuerzo, exclusión, problema, sufrimiento, discriminación, desigualdad. Asimismo, apareció como dato curioso, la palabra falso asociado a discapacidad.

Mientras que para la palabra diversidad, la que más se pondera en tamaño y en color es *Inclusión*, seguidamente aparecen palabras como: igualdad, diferencias, género, distinto, tolerancia y oportunidad. Y como dato curioso, aparece discapacidad asociada la palabra diversidad. La palabra *Inclusión*, es el factor común que más se pondera, luego le siguen palabras tales como: desafío, esfuerzo y dificultad, entre otras.

Acerca de las Estrategias de Enseñanzas y Evaluaciones, a los/as docentes encuestados/as ante la pregunta de que si, alguna vez, algún/a estudiante le ha manifestado algún tipo de discapacidad. Los resultados obtenidos arrojaron que un: (47.6 %) manifestó haber transitado la experiencia de que, por lo menos una vez, un/a estudiante le expresara algún tipo de discapacidad. Por otra parte, un (20.9%) a los/as docentes encuestados/as recuerda haber modificado el criterio de evaluación.

Finalmente, se destaca el impacto positivo que generaron las temáticas abordadas en los/as docentes encuestados/as, un: (93%) de los/as docentes encuestados/as consideran entre

¹ La nube de palabras es un recurso visual, que permite identificar aquellas palabras de mayor frecuencia. Aquellas etiquetas de mayor tamaño y/o de colores más llamativos, corresponden a palabras que aparecen con una mayor repetición, mientras que las etiquetas de menor frecuencia, se visualizan mediante una imagen más pequeña y de colores más apagados. (Munte, 2021)

Altamente relevante y Relevante, recibir información y/o capacitación para el dictado de sus clases sean inclusivas. [Altamente relevante (67.4%), Relevante (25.6%)].

Por otra parte, más de la mitad de los/as docentes encuestados/as un: (51.2%) expresaron como *altamente probable* la transmisión de programas, planes y acciones instituciones dentro de su ámbito áulico, a los fines de favorecer la concientización de todos los miembros de la Comunidad Universitaria.

Conclusiones:

Se concluye el trabajo realizado mediante algunas reflexiones que quizás, permitan a futuro, seguir contribuyendo al abordaje sobre una educación universitaria inclusiva. La importancia que denotan los avances hacia una educación inclusiva, se reflejará en sociedades inclusivas, permitiendo así, obtenciones en relación de derechos, necesidades e igualdades para toda la población.

Promover medidas que eliminen todas las formas de discriminación en el ámbito áulico, favoreciendo la visibilizarían y concientización hacia una educación universitaria inclusiva, requerirá de criterios fuertemente establecidos. Por un lado, como factor clave, el aporte de las capacitaciones y/o formaciones docentes, y por el otro, las adaptaciones para el dictado, el acceso y permanencia en el aula, como factor determinante en materia de accesibilidad y derechos para la consecución de una carrera universitaria.

En la medida en que se generen lugares o espacios dinámicos, de intercambio y de reflexión, tanto para docentes, estudiantes, y para las instituciones en sí, permitirán a la profesión docente, obtener prácticas más innovadoras, conduciendo hacia una educación universitaria de calidad e inclusiva para todxs.

Fuentes primarias y secundarias

Educación Inclusiva. (2021). *Qué significa inclusión educativa?* Recuperado de: <http://www.inclusioneducativa.org/ise.php?id=1>.

Fassio, A., Pascual, L. & Suárez, F. (2002). *Introducción a la metodología de investigación aplicada al saber administrativo*. Buenos Aires, Argentina: Ediciones Cooperativas.

