



ISSN 1666-8359

ciencias económicas

Publicación semestral de la Facultad de Ciencias Económicas
de la Universidad Nacional del Litoral



18.01

Año 18, Vol. 01

(enero-junio)

Santa Fe, Argentina

2021

ediciones UNL



ciencias económicas

Publicación semestral de la Facultad de Ciencias Económicas
de la Universidad Nacional del Litoral



**Autoridades Universidad
Nacional del Litoral**

Rector

Enrique Mammarella

Secretario de Planeamiento

Institucional y Académico

Miguel Irigoyen

Directora Ediciones UNL

Ivana Tosti

**Autoridades Facultad
de Ciencias Económicas**

Decano

Sergio Hauque

Vicedecana y Secretaria Académica

y de Bienestar Estudiantil

Liliana Dillon

Secretaria de Investigación

y Formación de Recursos Humanos

Leila Di Russo

Secretaria Económico–Financiera

María Rut Azerrad

Secretaria de Posgrado

Marcela Martín

Secretaria de Extensión y Vinculación Tecnológica

Laura García

Director de Relaciones Internacionales

Julián Esterellas



Coordinación editorial

Ma. Alejandra Sedrán

Diagramación tapa e interiores

Nicolás Vasallo

—

Secretaría de Planeamiento
Institucional y Académico
Universidad Nacional del Litoral,
Santa Fe, Argentina, 2021.

Queda hecho el depósito
que marca la Ley 11723.
Reservados todos los derechos.

Facundo Zuviría 3563,
3000, Santa Fe, Argentina
E-mail: editorial@unl.edu.ar
www.unl.edu.ar/editorial

ISSN 1666-8359 (Impresa)

ISSN 2362-552X (En línea)

ciencias económicas

**Publicación semestral de la Facultad de Ciencias Económicas
de la Universidad Nacional del Litoral**

Año 18, Vol. 01

(enero-junio)

Santa Fe, Argentina

2021



ediciones **UNL**

Revista Ciencias Económicas

ISSN 1666–8359 (Impresa) / ISSN 2362–552X (En línea)

Director

Carlos Beltrán (Universidad Nacional del Litoral, Argentina)

Consejo Editorial

Leila Di Russo (Universidad Nacional del Litoral, Argentina); Roberto Delfor Meyer (Universidad Nacional del Litoral, Argentina); Néstor Peticarari (Universidad Nacional del Litoral, Argentina); Norma del Carmen Zandomeni (Universidad Nacional del Litoral, Argentina).

Consejo Asesor

Mario Albornoz (Universidad Nacional de Quilmes, Argentina); Geoff Archer (Royal Roads University, Canadá); Ricardo Arechavala Vargas (Universidad de Guadalajara, México); Christian Armbruster (Fachhochschule Kaiserslautern, University of Applied Sciences, Alemania); Miguel Juan Bacic (Universidade Estadual de Campinas, Brasil); Enrique Bianchi (Universidad Nacional de Córdoba, Argentina); José Borello (Universidad Nacional de General Sarmiento, Argentina); Giuseppe Canullo (Università Politecnica delle Marche, Italia); Alicia Castagna (Universidad Nacional de Rosario, Argentina); Karime Berta Chahuán Jimenez (Universidad de Valparaíso, Chile); Ricardo Crespo (Universidad Nacional de Cuyo, Argentina); Alberto Cusi (Northwestern University, Estados Unidos); Claudia D'Annunzio (Universidad Nacional del Centro de la Provincia de Buenos Aires, Argentina); Isabel Estrada Vaquero (Rijksuniversiteit Groningen – University of Groningen, Holanda); Inés García Fronti (Universidad Buenos Aires, Argentina); Santiago Gastaldi (Universidad Nacional de Río Cuarto, Argentina); Norma Geba (Universidad Nacional de La Plata, Argentina); Julio César Hernández Pajares (Universidad de Piura, Perú); Eduardo Ingaramo (Universidad Católica de Córdoba, Argentina); Luis Alberto Jara Sarrúa (Universidad de Chile, Chile); Lara Jelenc (University of Rijeka, Croacia); Juan José Jiménez Moreno (Universidad de Castilla–La Mancha, España); Norma Martínez (Universidad Nacional de Río Cuarto, Argentina); María Messina (Universidad Nacional de la República, Uruguay); José Mariano Moneva Abadía (Universidad de Zaragoza, España); Jorge Motta (Universidad Nacional de Córdoba, Argentina); Germán Pinto Perry (Universidad de Santiago de Chile, Chile); Beatriz Palacios Florencio (Universidad Pablo de Olavide, España); Dusan Paredes Araya (Universidad Católica del Norte, Chile); Erica Salvaj (Universidad del Desarrollo, Chile); María Isabel Sánchez-Hernández (Universidad de Extremadura, España); Berta Silva Palacios (Pontificia Universidad Católica de Valparaíso, Chile); Paul Swiercz (George Washington University, Estados Unidos); Adriana Uribe Uran (Universidad Simón Bolívar, Colombia); Adrián Zicari (ESSEC Business School, Francia).

Secretaría de Redacción

María de los Ángeles del Barco (Universidad Nacional del Litoral, Argentina)

Ciencias Económicas es una publicación semestral de la Facultad de Ciencias Económicas de la Universidad Nacional del Litoral. Su objetivo es la divulgación de trabajos científicos en las áreas vinculadas y afines a *Economía*, *Administración* y *Contabilidad*. Asimismo, persigue la difusión de investigaciones que avancen en el mejoramiento de la *Calidad Educativa* de dichas ciencias a Nivel Superior. Sus potenciales autores y público de interés son, por tanto, docentes e investigadores universitarios o pertenecientes a organismos de investigación y desarrollo nacionales e internacionales.

Ciencias Económicas se encuentra indexada en los siguientes directorios y bases de datos de Revistas científicas:

- LATINDEX: Sistema Regional de información en línea para Revistas Científicas de América Latina, el Caribe, España y Portugal. Folio 13011 (Versión impresa) y Folio 24551 (Versión en línea).
- CLASE: Citas Latinoamericanas en Ciencias Sociales y Humanidades.
- Biblat: Bibliografía Latinoamericana en revistas de investigación científica y social.
- DOAJ: Directory of Open Access Journals.
- REDIB: Red Iberoamericana de Innovación y Conocimiento Científico.
- EconBib: Economic Bibliography online Repository.
- Dialnet.
- Electronic Journals Library.
- Econpapers – REPEC.
- MIAR: Matriz de Información para el Análisis de Revistas.
- Binpar: Bibliografía Nacional de Publicaciones Periódicas Argentinas Registradas.

A su vez, está incluida en el Repositorio Institucional de la Universidad Nacional del Litoral, Open Journal System, en el Sistema Nacional de Repositorios Digitales (SNRD) del Ministerio de Ciencia, Tecnología e Innovación Productiva de la Nación y en la Base de Datos Unificada (BDU2), cosechador de repositorios institucionales desarrollado por el Consorcio de Universidades SIU dependiente del Ministerio de Educación de la Nación.

Contacto, envío de artículos y/o consultas:

Revista Ciencias Económicas

Facultad de Ciencias Económicas (UNL)

Moreno 2557 – S3000CVE – Santa Fe, Argentina

Tel.: (0342) 457 1180 / int. 111.

E–mail: revistace@fce.unl.edu.ar

Página web: www.fce.unl.edu.ar/revistace

Sumario

Investigación científica

*Análisis estratégico en la empresa de Componentes
Electrónicos, Pinar del Río, Cuba*
Dairon Rojas Hernández, Estela Gertrudis
Espinosa Martínez, Arístides Pelegrín Mesa,
Dariel Rojas Hernández 9–29

*La gestión del riesgo en los equipos quirúrgicos
de alta complejidad: el caso del Hospital Interzonal
de Agudos Eva Perón*
Daiana Valeria Díaz 31–42

*Motivación y satisfacción laboral del personal
técnico administrativo de la enseñanza*
Fernanda Costa Barros, Vitória Ribeiro,
André Vasconcelos Silva 43–57

*Desempeño de la gestión competitiva en agroindustrias:
estudio de casos lácteos de La Pampa*
Rocío Lujan González, Santiago Agustín Perez, Roberto
Carlos Mariano, Santiago Ferro Moreno 59–75

Divulgación científica

*Contabilidad social. Análisis de un académico
de número*
Hugo Ricardo Arreghini 79–100

El primer año de los estudios universitarios: análisis de una propuesta tutorial para alumnos de la carrera de economía de la Universidad Nacional del Sur
Diana Isabela Lis, Carolina Tarayre, Déborah Malisani101–111

Reflexiones desde la pedagogía feminista. Sorteando la ceguera de género en las Ciencias Económicas
María Fernanda Pagura, Luisina Logiodice 113–125

**Información general
y pautas de publicación 127**

Guía para la presentación de artículos 131

Investigación científica

Análisis estratégico en la empresa de Componentes Electrónicos, Pinar del Río, Cuba

Strategic Analysis at the Electronic Components Company, Pinar del Río, Cuba

Análise estratégica na empresa de Componentes Eletrônicos, Pinar del Río, Cuba

Dairon Rojas Hernández
Universidad de Pinar del Río, Cuba
E-mail: dairon920328@gmail.com

Aristides Pelegrín Mesa
Universidad de Guadalajara, México
E-mail: pelegrin65@yahoo.es

Estela Gertrudis Espinosa Martínez
Universidad de La Habana, Cuba
E-mail: estelaespinosa975@gmail.com

Dariel Rojas Hernández
Universidad de Pinar del Río, Cuba
E-mail: daniel.rojas93@gmail.com

Fecha de recepción: 24/05/2021
Fecha de aceptación: 06/09/2021

Palabras clave

- análisis
- estrategia
- objetivos
- negocio
- valor

Keywords

- analysis
- business
- objectives
- strategy
- value

Resumen

El siguiente artículo de investigación científica tiene como objetivo proponer un cambio de paradigma en la dirección de la empresa de Componentes Electrónicos, Pinar del Río. Fundamenta la necesidad de analizar la estrategia de la entidad como condición necesaria para el crecimiento y desarrollo, transformar e inducir valor. Se describe, además, la necesidad de que la dirección estratégica pueda contribuir a la obtención de metas de la organización y del grupo de dirección y trabajadores, que le permita enfrentar la incertidumbre y riesgos sobre las acciones y reacciones en los mercados.