Gaspar, I. (2021, 20 mayo). *Inclusión: Así se adaptan las universidades para que nadie se quede fuera*. elEconomista.es. Recuperado de: <https://www.economista.es/especial-formacion/noticias/11220558/05/21/Inclusion-Asi-se-adaptan-las-universidades-para-que-nadie-se-queda-fuera.html>

Lucarelli, E. (2004). *Prácticas Innovadoras en la Formación del Docente Universitario*. Educação, vol. XXVII, núm. 54, setembro-dezembro, 2004, pp. 503-524, Pontifícia Universidade Católica do Rio Grande do Sul, Brasil. Recuperado de: http://pdfhumanidades.com/sites/default/files/apuntes/LUCARELLI%20Pr%C3%A1cticas%20Innovadoras_0.pdf

Muente, G. (2021, 12 febrero). *Nube de palabras: qué es y para qué sirve*. Rock Content - ES. Recuperado de: <https://rockcontent.com/es/blog/nube-de-palabras>

Muga, A. (2015). *La evaluación de los aprendizajes: un espacio inclusivo*. En: Seda, J. A. (Comp.). Discapacidad y enseñanza universitaria. Reflexiones y experiencias pedagógicas en la Universidad de Buenos Aires. Buenos Aires, Argentina. EUDEBA.

Sandín Esteban. M.P (2003). *Investigación Cualitativa en Educación. Fundamentos y Tradiciones*. DF, México. Editorial Mcgraw Hill.

36º Congreso Nacional de ADENAG Universidad Nacional de Río Cuarto (UNRC)

Facultad de Ciencias Económicas Río Cuarto: 26 y 27 de mayo de 2022

“La resiliencia organizacional: reinventarse en tiempos de cambios”

FACULTAD/ UNIVERSIDAD o INSTITUCIÓN: Universidad de Buenos Aires, Facultad de Ciencias económicas.

TÍTULO: Psicología organizacional como complemento de la enseñanza en administración

AUTOR: Oliverio, Emmanuel

DIRECCIÓN ELECTRÓNICA Y TELÉFONO DEL/LOS AUTOR/ES:

emmanueloliverio@economicas.uba.ar 1167073664

Introducción

El ámbito de la Ciencias Económicas suele estar vinculado a cuestiones técnicas y de aplicación, abordajes que pierden de vista el factor que hace posible el funcionamiento de las organizaciones, el humano. El propósito de la presente investigación es poner de relieve la necesidad de poner mayor énfasis en el comportamiento de las personas a nivel social y subjetivo, dentro de la enseñanza en Ciencias Económicas.

En esa línea, se plante aquí analizar la viabilidad de incorporar contenidos de la Psicología Organizacional en el ámbito universitario. Más específicamente, en la carrera de Licenciatura en Administración de Ciencias Económicas. Si bien existen materias que abordan temáticas relacionadas al ámbito de la Psicología, existen contenidos relacionados al comportamiento organizacional que aportan a la disciplina herramientas de la Sociología, la Antropología, aunque no meramente del ámbito psicológico.

Es menester observar la relevancia de la temática para lo cual se recopilaron los datos de las Universidades Nacionales que dictan las carreras de Administración, en base a una muestra no probabilística de las 66 que existen actualmente (CIN, 2020). Se ha filtrado por carreras y acceso a la información necesaria para el relevamiento.

El estudio aquí planteado se fundamenta en la necesidad de incorporar una mayor amplitud de conocimientos en dicha temática a la formación universitaria de la Licenciatura en Administración de la Facultad de Ciencias Económicas de la UBA. Si bien los contenidos de las materias se van actualizando permanentemente, tanto las organizaciones como sus entornos se van modificando, planteando así la necesidad de incorporar nuevas perspectivas de análisis que profundicen el abordaje sobre el ser humano y las relaciones sociales al interior de la organización, así como también con su contexto.

Por todo lo expuesto, la propuesta aquí es incorporar en forma alternativa una asignatura que cumpla tal fin. Cabe destacar que el presente trabajo forma parte de mi Tesina de Especialización en Docencia Universitaria, cuyo objetivo general es “estudiar el aporte y la viabilidad de crear la asignatura Psicología Organizacional como optativa o electiva para la carrera de Licenciatura en Administración, en la Facultad de Ciencias Económicas de la UBA”. Se expondrá aquí una parte del relevamiento para su exposición y discusión.