Abstract

The following scientific research article aims to propose a paradigm shift in the management of the Electronic Components company, Pinar del Río. It determines the need to analyze the strategy of the entity as a prerequisite to achieve growth and development, and to transform and induce value. In addition, it describes how necessary it is for the organization to

count on the strategic management's contribution to the achievement of its goals as well as of the management group and employees' objectives in order to be able to face uncertainty and risks about actions and reactions in markets.

Resumo

O seguinte artigo de investigação científica tem como objetivo propor uma mudança de paradigma na gestão da empresa de Componentes Eletrônicos, Pinar del Río. Baseia-se na necessidade de analisar a estratégia da entidade como condição necessária para o crescimento e o desenvolvimento, transformando e induzindo valor. Descreve também a necessidade de a gestão estratégica contribuir para o alcance dos objetivos da organização e do grupo gestor e dos trabalhadores, permitindo-lhe enfrentar as incertezas e riscos quanto às ações e reações nos mercados.

Palavras-chave

- análise
- estratégia
- objetivos
- negócio
- valor

1. Introducción

Al comenzar el estudio de la dirección estratégica debemos partir de la importancia de la empresa, constituida como sistema, concepción presente en las diferentes escuelas o enfoques de la teoría de la dirección. Ampliando en el tema, son muchos los análisis que se deben llevar a cabo, como es el caso de la misión, visión y objetivos estratégicos, modelo tridimensional de definición de un negocio, análisis del macroentorno, los que persiguen mejorar la competitividad de la entidad y de sus unidades de negocio; para establecer conscientemente objetivos a corto o largo plazo, con la consiguiente adecuación de los medios necesarios en su etapa de implementación; y llevar a cabo los distintos análisis donde existe un enfoque estratégico caracterizado por la planificación, partiendo de condiciones turbulentas; la construcción de escenarios alternativos y de una cultura estratégica; y la priorización de los factores del entorno en relación con los internos; y la centralización del modelo institucional en el mercado y en la demanda de los clientes.

Los retos a los que se enfrentan las empresas en el siglo XXI no son iguales a los de siglos pasados, el concepto de organización sigue evolucionando, y lo más destacado que enfrentan las empresas son las competencias globales, necesidades del cliente, los cambios tecnológicos y ambientales, el abastecimiento de suministros, la ética y la responsabilidad social.

Cuba no es ajena a estos cambios, en la actualización de su modelo económico, se propone trabajar para garantizar, por las empresas y entidades vinculadas a la exportación, que todos los bienes y servicios destinados a los mercados internacionales respondan a los más altos estándares de calidad; promover acuerdos internacionales de cooperación y complementación en el sector industrial que favorezcan las exportaciones de mayor valor agregado y la sustitución de importaciones, con un mejor aprovechamiento de las capacidades nacionales.

Este trabajo forma parte de la implementación de la cadena de valor en la empresa de Componentes

Electrónicos, Pinar del Río, que se apoya en una serie de herramientas analíticas que conducen a un mejor diseño de la estrategia de desarrollo y los análisis que conlleva su implementación.

El problema a resolver: ¿cómo utilizar las técnicas de la Dirección Estratégica en función de lograr la toma de decisiones para potenciar la competitividad?

De lo anterior se plantea como objetivo general: proponer un grupo de acciones para potenciar la estrategia competitiva del negocio en la empresa de Componentes Electrónicos.

Con vistas a resolver el problema planteado, y cumplir con el objetivo propuesto, se desarrolla el marco teórico conceptual para justificar la propuesta práctica, para resolver los problemas existentes en la entidad.

2. Marco teórico–conceptual

2.1. Dirección Estratégica

Según Arano *et al.* (2011), el desempeño de una organización depende tanto de las acciones que la misma empresa emprende como del contexto en el cual se llevan a cabo dichas acciones. Una acción es la adquisición y uso de los activos de una organización. Cada empresa posee un conjunto ya existente de activos como conocimiento práctico (*know-how*), procesos del negocio, planta y equipo, posicionamiento de marca (*brand equity*), estructura organizacional formal e informal, recursos financieros, etcétera.

Las misiones y visiones rectoras de las empresas en la actualidad son muy importantes, pero en sí no basta para crear organizaciones fuertes y poderosas. Para lograr el éxito, las empresas necesitan encontrar la manera de llevar la visión, los valores y el objetivo a la práctica, actividad que corresponde a la estrategia. Formular la estrategia es el resultado del trabajo arduo y serio para dar un paso concreto hacia el futuro (Arano *et al.*, 2011).

Describe la dirección estratégica como el proceso activo de determinación y guía del curso de las acciones de la empresa hacia sus objetivos (Ansoff, 1965).

Según Schendel, profesor de la Escuela de Negocios Krannert de la Universidad Purdue, el término de Dirección Estratégica fue propuesto por él en 1969 para denominar una especialidad de doctorado en esta universidad según consta en la conferencia celebrada en mayo de 1977, en la Universidad de Pittsburg. Más tarde el término fue aceptado como expresión sustituta de la clásica de «política de negocio».

Porter (1980), señala acerca de la dirección estratégica lo siguiente: modelo de decisiones de una empresa que determina y revela sus objetivos, propósitos o metas, que define las principales políticas y planes para lograr esos objetivos y define el tipo de negocios que la empresa va a perseguir, la clase de la organización económica y humana que es o intenta ser, y la naturaleza de la contribución económica y no económica que intenta aportar a sus accionistas, trabajadores, clientes y a la comunidad.

Porter (1980) incluye dentro de este término el estudio de la competencia desde la economía industrial. La estrategia competitiva resume la respuesta que una empresa de las amenazas y oportunidades que se derivan de las características estructurales que definen la industria a la que pertenece la empresa. La posibilidad de hacer efectiva la estrategia se concreta en la utilización eficiente de los recursos internos en las etapas del proceso productivo capaces de crear utilidad o añadir valor a los factores productivos.

Según Lafuente y Salas (1983:63–67), la dirección estratégica es un término que ha venido a sustituir a la disciplina tradicionalmente conocida como política de empresa. El enfoque de la teoría de la estrategia supone un nuevo espacio conceptual, que busca formular nuevos modelos como fundamento de las decisiones estratégicas integrando el cambio estructural y abriendo la caja negra del comportamiento empresarial.

Para Hax y Majluf (1984:72), la dirección estratégica tiene, como objetivo último, el desarrollo de los valores corporativos, las capacidades directivas, las responsabilidades organizativas y los sistemas administrativos que relacionan la toma de decisiones estratégica y operativa de todos los niveles jerárquicos y de todas las líneas de autoridad de negocio y funcionales de una empresa.

Teece (1990) define a nuestro tema de estudio como la formulación, implementación y evaluación de las acciones directivas que permiten aumentar el valor de la empresa, o maximizar la diferencia entre su valor de mercado y el capital aportado por los propietarios.

Siguiendo a (Chakravarchy y Doz, 1992), el principal reto que enfrenta la investigación del proceso estratégico es descubrir «los procesos evolutivos y transformativos centrales» mediante los cuales las organizaciones se renuevan a sí mismas más allá de enfocarse de manera simple en los sistemas aislados de administración.

Inkpen y Choudhury (1995) señalan que la ausencia de estrategia es un fenómeno de interés para los estudiosos de la dirección estratégica y sin embargo no ha sido reconocido debido a que «la anomalía solo aparece contra el fondo provisto por el paradigma» (Kuhn, 1970:65).

La dirección estratégica es el procedimiento a través del cual las organizaciones analizan y aprenden de sus entornos interno y externo, dictan la dirección estratégica, crean estrategias destinadas a la consecución de objetivos establecidos y ejecutan dichas estrategias, todo ello destinado a satisfacer las exigencias de una parte clave de la organización: los *stakeholders* o también llamados grupo de interés (Harrison, Jeffrey y Caron, 2002:2).

La dirección estratégica es el conjunto de decisiones y actos usados para formular e implementar estrategias específicas que conseguirán que la organización se adapte a su entorno de forma competitivamente superior, para poder alcanzar las metas de la organización (Draft, 2006:540).

2.1.1. Atributos claves de la Dirección Estratégica

Para Dess y Lumpkin (2003:9) la dirección estratégica tiene cuatro grandes atributos en primer lugar se dirige a las metas y objetivos globales de la organización. Esto supone que el esfuerzo debe orientarse hacia lo que es mejor para el conjunto de la organización, no sólo para una única área funcional. Algunos autores se refieren a esta perspectiva como racionalidad organizacional.

En segundo lugar, la dirección estratégica implica la inclusión en la toma de decisiones múltiples grupos de interés de la empresa. Los directivos deben de incorporar las demandas de muchos grupos de interés cuando deciden. Los grupos de interés son esos individuos, grupos y organizaciones que poseen un interés en el éxito de la organización, incluyendo a los propietarios, clientes, proveedores, la sociedad en sentido general. Los directivos no tendrán éxito si continuamente se concentran en un único grupo de interés.

En tercer lugar, la dirección estratégica requiere incorporar tanto la perspectiva del corto como la del largo plazo. Senge (1996), importante autor sobre la dirección estratégica del *Massachusetts Institute of Technology*, califica esta necesidad como tensión creativa. Esto significa que los directores deben mantener tanto la visión de futuro de la organización como la preocupación de las necesidades operativas. Sin embargo, todos los directivos de la organización deben de mantener la perspectiva de dirección estratégica y valorar cómo sus acciones.

En cuarto lugar, la dirección estratégica supone el reconocimiento de interrelaciones entre eficacia y la eficiencia. Estrechamente vinculado con el punto anterior, esto significa ser consciente de las necesidades de la organización de esforzarse por actuar eficaz y eficientemente. Algunos autores se refieren a ello como la diferencia entre hacer lo correcto y hacerlo correctamente. Además de asignar y emplear los recursos sabiamente, los directivos, aún deben dirigir sus esfuerzos al logro de los objetivos organizativos globales.

2.2. Misión

Tomando como referente a Campbell (1990), citado por Martos Calpena (2009), la misión de la empresa es el vínculo entre estrategias, valores de la organización y valores del empleado y tiene que ver con los propósitos o filosofía de la empresa y con la estrategia, entendida como un conjunto de reglas de decisión y líneas de acción, que ayudan a progresar ordenadamente hacia el logro de los objetivos de la organización.

Elorduy (1993), citado también por Caferí (1996) y Martos Calpena (2009), define el concepto de Misión como «la identificación con la razón de ser de la empresa y se corresponde con los resultados que persigue con carácter permanente. Se puede concretar en dos metas generales: obtener beneficio continuado y ofrecer un producto que cubra las necesidades de la sociedad».

La misión manifiesta la finalidad y la función de conceptualización de la organización. Es la forma de concretar la visión de lo que se quiere ser y hacer y en qué negocios se está o se quiere estar. Sirve de guía o referencia de valores, responsabilidades y actividades reconocidas y compartidas por las personas que integran la organización (Bueno, 1996).

La misión debe reflejar el objetivo final de la organización y los valores que las personas asocian con el beneficio de la organización. (...) La misión deja su sello en las declaraciones referentes a los objetivos y la filosofía de empresa. Puede inferirse a través de las decisiones y sus prioridades. Las estrategias y estructuras están subordinadas a la misión (Caferí, 1996, citado por Martos Calpena (2009)).

Siguiendo a Senge (1998), citado por Martos Calpena (2009), si la misión es el propósito y la contribución de una organización en la sociedad, la visión abarca todos los objetivos a largo plazo: es la intención estratégica e indica la dirección a tomar por parte de la Dirección de la empresa para competir en el futuro, que corresponde a la imagen de futuro que queremos alcanzar.

Mullane (2002) y Cambell (1997), citados por Martos Calpena (2009), coinciden en indicar que la misión de la organización es valiosa porque permite trabajar en una visión común para todos.

En esta misma línea, Cardona y Rey, 2004, citados por Martos Calpena (2009), definen la misión como «la contribución que caracteriza la identidad de un grupo u organización» y consideran que la misión es algo mucho más estratégico que un simple mensaje atractivo: «La misión es el conjunto de contribuciones con las que una organización responde a unas necesidades reales de mercado. Pero no cualquier contribución es una misión. Sólo aquellas que caracterizan la identidad y dan sentido a la existencia de la compañía».

2.3. Objetivos estratégicos

Estos son definidos por varios autores al aducir rasgos distintivos y coincidentes: expresan los cambios que se desean producir, así como los vínculos causales entre ellos (Serna, 2003); declaraciones cuantitativas o cualitativas reflejo del estado deseado y constituyen el soporte de las categorías estratégicas básicas (Vigoa y Granadillo, 2008); expresión de un propósito a obtener (Ronda y Marcané, 2004); ideas—fuerza que movilizan la voluntad de los actores locales y generan múltiples acciones (Hernández, 2005); logros perseguidos por la organización en un plazo determinado (Bonnefoy y Armijo, 2005); cambios, modificaciones o efectos a alcanzar en el mediano o largo plazo para el logro de la visión (Lira, 2006); resultados específicos que pretende alcanzar una organización por medio del cumplimiento de su misión básica (David, 2003), citado por (González Fernández y Ramos de las Heras, 2018). En síntesis, los objetivos estratégicos dan cuenta de la dirección del proceso, permiten organizar las acciones más acotadas en función de ese camino, brindan el marco para el compromiso de los distintos actores locales, direccionan la asignación de recursos y viabilizan la construcción de sinergias territoriales. A criterio de los autores deben corresponderse, no solo con recursos locales,

sino con los factores del desarrollo identificados, teniendo en cuenta las principales carencias y obstáculos existentes en el momento dado, así como las demandas sociales a escala local.

Del mismo modo los objetivos estratégicos deben adecuarse al contexto específico, y adoptar formas que reconozcan la naturaleza y complejidad de las problemáticas territoriales y los cambios del contexto en que tienen lugar. Ello significa que los objetivos deberán tener una clara relación con las características económicas, sociales y físico–espaciales del territorio (González Fernández y Ramos de las Heras, 2018).

2.4. Macroentorno o macroambiente

Al analizar el macroentorno en el que opera o piensa operar una empresa, es importante identificar los factores vitales que pueden influir en los niveles de oferta y demanda y en los costos, es por esto que de acuerdo con los cambios y las tendencias que se están generando y las nuevas preferencias de los consumidores, las organizaciones tienen que estar muy atentas y lograr satisfacer las necesidades de sus clientes si quieren llegar a ser exitosas y lograr el posicionamiento en el mercado de sus bienes o servicios, siendo mucho mejor que su competencia en cuanto a calidad, servicio al cliente e innovación, entre otros.

En relación con esas nuevas tendencias, se tiene una serie de oportunidades y amenazas que ofrece el sector y es necesario analizarlas para el beneficio de la compañía, pudiendo identificar los cambios ocurridos en el ambiente y lograr que la firma se pueda ajustar a ellos.

Como definen las autoras Coscollar *et al.* (2006), consiste en la delimitación, descripción, valorización y jerarquización de las oportunidades y amenazas que para una empresa pueden provenir de los factores estratégicos de carácter político, económico, social y tecnológico.

Los resultados que produce dicho estudio sirven para aprovechar las oportunidades que ofrece el entorno y hacer planes de contingencia para

enfrentar las amenazas cuando estemos preparando planes estratégicos.

El objetivo del mismo, según Cenea y Cordobés (2020), es:

- Evaluar la incidencia de los factores Político–Legales (P), Económicos (E), Socioculturales, Tecnológicos (T), Demográficos (D), Ambientales–Naturales (A) en la organización que permitan centrar la atención en los de mayor presencia e intensidad.
- Determinar el nivel de sensibilidad de la organización frente a las variaciones de los factores del entorno.

El análisis externo del entorno empresarial o medio ambiente de la empresa es una parte fundamental en el desarrollo de su planificación estratégica, de un plan de marketing, y otros, ya que este permitirá analizar los posibles problemas o amenazas que existen en el entorno, que pueden afectar a la empresa. Dentro de este punto se divide al entorno empresarial en dos grandes ambientes: el macroambiente y el microambiente (Taipe y Pazmiño, 2015). Según estos autores una empresa es una organización que se proyecta a generar servicios o productos para sus clientes y la comunidad en general, para lo cual debe identificar y definir oportunidades y amenazas que se originan en el macroambiente el mismo que está conformado por fuerzas o factores externas que actúan o influyen sobre todo el microambiente. Se pueden identificar seis fuerzas o factores importantes que deberá analizar como: fuerzas o factores económicos, tecnológicos, político–legales, naturales, demográficos y socioculturales, aspectos fundamentales que influyen en las actividades diarias de la organización. A continuación, mencionamos brevemente cada uno de ellos.

2.4.1. Factores o fuerzas económicas

Define al entorno económico como factores o fuerzas que afectan en el poder de compra, y los patrones de gasto de los consumidores (Kotler & Armstrong, 2008, citados por Taipe y Pazmiño, 2015).

Es decir, que la situación y las tendencias de los factores o fuerzas generales de la economía son fundamentales para el éxito de la empresa. Los sueldos o salarios, los precios que se pagan a los proveedores y los precios que cobran los competidores, así como las políticas gubernamentales afectan, influyen en los costos de producir bienes o de otorgar servicios, como las condiciones del mercado en las que se comercializa. Cada una de estas es una fuerza o factor económico. Como consecuencias de estas grandes decisiones, la evolución de la economía de un país puede medirse en función de algunos indicadores importantes como son: la producción (producto interno bruto, PIB), el Riesgo País la inflación, la estabilidad monetaria (devaluación), y el empleo (tasa de desempleo). Cada uno de estos factores o fuerzas económicas deben ser analizadas al efectuar el análisis situacional de la empresa (Kotler & Armstrong, 2008, citados por Taipe y Pazmiño, 2015).

2.4.2. Factores tecnológicos

La importancia de los factores tecnológicos ha sido subrayada en cuanto a su potencialidad de generar nuevos productos y oportunidades de mercado (Koval, 2011, citado por Taipe y Pazmiño, 2015).

Una fuerza o factor que actualmente determina el crecimiento o desarrollo de la empresa en cualquier país es, la tecnología. Debido a que en el entorno de las organizaciones se genera día a día nuevas tecnologías que reemplazan las anteriores, a la vez que crean nuevos mercados y oportunidades de comercialización. Los cambios en la tecnología obligan a las empresas a modificar o cambiar sus productos o servicios, así como a identificar y desarrollar procesos para producir estos productos o servicios (Koval, 2011, citado por Taipe y Pazmiño, 2015).

En el análisis situacional, considera a los cambios tecnológicos como una oportunidad empresarial debido a que la adquisición de nueva tecnología es importante para la fabricación de sus productos o la entrega de sus servicios, le garantizará ventajas

como, ahorro de energía, optimización de tiempo, lo que le permitirá competir en el mercado, porque sus productos o servicios serán de calidad y a un precio asequible para sus clientes y la comunidad en general (Taipe y Pazmiño, 2015).

2.4.3. Factores político-legales

Define a las fuerzas o factores político-legales como las leyes, dependencias del gobierno y grupos de presión que influyen en las diferentes organizaciones e individuos de una sociedad (Kotler & Armstrong, 2008, citado por Taipe y Pazmiño, 2015).

Es decir, un organismo gubernamental adoptará una posición estricta o flexible ante la administración de una empresa dentro de su estado, aplicará con rigidez las leyes o fomentará a través de leyes el crecimiento empresarial. Este tipo de aspectos son factores o fuerzas políticas-legales que la gerencia debe considerar para crecimiento de su empresa, y esto depende en gran manera de la esencia del proceso político y del clima político presente en el país que la empresa realiza sus actividades (Taipe y Pazmiño, 2015).