Objetivos e Hipótesis

El alcance del presente trabajo tiene que ver con un objetivo específico de la mencionada tesina de Especialización.

El mismo es: “verificar la existencia de la asignatura o similar en el Plan de Estudios de las carreras de grado afines a la disciplina en las Universidades Nacionales ubicadas en la Ciudad Autónoma de Buenos Aires y en la Provincia de Buenos Aires”.

Al ser un estudio exploratorio, carece de hipótesis.

Metodología

En cuanto a la metodología de investigación se trata de un análisis exploratorio, con el fin de indagar sobre los contenidos de Psicología Organizacional dentro del Plan de Estudios de la Carrera de Licenciatura en Administración en las Universidades Nacionales ubicadas en la Ciudad Autónoma de Buenos Aires y en la Provincia de Buenos Aires, excluyendo a la UBA.

El diseño de investigación es no experimental, ya que no se aplican bases de control ni se manipularon las variables, sino que se pretende descubrir relaciones complejas e interacciones entre grupos humanos y/o personas (Fassio, Pascual & Suárez, 2002). Dentro del mismo, será del tipo transversal, recolectando los datos en un único momento (Hernández Sampieri, Fernández Collado & Baptista Lucio, 2014).

A continuación, se describe la operacionalización de esta investigación:

Unidad de análisis: contenidos de Psicología Organizacional			
Variable	Dimensión	Indicador	Categorías
Aportes a las ciencias económicas	Presencia en Planes de Estudio	Asignatura o similar incluida en el Plan de Estudio de otras Universidades Nacionales	-Incluida asignatura -Incluida similar -No incluida

Según el Consejo Interuniversitario Nacional (CIN, 2020), las Universidades Nacionales en nuestro país son 66. De las mismas, la mitad están radicadas en la zona delimitada para el presente trabajo, 8 en la Ciudad Autónoma de Buenos Aires y 25 en la Provincia de Buenos Aires. Otro criterio de exclusión fue contemplar solamente a las Universidades y no a los Institutos Universitarios, debido a que son monodisciplinarios y no dictan la carrera de Licenciatura en Administración o afines. La muestra queda formada por 26 Universidades.

Resultados

De las 26 Universidades se registraron 13 unidades académicas con asignaturas afines, siendo más de una en algunos casos y ascendiendo a un total de 18 materias (ver detalles en Anexo I).

Observando cada uno de los Programas de dichas asignaturas, se pueden identificar diversos enfoques. Así, encontramos similitudes y diferencias, incluso en las materias con la misma

denominación. De las 18, 8 se denominan Comportamiento organizacional (o similar), 5 Psicología de las organizaciones, 3 Análisis organizacional y tan solo 2 se denominan específicamente Psicología de las organizaciones. Cabe destacar que 16 de las 18 materias son de carácter obligatorio y 2 son optativas. A los fines analíticos, dividiremos las asignaturas en esas categorías: 1. Comportamiento organizacional; 2. Psicología de las organizaciones; 3. Análisis organizacional; 4. Psicología de las organizaciones.

Conclusiones

Como puede observarse, se ha verificado que, en 26 Universidades, la mitad contaba con asignaturas afines y en algunos casos más de una, dando un total de 18. Profundizando en el análisis, se ha indagado en sus contenidos, estableciendo patrones entre las asignaturas y clasificándolas en comportamiento organizacional, psicología de las organizaciones, análisis organizacional y psicología de las organizaciones. Dicha cuestión permitió realizar un relevamiento de los temas centrales que han sido fundamentales para la configuración de un Programa Académico respecto a una Asignatura afín a la psicología de las organizaciones y del trabajo, como propuesta para la Facultad de Ciencias Económicas de la UBA, cuya viabilidad se analizará en futuros trabajos.