La política es el espacio de la lucha de poder, siendo este último la capacidad o facultad que tiene uno o más individuos para tomar decisiones que tendrán un efecto sobre un grupo de personas y afectarán su conducta. Detrás de la política y del uso del poder está la posibilidad de que las personas actúen conforme a las decisiones de quienes poseen el poder (Taipe y Pazmiño, 2015).

Como producto de esta lucha de poder, una sociedad consolida marcos legales que regulan la actividad de las personas y de las empresas. En este entorno interesa tanto las leyes específicas para el sector donde se encuentra la empresa, las leyes más generales, el tipo de organización de los poderes públicos, los partidos políticos, las organizaciones empresariales, sociales, etc. (Taipe y Pazmiño, 2015).

Efectúa un estudio sobre leyes, reglamentos del gobierno del país en que la empresa realiza sus actividades estos factores o fuerzas pueden ser

identificados como oportunidades o amenazas empresariales (Taipe y Pazmiño, 2015).

Es necesario analizar los antecedentes históricos, de las relaciones entre el sector empresarial y el Estado, que, por lo general, son cambiantes. Esta circunstancia ha influenciado en las políticas y normativas adoptadas en las funciones y atribuciones de los organismos de supervisión y control respecto de las empresas (Taipe y Pazmiño, 2015).

Un ejemplo de una oportunidad de una fuerza o factor político-legal puede ser los incentivos que los gobiernos otorgan a empresas para exportar sus productos o servicios, así como cambios en la matriz productiva en un país (Taipe y Pazmiño, 2015).

2.4.4. Factores naturales

Las fuerzas o factores naturales son los recursos naturales requeridos como insumos o que son afectados por las actividades empresariales. Estos factores están ligados a las características físicas del entorno, a la naturaleza, los recursos naturales, los fenómenos naturales, el clima, etc. Las empresas deben considerar algún tipo de impacto a los factores o fuerzas naturales provocado por el uso de recursos en la elaboración de sus productos o servicios, una fuerza o factor natural por ejemplo es el cambio de clima, que pueden provocar largos periodos de sequías, así como larga temporada de lluvia y estos aspectos pueden influir en las actividades de la empresa en la comercialización de sus productos o servicios (Taipe y Pazmiño, 2015).

2.4.5. Factores demográficos

Abarcan el estudio de la población humana en términos de tamaño, densidad, ubicación, edad, sexo, raza, ocupación y otros datos estadísticos (Taipe y Pazmiño, 2015).

Quien realiza el diagnóstico situacional de la empresa debe considerar que la demografía es la población de un país y que esta no es constante, si no que va cambiando o creciendo de manera lenta o rápida. La población de un país está conformada por varias etnias, así como por estratos altos, medios y bajos (Taipe y Pazmiño, 2015).

Estos cambios son importantes para las empresas porque influyen en la oferta y demanda de sus productos o servicios, es decir, si crece la población de un país será una oportunidad para incursionar en ese mercado (Taipe y Pazmiño, 2015).

Por otro lado, si crece la población la empresa tendrá más oferta de mano de obra no calificada y profesional (Taipe y Pazmiño, 2015).

Estos abarcan el estudio de la población humana en términos de tamaño, densidad, ubicación, edad, sexo, raza, ocupación y otros datos estadísticos (Taipe y Pazmiño, 2015).

Al realizar el diagnóstico situacional de la empresa debe considerar que la demografía es la población de un país y que esta no es constante, si no que va cambiando o creciendo de manera lenta o rápida. La población de un país está conformada por varias etnias, así como, por estratos altos, medio y bajos (Taipe y Pazmiño, 2015).

Estos cambios son importantes para las empresas por qué influyen en la oferta y demanda de sus productos o servicios, es decir si crece la población de un país será una oportunidad para incursionar en ese mercado (Taipe y Pazmiño, 2015).

Por otro lado, si crece la población la empresa tendrá más oferta de mano de obra no calificada y profesional (Taipe y Pazmiño, 2015).

2.4.6. Factores socioculturales

La cultura es un factor o fuerza que influye en las actividades de la empresa debido al conjunto de valores, percepciones, deseos, y comportamientos básicos que un miembro de la sociedad aprende de su familia y de la comunidad en general y su importancia ha sido destacada como una base del emprendimiento (Mancilla & Amorós, 2012, citado por Taipe y Pazmiño, 2015).

Los factores o fuerzas culturales afectan al desarrollo de las actividades la empresa, es decir, pueden ser una oportunidad o amenaza empresarial al influir en el comportamiento de los consumidores de estos depende la compra o venta de un producto o servicio y esto provoca un incremento de

la demanda y la disminución de la oferta (Taipe y Pazmiño, 2015).

La empresa debe investigar los factores o fuerzas culturales al efectuar el diagnóstico situacional de su organización, para identificar y definir oportunidades y amenazas empresariales, al determinar el segmento de mercado que está atendiendo o que quiere incursionar (Taipe y Pazmiño, 2015).

Por ejemplo, si al realizar el análisis situacional de empresa determina que el factor o fuerza cultural del país en que desarrolla sus actividades empresariales, la mayoría de su población se caracteriza por ser consumista por necesidad o por satisfacer un deseo, se podrá considerar como una oportunidad para la empresa (Taipe y Pazmiño, 2015).

2.5. Cómo determinar la misión

Una casa debe comenzarse por los cimientos. Igualmente, un negocio debe comenzar con una buena definición. Ya vimos cómo se comunican los líderes inspiradores a partir del círculo de oro: comenzando con el porqué. El porqué de cada negocio es lo que llamamos misión. Para determinar de forma concreta la misión de un negocio se puede utilizar el modelo de Abell (Guimerá, 2017).

En 1980 Derek F. Abell propuso en su libro *Defining the Business: The Starting Point of Strategic Planning* un modelo de definición de negocio como premisa para cualquier otra consideración de planificación estratégica de una empresa. El modelo de Abell permite realizar una segmentación del mercado, lo que pertenece al ámbito del marketing estratégico.

Según Guimerá (2017), y de acuerdo con Abell, para elaborar la declaración de misión de una empresa hay que preguntarse tres cosas:

1. ¿De quién satisface necesidades o deseos? (grupos de clientes)
2. ¿Qué se satisface? (necesidades o deseos)
3. ¿Cómo se satisface? (competencias distintivas).

La intersección del qué, quién y cómo define el *core business* y, por tanto, la declaración de misión.

Parea Guimerá (2017), esta conceptualización del negocio también se conoce como *mercado de referencia* y se puede representar gráficamente como un espacio tridimensional. Los tres ejes del espacio corresponden a necesidades/deseos de los clientes, grupos de clientes y competencias distintivas.

Los grupos de clientes pueden identificarse y colocarse en el eje correspondiente de forma que los que tienen mayor necesidad o deseo (los que se prevé harán un mayor uso de una o más soluciones ofertadas) estén más cerca del origen (Guimerá, 2017).

Finalmente, las competencias distintivas a las que alude Abell pueden interpretarse de varias formas. En términos generales son cualesquiera formas o soluciones para satisfacer a los clientes que la empresa puede ofrecer, en ciertos casos asociadas a tecnologías, como se muestra en la figura 1 (Guimerá, 2017).

Nota: los gráficos que se mostrarán son solo ilustrativos, tal como hizo el autor en su escrito original.

2.5.1. Estructuras del mercado de referencia

En el modelo, todas las soluciones (tecnologías) que satisfacen todas las necesidades o deseos de un solo grupo de compradores definen un mercado. Cuando una determinada solución (tecnología) satisface todas las necesidades/deseos básicos de todos los grupos de compradores se define una industria. Cada intersección de valores de los tres ejes define un producto–mercado. Cada producto–mercado expresa un grupo de compradores con una necesidad o deseo, que se satisface a través de una determinada solución (tecnología). Mercado, industria y producto–mercado son tres estructuras que define el mercado de referencia. Veremos que dos de ellas nos interesarán más adelante (Guimerá, 2017), como se muestra en las figuras 2, 3 y 4.

2.5.2. Segmentación

Si se ordenan grupos de compradores y necesidades con los criterios antes mencionados, el modelo de Abell situará los productos–mercado más interesantes para la empresa más cerca del

Figura 1. Mercado de referencia para una empresa de aeromodelos de radio control

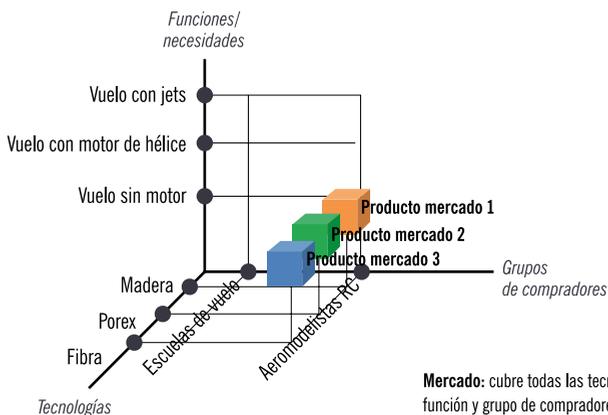
Mercado de referencia-matriz de segmentación
 Macrosegmentación: producto-mercado



Fuente: Guimerá, 2017.

Figura 2. Mercado de referencia para una empresa de aeromodelos de radio control

Mercado de referencia-matriz de segmentación
 Macrosegmentación: mercado

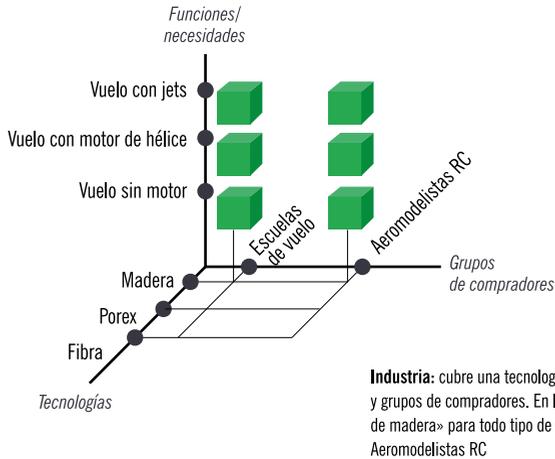


Mercado: cubre todas las tecnologías para una determinada función y grupo de compradores. En la figura es «el mercado de aeromodelistas RC de vuelo sin motor»

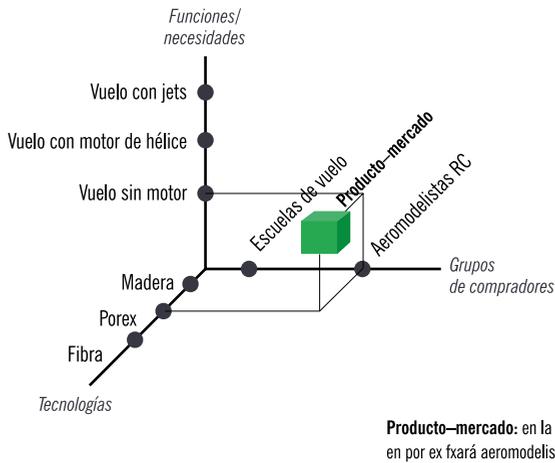
Fuente: Guimerá, 2017.

Figura 2. Mercado de referencia para una empresa de aeromodelos de radio control

Mercado de referencia—matriz de segmentación
Macrosegmentación: industria



Mercado de referencia—matriz de segmentación
Macrosegmentación: producto—mercado



Fuente: Guimerá, 2017.

origen (son los que tienen una necesidad mayor y hacen un uso mayor de la solución ofertada). Por otro lado, los mercados identificados permiten considerar posibles unidades estratégicas de negocio (Guimerá, 2017).

Finalmente, los productos—mercado corresponden a una primera fase en la división del mercado de

referencia llamada macrosegmentación y por esto se denominan también macrosegmentos. La segmentación es esencial desde el momento en que un determinado producto o servicio no se dirige a todo el mercado sino a partes del mercado que reporten un mayor retorno de inversión. La segmentación determina todos los segmentos posibles a consi-

derar, el posterior proceso de *targeting* seleccionará los más provechosos (segmentos-objetivo) y finalmente el posicionamiento definirá la manera como la empresa desea ser percibida por los integrantes de cada segmento-objetivo (Guimerá, 2017).

2.5.3. Dominio y alcance

En las tres dimensiones del marco de referencia se puede considerar unos límites que definen un espacio denominado *alcance* y que es el ámbito donde puede operar la empresa. El espacio que abarca todas las tecnologías, necesidades y grupos de clientes define el *dominio* del mercado de referencia. Fuera del *alcance* existen grupos de clientes, tecnologías y necesidades no cubiertas que conviene identificar de cara a una futura expansión (Guimerá, 2017).

Puede expandirse el alcance en cada uno de los tres ejes: al cubrir nuevos grupos de clientes se realiza una *difusión o absorción*, al cubrir nuevas necesidades se habla de sistematización y al aumentar a nuevas tecnologías se habla de *sustitución tecnológica* (Guimerá, 2017).

2.6. Estrategias en la gestión de las organizaciones

En la actualidad, el sector productivo ha centrado sus actuaciones en la necesidad de cambiar, influenciado por las exigencias de un ambiente cada vez más competitivo. La globalización y las transformaciones tecnológicas crean nuevas expectativas en el público consumidor, y preocupa a las empresas que deben recurrir a una constante renovación de sus acciones para ser o seguir siendo competitivas (Robbins, 2000), citado por Corrêa Jannuzzi (2015). Así, en un escenario cada vez más competitivo, las empresas deben desarrollar estrategias que les permitan «mantener una posición duradera, una posición sostenible en el mercado» (Coutinho y Ferraz, 1995:18, citados por Corrêa Jannuzzi, 2015).

Aunque la estrategia se considere, sin duda, una poderosa herramienta en la gestión de las organiza-

ciones, se aprecia que todavía hay poco consenso sobre el contenido del término entre los estudiosos en el campo de la Administración. Pero, en general, dentro de la empresa la estrategia se entiende como un concepto multidimensional, basado en las actividades críticas de una organización (Ansoff y Mc-Donnell, 1993; Hax y Majluf, 1996; Hitt *et al.* 2008, citado por Corrêa Jannuzzi, 2015).

Ansoff y Mc Donnell (1993:70), citados por Corrêa Jannuzzi (2015), definen «estrategia» como «un conjunto de reglas para la toma de decisiones del comportamiento de una organización». En este sentido, los autores destacan cuatro tipos de reglas que orientan la estrategia: (1) objetivos, entendidos como los patrones de comportamiento definidos para medir la estrategia presente y futura; (2) estrategia de producto y mercado: determina el comportamiento de la empresa con el marco exterior; (3) concepto de organización: determina el comportamiento de la empresa en su marco interno; y (4) políticas operacionales: definen el comportamiento diario de las actividades de una empresa.

En la misma línea de pensamiento, la «estrategia» puede ser definida como un medio de organización y ejecución de los objetivos fijados para una organización; una definición de dominio competitivo de la empresa; las respuestas a las oportunidades y amenazas externas, ante los puntos fuertes y débiles de la organización; un patrón de decisiones coherentes, unificador e integrador (Hax y Majluf, 1996, citados por Corrêa Jannuzzi, 2015). De manera más sucinta, la estrategia puede entenderse como «un conjunto integrado y coordinado de compromisos y acciones que las empresas utilizan para obtener ventajas competitivas explotando las competencias esenciales en mercados de productos específicos» (Hitt *et al.*, 2008:98, citado por Corrêa Jannuzzi, 2015).

Una estrategia competitiva bien formulada tiene en cuenta obligatoriamente la relación de la empresa con su entorno. En este contexto, debido al amplio carácter del entorno, es relevante evaluar desde las fuerzas sociales y económicas, hasta, y principal-

mente, las que corresponden al área de la industria, observando la importancia de su influencia (Porter, 2004; Mañas; Pacanhan, 2004, citado por Corrêa Jannuzzi, 2015).

Tomando como referente a Porter (2004:50–54), citado por Corrêa Jannuzzi (2015), distingue tres estrategias adoptadas por las empresas, las que denomina genéricas por considerarse como métodos para superar a la competencia.

Para Porter (2004), tales estrategias son clasificadas por el autor como: estrategias de liderazgo en costos, de diferenciación y de enfoque. La primera es la búsqueda de una posición de bajo costo, lo que exige a la empresa «una gran inversión de capital en equipamiento actualizado, fijación arriesgada de precios y posibles pérdidas iniciales para asegurarse un sitio en el mercado»; la segunda, de diferenciación, está orientada al producto o servicio, para la cual la empresa crea «algo que se considere único en el ámbito de toda la industria», pudiendo ser un diseño o imagen de marca; y la tercera, la estrategia de enfoque, se refiere a la adopción de una conducta para alcanzar un objetivo estratégico, sea este un «determinado grupo de compradores, un sector de una línea de productos o un determinado mercado geográfico».

Zaccarelli y Fischmann (1994), citados por Corrêa Jannuzzi (2015), identificaron una importante cantidad de definiciones de «estrategias» por parte de diferentes autores, lo que resultó en la lista de clasificación que se muestra a continuación:

- *Estrategia de oportunidad*: acciones obtenidas en condiciones favorables logradas por la empresa en un determinado período.
- *Estrategia de desinversión*: determina el cierre parcial (concentración en actividades más importantes; sustitución de productos o de servicios) o total de las actividades (cuando existen rendimientos decrecientes; fin de ciclo de vida de un producto).
- *Estrategia de ensayo*: tiene como objetivo conseguir una posición ambiciosa en el mercado para la empresa a largo plazo. Todos los planes elaborados

por la organización siempre convergen en esta estrategia.

- *Estrategia de adaptación*: se refiere al seguimiento y la continua adaptación de la empresa a los cambios en el entorno empresarial.
- *Estrategia de diferenciación producto–mercado*: se refiere a la diferenciación ante la competencia (sector de mercado, producto, forma de actuación), pretendiendo obtener un sector de competencia más fácil.
- *Estrategia de diferenciación funcional*: acciones que pretenden aumentar la eficiencia o eficacia de las operaciones internas de la organización, diferenciando a la empresa de la competencia.
- *Estrategia de innovación*: acciones proactivas orientadas a la presentación de nuevos productos o servicios que provoquen cambios impactantes en el entorno empresarial.
- *Estrategia de evolución*: se refiere a las acciones resultantes del seguimiento del medio empresarial o estudios y anticipaciones cuyo objetivo es acompañar las evoluciones percibidas para actuar eficazmente en el mercado.
- *Estrategia de reacción*: se refiere al seguimiento exhaustivo de la competencia, a fin de anular o compensar las estrategias adoptadas por esta.
- *Estrategia de engaño*: cuando la empresa busca despistar a la competencia en algo que está desarrollando o cuando anuncia importantes decisiones que puedan inhibir a sus competidores.
- *Estrategia de cooperación*: cuando la empresa se une a otras empresas del mismo sector o afín con el objetivo de obtener ventajas competitivas frente a otras del mismo ramo (formación de clúster).
- *Estrategia de agresividad*: cuando la empresa hace uso de medidas ilegales para perjudicar a los competidores o beneficiarse de alguna situación.
- *Estrategia de autoprotección*: consiste en la búsqueda de protectores externos, tales como el gobierno, para cierto segmento o sector industrial.

3. Metodología

Para el desarrollo de la presente investigación se tuvo en cuenta como método general de la investigación científica: Dialéctico–Materialista.