Fuentes primarias y secundarias

- Consejo Interuniversitario Nacional [CIN] (2020). Instituciones Universitarias. Recuperado de: <https://www.cin.edu.ar/instituciones-universitarias/> (2020-07-13)
- Facultad de Ciencias Económicas – UBA (2020). *Carreras. Administración*. Sitio Web. Recuperado de: <http://www.economicas.uba.ar/alumnos/administracion/>
- Fassio, A., Pascual, L. & Suárez, F. (2002). *Introducción a la metodología de investigación aplicada al saber administrativo*. Buenos Aires, Argentina: Ediciones Cooperativas.
- Gonzalez Monteagudo, J. (2007). *La pedagogía Crítica de Paulo Freire: contexto histórico y biográfico*. Anuario Pedagógico, Centro Cultural Poveda.
- Hernández Sampieri, R., Fernández Collado, C. & Baptista Lucio, M. P. (2014). *Metodología de la Investigación*. México D. F., México: Ed. McGraw-Hill.
- Litwin, E. (2006). *Curriculum Universitario. Debates y Perspectivas*. Conferencia en la Facultad de Farmacia y Bioquímica de la Universidad de Buenos Aires.
- Secretaría Pedagógica FCE-UBA (2002). *Elaboración de programas: una propuesta de trabajo*. Buenos Aires, Argentina: Facultad de Ciencias Económicas, UBA.
- Skliar, C. (2005). *Poner en tela de juicio la anormalidad, no la anormalidad. Argumentos y falta de argumentos con relación a las diferencias en educación. La construcción social de la normalidad*. Buenos Aires, Argentina. Novedades Educativas.