Para la elaboración del marco teórico se utilizaron como métodos teóricos:

- Histórico (tendencial) y lógico, para analizar la evolución, desarrollo y esencia de la Dirección Estratégica y profundizar en los diferentes criterios relacionados con las diferentes formas, métodos y vías para la realización.
- Análisis y síntesis, utilizado en la valoración crítica del marco teórico y contextual, relacionado con la Dirección Estratégica y la profundización en cuanto los diferentes criterios para su realización, se analizaron clasificaron los materiales bibliográficos se relacionan con el tema a tratar, con el objetivo de analizar estas concepciones en Cuba y el diagnóstico del objeto de la investigación, como proceso de síntesis.
- Sistémicoo estructural, para fundamentar la propuesta del análisis estratégico a través de las técnicas de la Dirección Estratégica en el proceso de toma de decisiones por la empresa, de forma que permita un mejor desempeño de sus funciones y eficiencia de sus resultados.
- Modelación, utilizado para el análisis estratégico a través de las técnicas de la Dirección Estratégica, para identificar en el proceso de toma de decisiones por los directivos de la empresa.
- Investigación–acción participativa, es una forma de indagación introspectiva colectiva, emprendida por los participantes en situaciones sociales, con el fin de mejorar sus prácticas y comprender su incidencia en un contexto determinado.

Para la realización del diagnóstico cualitativo de la situación a investigar y el método de medición para cuantificar los impactos de la estrategia propuesta, se tomará como base el método de Preferencia, como evaluación el criterio de expertos para validar el problema general de la investigación, empleando el Software Social Sciences Program Statistic (SSPS), versión 21.S

4. Resultados

Para realizar el análisis de los resultados se toma como referencia la empresa objeto de estudio, que tiene características específicas, y la sitúan en una empresa única en el país.

4.1. Caracterización de la empresa de Componentes Electrónicos, Pinar del Río, Cuba

Según Rojas *et al.* (2020a) y Rojas *et al.* (2020b), citados en Rojas *et al.* (2021a) y Rojas *et al.* (2021b), la empresa pertenece al grupo de la electrónica (GELECT) y está subordinada al Ministerio de Industrias (MINDUS); cuenta con diversas producciones destacando las actividades fundamentales que son la fabricación de paneles fotovoltaicos (la principal), consumibles electrónicos para respaldo y protección de línea y electrónica automotriz, que se dirigen al sector industrial y de los servicios para satisfacer el mercado interno y estar presentes en el mercado externo, con productos que se enmarcan en las ramas de las energías renovables, la electrónica, la informática y servicios para aplicaciones industriales. Es la única de su tipo en Cuba en la cual se está ampliando la capacidad productiva de productos fotovoltaicos para elevar el nivel de la cooperación industrial, y la capacidad de montaje, producción de piezas en la industria y promover la intensificación de la cooperación, comunicación tecnológica entre las empresas nacionales e internacionales para aumentar la capacidad de investigación y desarrollo, y con ello elevar la eficiencia en la transformación de la luz en electricidad y la fiabilidad del producto.

Según González (2018, citado por Rojas *et al.*, 2020a; Rojas *et al.*, 2020b; Rojas *et al.*, 2021a, y Rojas *et al.*, 2020b) se establece:

Misión: diseñar, montar, instalar, proyectar, reparar, comercializar productos de calidad a precios competitivos y producir equipos electrónicos y sistemas generadores de energía a partir de fuentes renovables y no

contaminantes del medio ambiente, con el objetivo de satisfacer a los clientes.

Visión: una empresa industrial líder en la producción de equipos electrónicos y aplicaciones relacionadas con las energías renovables que renueva las tecnologías y orienta la producción a la demanda de productos que satisfacen las necesidades de los clientes y cuenta con un sistema integral de gestión de la calidad.

Objeto social: producir, montar, instalar, arrendar, proyectar, diseñar, reparar y comercializar equipos y componentes electrónicos, magnéticos, de tratamiento de fluidos, productos vinculados a las energías alternativas, consumibles de impresión, envases y embalajes, además de prestar servicios de conformado de metales, inyección de plástico y recubrimiento de superficies.

Estructura organizativa: la empresa cuenta con 8 direcciones funcionales y 6 Unidades Empresariales de Base (UEB), de ellas 3 son productivas, todas estas organizaciones radican en la empresa.

4.2. Análisis de la misión

Después de tener conocimiento de la misión, la misma constituye la razón de ser de la organización, además de representar la identidad y personalidad de la entidad, en el momento actual y de cara al futuro. Ello no está correctamente elaborado, porque se enfoca en su necesidad y no especifica la necesidad que va a satisfacer el producto; no tiene claro el sentido futuro, no es creíble y alcanzable, ni motivadora; no tiene claramente definidas las capacidades distintivas con que cuenta la empresa, es decir, con los recursos materiales, humanos, financieros, están bien definidos los clientes, tiene originalidad y es única.

Para llegar a esta conclusión se tienen en cuenta las características que debe poseer una misión correctamente elaborada, como son:

- Debe ser expresada a partir de la necesidad que satisface o de la función que cumple el producto y no del producto en sí (una tendencia muy generalizada), es decir, debe mostrar el beneficio que recibe el cliente.
- Definir claramente el cliente que va a satisfacer.
- Debe tener sentido de futuro, es decir, estar

orientada al cambio, que incentive la investigación y el desarrollo en la búsqueda de nuevas alternativas que cumplan con la función establecida, en resumen, que promueva el cambio.

- Debe ser creíble y alcanzable para que los trabajadores se sientan comprometidos y la sientan como suya y que los clientes sientan que lo ofrecido es realmente lo que desean.
- Debe ser motivadora: la misión debe ser capaz de hacer que nuestros actos sean compulsados por una fuerza interna y no como algo externo que se impone.
- Debe tener originalidad: la misión de una empresa tiene que ser única, no puede parecerse a la de otra empresa, aunque esta realice actividades totalmente iguales, puesto que ambas poseen capacidades distintivas diferentes y por tanto la forma de ejecutarlas es igualmente diferente.
- Debe ser única: concentrarse en su tarea específica, pero a la vez debe ser amplia para no limitar a la empresa en su desarrollo.

4.3. Objetivos estratégicos

1. Alcanzar un incremento de la productividad sobre el valor agregado del 2 % por trabajador a nivel de empresa.
2. Garantizar una política de reparación y mantenimiento en todas las áreas de la empresa que permita consolidar el sistema de gestión de la calidad en la actividad de producción desarrollando además la innovación e iniciativa en la solución de los problemas productivos.
3. Mantener el índice de ausentismo por debajo del 3 % en todas las UEB y en las direcciones de la empresa.
4. Lograr un salto cuantitativo para alcanzar ventas de producción y servicios al cierre de 2020 de más de 60 millones de pesos.
5. Vincular el consumo de los portadores energéticos con la producción ejecutada logrando reducir los índices de eficiencia en un 5 % anual.
6. Mantener un coeficiente de disponibilidad técnica por encima del 85 %.

Después de tener conocimiento de que los objetivos de la entidad están formulados correctamente, expresan las metas que se han propuesto alcanzar en el ámbito global y a largo plazo en función de su misión y de la situación actual existente en la misma; además, presentan claridad y especificidad, su enunciado es sencillo claro, entendible y orientado para todos los miembros de la empresa; son realistas, constituyendo un reto para la entidad, estos fueron colegiados con la participación de todos los implicados; no son medibles, al no presentar un período de tiempo para su cumplimiento; son cuantificables, en ellos se especifica la magnitud o el indicador que debe responder este objetivo; son controlables, encontrándose asociados a determinados responsables y a los recursos necesarios para alcanzarlo; además son compatibles, existen más de un objetivo formulado y el cumplimiento de uno no limita al cumplimiento del otro objetivo; estos son flexibles pues aseguran la posibilidad de ajuste y adaptación a partir de los cambios internos y del entorno.

4.4. Análisis del macroentorno

Político–legal

- Actualización de los lineamientos de la Política Económica y Social aprobada en el VII Congreso del Partido Comunista de Cuba donde se indicó que Cuba desarrollará con prioridad los proyectos de generación eléctrica con gran beneficio económico en el corto plazo (Oportunidad).
- Políticas nacionales para el desarrollo de las energías renovables (Oportunidad).
- Política estatal dirigida a fomentar la sustitución de importaciones (Oportunidad).
- Lentitud en la elaboración de nuevos proyectos de trabajo (Amenaza).
- Existencia de legislaciones en cuanto a la amortización de los activos fijos (Amenaza).
- Existencia del bloqueo económico y crisis económico–financiera (Amenaza)

Económicos

- Únicos productores nacionales de paneles solares, sistemas fotovoltaicos aislados para viviendas y fuentes de UPS (Oportunidad).
- Se encuentra la contabilidad certificada y automatizada la información contable y financiera (Oportunidad).
- Alta demanda nacional e internacional de los productos de la empresa (Oportunidad).
- Posibilidad de integrar producciones con otras entidades del país logrando mayor encadenamiento productivo (Oportunidad).
- Mayor intensidad y presencia de competidores con productos similares (Amenaza).
- Existencia del bloqueo económico y crisis económico–financiera (Amenaza).
- Limitaciones para acceder al mercado de piezas de repuesto (Amenaza).
- Influencia en el sistema empresarial de la doble moneda. (Amenaza).
- Amplia dependencia de la economía cubana del exterior (Amenaza).
- Envejecimiento de la fuerza de trabajo directa a la producción (Operario) en algunas áreas (Amenaza).

Socioculturales

- El alto nivel cultural de la población cubana (Oportunidad).
- La igualdad de género (Oportunidad).

Tecnológicas

- Cultura técnica y experiencia profesional en las producciones claves (Oportunidad).
- Creación de condiciones tecnológicas y de equipamiento para el desarrollo de aplicaciones fotovoltaicas mediante la instalación de la línea automática de 15 MWp para la producción de módulos fotovoltaicos (Oportunidad).
- Sistema de innovación y desarrollo vinculado a la producción (Oportunidad).
- Inestabilidad en las materias primas (Amenaza).
- Deficiente aplicación del sistema de gestión de mantenimiento (Amenaza).

- No se cuenta con un sistema de vigilancia o alerta tecnológica (Amenaza).
- Escenario tecnológico muy dinámico que requiere de constantes inversiones para mantener a la industria actualizada (Amenaza).

Ambientales–naturales

- Desarrollar la energía renovable para sustituir la energía fósil y reducir la dependencia a la importación de petróleo (Oportunidad).
- La dependencia de la energía fósil (Amenaza).
- La existencia de cultura de ahorro (Amenaza).

Una vez analizadas las variables del macroentorno, se puede identificar el nivel de sensibilidad de la organización, frente a las variaciones de los factores del entorno y los cambios que pueden afectar positiva o negativamente a la organización y su estrategia.

4.5. Modelo Tridimensional de Definición de un Negocio –

Derek F. Abell

En la tabla 1 se muestra cada uno de los segmentos de mercado a los cuales van dirigido los productos de la empresa de Componentes Electrónicos (campo de actividad de la empresa). Para su confección, se formó un equipo de trabajo, por diferentes especialidades con carácter interdisciplinar, tomando como base el criterio de cada uno de los expertos vinculados directamente a su comercialización e informes de producción, dando valores de 0 a 3 para clasificar el tipo de mercado, sumando cada uno de ellos para determinar cuáles son los más vendidos, resultando más representativos: módulos fotovoltaicos, cartuchos de tóner y UPS a los cuales se le hacen corresponder sus principales mercados como son: Unión Eléctrica Nacional, DIVEP, AUSA, ENERGOMAT, entre otros.

Tabla 1. Campo de actividad de la empresa

SEGMENTOS DE MERCADO	PRODUCTOS					
	MÓDULOS FOTOVOLTAICOS	CARTUCHOS DE TÓNER	UPS	ELECTRÓNICA AUTOMOTRIZ	PROTECTORES DE LÍNEA	PRODUCCIONES PLÁSTICAS INSUMOS
Unión Nacional Eléctrica (UNE)	3	2	1	0	0	0
DIVEP	0	3	1	0	2	1
COPEXTEL	3	2	2	0	3	3
AUSA	3	2	0	1	1	1
EISA	3	0	2	0	0	2
CIMEX	2	2	3	0	1	1
ENERGOMAT	3	2	3	0	2	1
Otros	2	3	3	0	2	2
Total	19	16	15	1	11	11

Clave: 3 = Mercado grande; 2 = Mercado mediano; 1 = Mercado pequeño; 0 = Mercado inexistente. **Nota:** la parte sombreada en la tabla son los productos más vendidos a los diferentes segmentos de mercados expuestos anteriormente.

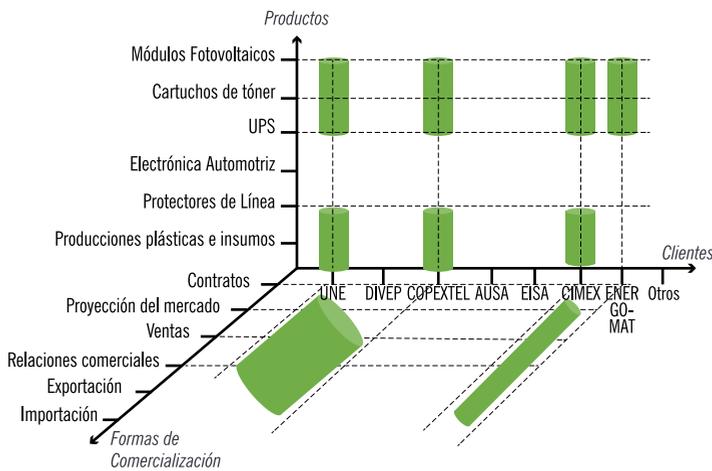
Fuente: Elaborado por los autores.

En la figura 5 se materializa la presencia del negocio, expuesto anteriormente en la tabla 1, el cual permite identificar y entender el perfil de clientes, retener los segmentos más relevantes, segmentar el mercado, identificar necesidades del cliente que satisface la organización e identificar la forma o modo en que se entregan al cliente los beneficios.

Se muestra entonces la segmentación del mercado (productos–clientes), representados por la

producción de equipos electrónicos y aplicaciones relacionadas con las energías renovables que renuevan las tecnologías, destinados a las necesidades de los clientes a los cuales van dirigidos y por lo tanto crea un valor agregado para la empresa, así como la segmentación (clientes–formas de comercialización), donde se legaliza la comercialización con fines de seguridad, protección y equilibrio entre los eventuales sujetos.

Figura 5. Modelo Tridimensional de Definición de un Negocio – Derek F. Abell, aplicado a la empresa de Componentes Electrónicos, Pinar del Río



Fuente: Elaborado por los autores.

5. Discusión

Durante el diagnóstico realizado se evidenció la no existencia de un sistema de vigilancia o alerta tecnológica, manteniendo la lentitud en la elaboración de nuevos proyectos de trabajo, lo que favorecerá la mayor intensidad y presencia de competidores con productos similares en el mercado, en medio de un escenario tecnológico muy dinámico que requiere de constantes inversiones para mantener a la industria actualizada y que se beneficia ante la poca previsión y sentido de anticipación de los problemas que afectan la producción.

Finalmente, el análisis estratégico realizado permite ver a la empresa como un proceso a los

efectos de unir a todos los equipos dentro de ella, transformando su misión, visión y objetivos mediante estrategias con resultados tácticos, disminuyendo los problemas, coadyuvando a su participación y estimulando el interés y compromiso de todos los empleados, optimizando la utilización de los recursos, para así alcanzar el futuro deseable.

5.1. Estrategia empresarial

Se propone a la entidad la estrategia definida por Porter (2004), búsqueda de una posición de bajo costo, la cual se encuentra en pleno proceso de reanimación y redimensionamiento. En la misma se

introduce la fabricación de productos sobre la base de desarrollos de la propia entidad en cooperación con fábricas chinas, encargadas de la producción por encargo del semiproducto que se integra y termina finalmente en la empresa, por no existir en el país una empresa que garantice la fabricación de placas de circuito impreso e inserción de componentes, aspectos vitales para el desarrollo de la electrónica. Para lograr entonces, un mayor encadenamiento en la producción nacional de partes e insumos para la producción de módulos fotovoltaicos, y así cumplir el requisito gubernamental cubano de instalar 700 MW para el sector fotovoltaico hasta 2030.

Este proyecto en su totalidad está dirigido a la sustitución de importaciones y a la mayor integración de los sistemas fotovoltaicos. Se ajusta y responde a los lineamientos de la Política Económica y Social del Partido y la Revolución para el período 2016–2021, lineamiento 204: Acelerar el cumplimiento del Programa aprobado hasta 2030 para el desarrollo de las fuentes renovables y el uso eficiente de la energía.

5.2. Propuesta de un conjunto de acciones para el desarrollo de la estrategia de la empresa de Componentes Electrónicos, Pinar del Río

1. Mejorar los procesos de producción y servicios mediante la incorporación y modernización de tecnologías: haciendo énfasis en tecnologías de producción más limpias, buscando la reducción de los impactos al medio ambiente, en el monitoreo y control de variables medioambientales en los procesos productivos.
2. Desarrollar los productos de mayor valor agregado.
3. Desarrollar nuevas actividades o funciones que agreguen valor como: actividades de ingeniería, diseño, marcas de factura nacional, logística integrada en función de reducir las pérdidas económicas por la no disponibilidad de transportación para la distribución de insumos críticos y productos de forma oportuna en cantidad, calidad, frecuencia, mejorar además las condiciones de las instalaciones que desempeñan funciones de almacena-

miento de productos e incorporar sistemas para la gestión eficiente de sus inventarios.

4. Elevar la competitividad de producciones nacionales para aprovechar oportunidades de mercado.

5. Elaborar nuevos proyectos de trabajo para lograr la motivación de los trabajadores.

6. Conclusiones

A lo largo de la investigación se realizó la caracterización de la empresa de Componentes Electrónicos, Pinar del Río, en la cual se puso de manifiesto el proceso continuo de perfeccionamiento empresarial, la misma se encuentra en un proceso de implementación de un Sistema de Gestión Integrado (SGI), con el fin de gestionar los procesos de la organización de un modo más eficaz.

Durante el desarrollo del análisis estratégico se evidenció que la misión de la entidad no está elaborada correctamente, además de presentar dificultades en el proceso de contratación de los bienes intermedios y demoras de la empresa importadora Cuba Electrónica, lo cual provoca inestabilidad para obtener financiamientos internos y externos a largo plazo y amplia dependencia de la economía cubana del exterior, arrojándola a una lentitud en la elaboración de nuevos proyectos de trabajo, moviéndose en un escenario tecnológico muy dinámico que requiere de constantes inversiones para mantener a la industria actualizada.

Con el análisis estratégico realizado, se permite identificar los nudos en los procesos propios de la empresa, ayudando a establecer prioridades en la toma de decisiones, aplicar las mejores prácticas, evaluar y corregir resultados, y mejora la comunicación y coordinación interdisciplinaria entre los distintos actores que influyen en el proceso. Así como pronosticar, adecuarse y permanecer ante los cambios políticos, sociales, tecnológicos, económicos, y legales que puedan existir en la aplicación de los planes estratégicos, ayudando a sobrevivir la entidad en un mundo tan competitivo.