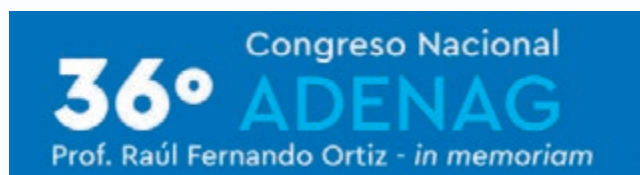
Anexo I

	Universidad	Provincia	Unidad académica	Carrera	Contiene materia afin	Cantidad	Asignatura 1	Condición	Asignatura 2	Condición
1	Universidad Nacional Arturo Jauretche	Buenos Aires	Instituto de Ciencias Sociales y Administración	Licenciatura en Administración	No	-				
2	Universidad Nacional de Avellaneda	Buenos Aires	Departamento Tecnología y Administración	Licenciatura en Gerencia de Empresas	No	-				
3	Universidad Nacional del Centro de la Provincia de Buenos Aires	Buenos Aires	Facultad de Ciencias Económicas	Licenciatura en Administración	Sí	1	Comportamiento organizacional	Obligatoria		
4	Universidad Nacional de General Sarmiento	Buenos Aires	Instituto de Ciencias e Instituto de Industria	Licenciatura en Administración de Empresas	No	-				
5	Universidad Nacional Guillermo Brown	Buenos Aires	Rectorado	Licenciatura en Administración	Sí	1	Teoría y comportamiento organizacional	Obligatoria		
6	Universidad Nacional de Hurlingham	Buenos Aires		No posee	-	-				
7	Universidad Nacional de José C. Paz	Buenos Aires	Departamento de Economía, Producción e Innovación Tecnológica	Licenciatura en Administración	No	-				
8	Universidad Nacional de La Matanza	Buenos Aires	Departamento de Ciencias Económicas	Licenciatura en Administración	Sí	1	Psicosociología de las Organizaciones	Obligatoria		
9	Universidad Nacional de La Plata	Buenos Aires	Facultad de Ciencias Económicas	Licenciatura en Administración	Sí	2	Comportamiento Humano en las Organizaciones	Obligatoria	Psicosociología de las Organizaciones	Obligatoria
10	Universidad Nacional de Lanús	Buenos Aires	Departamento de Desarrollo Productivo y Tecnológico	Licenciatura en Economía Empresarial	No	-				
11	Universidad Nacional de Lomas de Zamora	Buenos Aires	Facultad de Ciencias Económicas	Licenciatura en Administración	Sí	1	Comportamiento organizacional	Obligatoria		
12	Universidad Nacional de Luján	Buenos Aires	Departamento de Ciencias Sociales	Licenciatura en Administración	Sí	2	Análisis organizacional	Obligatoria	Administración Integrativa	Obligatoria
13	Universidad Nacional de Mar del Plata	Buenos Aires	Facultad de Ciencias Económicas y Sociales	Licenciatura en Administración	Sí	2	Comportamiento organizacional	Obligatoria	Análisis organizacional	Optativa
14	Universidad Nacional de Moreno	Buenos Aires	Departamento de Economía y Administración	Licenciatura en Administración	Sí	1	Psicosociología de las Organizaciones	Obligatoria		
15	Universidad Nacional del Noroeste de la Provincia de Buenos Aires	Buenos Aires	Escuela de Ciencias Económicas y Jurídicas	Licenciatura en Administración	Sí	1	Psicología de las Organizaciones	Obligatoria		
16	Universidad Nacional del Oeste	Buenos Aires	Escuela de Administración	Licenciatura en Administración	No	-				
17	Universidad Pedagógica Nacional	Buenos Aires		No posee	-	-				
18	Universidad Nacional de Quilmes	Buenos Aires	Departamento de Economía y Administración	Licenciatura en Gestión de Recursos Humanos y Relaciones Laborales	Sí	2	Psicología de las Organizaciones	Obligatoria	Análisis Organizacional	Obligatoria
19	Universidad Nacional Raúl Scalabrini Ortiz	Buenos Aires		No posee	-	-				
20	Universidad Nacional de San Antonio de Areco	Buenos Aires	Escuela de Desarrollo Social y Humano	Licenciatura en Administración	Sí	2	Comportamiento organizacional	Obligatoria	Comportamiento Institucional	Obligatoria
21	Universidad Nacional de San Martín	Buenos Aires	Escuela de Economía y Negocios	Licenciatura en Administración y Gestión Empresarial	No	-				
22	Universidad Nacional del Sur	Buenos Aires	Departamento de Ciencias de la Administración	Licenciatura en Administración	Sí	1	Psicosociología de las Organizaciones	Optativa		
23	Universidad Nacional de Tres de Febrero	Buenos Aires	Departamento de Administración y economías	Licenciatura en Administración de Empresas	Sí	1	Psicosociología de las Organizaciones	Obligatoria		
24	Universidad Nacional de las Artes	CABA	Rectorado	Licenciatura en Administración y Gestión Universitaria	No	-				
25	Universidad de la Defensa Nacional	CABA		No posee	-	-				
26	Universidad Tecnológica Nacional	CABA	Rectorado	Licenciatura en Organización Industrial	No	-				

Totales: 13 18



La resiliencia organizacional: reinventarse en tiempos de cambios



Luis Ángel Bellini y Sebastián Ruiz

Coordinadores

Mariela Flesia y Juan Manuel Gallardo

Compiladores

El Congreso Nacional de la Asociación de Docentes Nacionales en Administración General (ADENAG) se realiza anualmente en diferentes universidades del país y congrega a todos los docentes de Administración General de las facultades de Ciencias Económicas. En esta oportunidad, el 36.º Congreso Nacional de ADENAG ha sido organizado en conjunto con la Facultad de Ciencias Económicas de la Universidad Nacional de Río Cuarto. En este evento académico y social, se han desarrollado conferencias —con expositores de la relevancia del profesor José Héctor Sarmiento Ramírez del Politécnico Medellín, Colombia y el catedrático Marcelo Manucci reconocido profesional en el país y en el exterior—, talleres pedagógicos, paneles con empresarios y profesionales importantes del Gran Río Cuarto, y presentaciones científicas de los participantes que asistieron al encuentro de intercambio de conocimientos científicos y técnicos, cada uno de ellos con visiones diferentes y de distintas regiones del país, pero dentro de una misma disciplina: la Administración.



ISBN 978-987-688-512-6



9 789876 885126



Universidad Nacional
de Río Cuarto
Secretaría Académica