Referencias bibliográficas

- Ansoff, H.I. & Mc Donnell, E.J. (1993). *Implantando a administração estratégica*. Segunda edición: São Paulo, Atlas.
- Ansoff, H.I. (1965). *Corporate Strategy*. Estados Unidos: McGraw Hill.
- Arano Chávez., R.M., Espinosa Mejía, F. y Arroyo Grant, G. (2011). *El rol de la dirección estratégica en las empresas*. Facultad de Ciencias Administrativas y Sociales de la Universidad Veracruzana. <https://www.uv.mx/iiesca/files/2012/11/005direccion2011-1.pdf>
- Asamblea Nacional del Poder Popular (2016). Lineamiento 204. Actualización de los lineamientos de la política económica y social del Partido y la Revolución para el periodo 2016–2021, La Habana, Cuba. <https://www.cubahora.cu/uploads/documento/2018/07/09/01folleto-lineamientos-4.pdf>
- Bonnefoy, J. y Armijo, M. (2005). *Indicadores de desempeño en el sector público. Serie Manuales* (45). Santiago de Chile: Instituto Latinoamericano y del Caribe de Planificación Económica y Social (ILPES).
- Bueno, E. (1996). *Dirección Estratégica de la Empresa*. Madrid: Pirámides.
- Campbell, A. (1990). *Mission & Business philosophy*. Oxford: Heineman Professional Publishing. <https://www.abebooks.co.uk/servlet/BookDetailsPL?bi=10967831954&cmsp=rec—pdhwo1—bdp&reftag=pdhwo1>
- Campbell, A. (1997). Mission Statements. *Long Range Planning*, 30(6), 931. <https://www.sciencedirect.com/science/article/abs/pii/S0024630197000848>
- Cardona, P. y Rey, C. (2004). *La dirección por misiones: Cómo introducir la Misión en la Gestión*. Barcelona: IESE. 31.
- Ceferí, S.V. (1996). *La Cultura Organizativa y las estrategias de RR.HH. Una visión Directiva* (Tesis Doctoral), Universitat de Barcelona, Barcelona, España. <https://www.tesisenred.net/bitstream/handle/10803/117203/TE-SIS.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
- Cenea, M. y Cordobés, D. (2020, 21 de enero). Análisis del Macroentorno [sesión de conferencia]. Dirección Estratégica, La Habana, Cuba.
- Chakravarthy, B.S. y Doz, I. (1992). Strategy Process Research: Focusing on Corporate Self–Renewal. *Strategy Management Journal*, 13, 5–14.
- Corrêa Jannuzzi, C.A., Sugahara Cibele., R. y Rodrigues de Sousa, J.E. (2015). Estrategia empresarial e innovación tecnológica de las industrias brasileñas. *Invenio*, 18(35), 65–84. <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=87742317005>
- Coscollar, D., Angels, C. y Ferrer, C. (2006). *Fundamentos de dirección de empresas. Conceptos y habilidades directivas*.
- Coutinho, L. & Sarti, F. (2003). A Integração das Políticas Industrial, Tecnológica e de Comércio Exterior. *Fórum Nacional Governo Lula: Novas prioridades e Desenvolvimento Sustentado*, 1, 329–342.
- David, F. (2003). *Conceptos de administración estratégica*. México: Pearson Educación.
- Dess, G. y Lumpkin, G.T. (2003). *Dirección estratégica*. España: McGraw Hill, Aravaca.
- Drafi, R. (2006). *La experiencia del liderazgo*. México: Cengage.
- Elorduy, J.I. (1993). *Estrategia de empresa y RR. HH*. España: McGraw Hill.
- González Fernández, O. y Ramos de Las Heras, A. (2018). Determinación de los objetivos estratégicos a partir de los factores del desarrollo a escala municipal: un estudio de caso. *Retos de la Dirección*, 12(1), 140–158.
- <https://revistas.reduc.edu.cu/index.php/retos/article/view/2199>
- González, I. (2018). *Balance general: Situación general de la empresa*. Dirección de la empresa de Componentes Electrónicos, Grupo de la electrónica, Ministerio de Industrias. <http://www.cce.cu>
- González, I. (2018). *Proyección Estratégica hasta el año 2030*. Dirección de la empresa de Componentes Electrónicos, Grupo de la electrónica, Ministerio de Industrias. <http://www.cce.cu>
- Guimerá, A. (2017, 16 de febrero). Marketing Esencial. <https://www.marketing-esencial.com/2017/02/16/el-mercado-de-referencia/>
- Harrison, S., Jeffrey, S. y Caron, J. (2002). *Fundamentos de la dirección estratégica*. España: Thomson.
- Hax, A.C. y Majluf, N.S. (1996). *The strategy concept and process. A pragmatic approach*. New Jersey: Prentice Hall.
- Hax, A.C. y Majluf, N.S. (1984). *Strategic Management. An integrate evidence*. Estados Unidos: Oxford.
- Hernández, C. (2005). Trabajo comunitario, guía para coordinadores y coordinadoras de grupo. La Habana, Cuba: Caminos.
- Hitt, M.A., Ireland, R.D. & Hoskisson, R.E. (2008). *Administração Estratégica*. São Paulo: Pioneira Thomson Learning.
- Inkpen, A. y Choudhury, N. (1995). The Seeking of Strategy where it is not: Towards a Theory of Renewal. *Strategy Absence. Strategic Management Journal*, 16, 313–323. <https://www.jstor.org/stable/2486960>
- Kotler, P. & Armstrong, G. (2008). *Principios de marketing*. México: Pearson Educación.

- Koval, S. (2011). Convergencias tecnológicas en la era de la integración hombre-máquina. *Razón y palabra* (75), 42. <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=199518706043>
- Lafuente, A. y Salas, V. (1983). *La mejora del beneficio empresarial*. Madrid, España.
- Lira, L. (2006). Revalorización de la planificación del desarrollo. Serie Gestión Pública (59). Santiago de Chile: Instituto Latinoamericano y del Caribe de Planificación Económica y Social (ILPES).
- Manãs, A.V. & Pacanhan, M.N. (2004). Alianças Estratégicas e Redes Associativistas como Fonte de Vantagem Competitiva no Varejo de Material de Construção em RBGN. *Revista Brasileira de Gestão de Negócios*, 6(14), <http://200.169.97.104/seer/index.php/RBGN/article/view/38/15>
- Mancilla, C. & Amorós, J.E. (2012). La influencia de factores socio-culturales en el emprendimiento, evidencia en Chile 2007-2010. *Multidisciplinary Business Review*, 5(1), 15-25. <https://journalmbr.net/index.php/mbr/article/view/371/258>
- Martos Calpena, R. (2009). *Cultura Corporativa: Misión, Visión y Valoreen la Gestión Estratégica de las empresas del sector de la Automoción en España* (Tesis doctoral). Universitat Politècnica de Catalunya, Catalunya, España. <https://www.tdx.cat/bitstream/handle/10803/6784/TRMC1de1.pdf>
- Menguzzatto, M. y Renau, J.J. (1996). La Dirección Estratégica de Empresas. Un enfoque innovador del management. <https://ricardlloria.wordpress.com/2017/12/18/resena-de-la-direccion-estrategica-de-la-empresa-un-enfoque-innovador-del-management-por-martina-menguzzatto-y-juan-jose-renau/>
- Mullane, J.V. (2000). The mission statements is a strategic tool: when use properly. *Management Decision*, 40(5), 448.
- Navas, J.E. y Guerras, L.A. (1996). *La dirección estratégica de la empresa*. Madrid: Civitas.
- Porter, M. (1980). *Estrategia competitiva*. Edición Javier Vergara Editores, Buenos Aires.
- Porter, M. (2004). *Estrategia competitiva. Técnicas para análisis de industrias e da concorrência*. Rio de Janeiro: Elsevier.
- Puebla, N. (2015). *Plan de negocios: Restaurante Cultural* (Tesis doctoral). Universidad Nacional de Cuyo, Mendoza, Argentina. <https://siip2019-2021.bdigital.uncu.edu.ar/6937>
- Rojas, D., Espinosa, E.G., Pelegrín, A. y Menoya, S. (2021a). Los procesos en la fabricación de paneles fotovoltaicos, una revisión desde la perspectiva de generación de valor empresarial. Artículo científico (Manuscrito no publicado), San José: Costa Rica.
- Rojas, D., Espinosa, E.G., Pelegrín, A. y Rojas, D. (2021b). Propuesta de cadena de valor en la fabricación de paneles fotovoltaicos. Artículo científico (Manuscrito no publicado), Buenos Aires: Argentina.
- Rojas Hernández, D., Espinosa Martínez, E.G., Rojas Hernández, D. y Pelegrín Mesa, A. (2020a). Perfeccionamiento al proceso de acumulación y cálculo del costo en la fabricación de paneles fotovoltaicos. *Ide@s CON-CYTEG*, 15(278), 33-48. <http://sices.guanajuato.gob.mx/ideas?year=2020>
- Rojas, D., Pelegrín, A., Cabrera, N. & Rojas, D. (2020b). Procedimiento de trabajo administrativo para el cálculo del costo de paneles fotovoltaicos. *AvaCient*, IX(2), 89-100. <http://www.itchetumal.edu.mx/avacient/index.php/revista>
- Ronda, G. y Marcané, J. (2004). De la estrategia a la dirección estratégica. Modelo de dirección estratégica integrada. Acercamiento a la complementación de los niveles estratégico, táctico y operativo. Primera parte. *Ciencias de la Información*, 35(1), 3-18. <https://link.gale.com/apps/doc/A140489220/IFME?u=anon~8fe9d2bb&sid=googleScholar&xid=261c0882>
- Senge, P. (1996). *Leading learning organizations: The bold, the powerful and the invisible, in Hesselbein*. San Francisco, California.
- Senge, P.M. (1988). The practice of innovation. *Leader to Leader*, 9, 77-91.
- Serna, H. (2003). *Gerencia estratégica: planeación y gestión: teoría y metodología*. Bogotá: 3R Editores.
- Taípe Yáñez, J.F. y Pazmiño, F. (2015). Consideración de los factores o fuerzas externas e internas a tomar en cuenta para el análisis situacional de una empresa. *Publicando*, 2(2), 163-183. https://revistapublicando.org/revista/index.php/crv/article/view/48/pdf_29
- Teece, D.J. (1990). *Contributions and impediments of economic analysis to the study of Strategic Management*. Nueva York, Estados Unidos.
- Vigoa, C. y Granadillo, M. (2008). *Herramientas básicas del planificador*. La Habana, Cuba: Centro de Estudio de Economía y Planificación.
- Zaccarelli, S.B. & Fischmann, A. (1994). Estrategias genéricas: classificação e usos. *Revista de Administração de Empresas-ERA*, 34(4), 13-22. <https://www.researchgate.net/publication/262520384Estrategiasgenericasclassificacaoeusos>

Registro bibliográfico

Rojas Hernández, D., Espinosa Martínez, E.G., Pelegrín Mesa, A., Rojas Hernández, D. (2021). Análisis estratégico en la empresa de Componentes Electrónicos, Pinar del Río, Cuba. *Revista Ciencias Económicas*, 18 (01), 9-29.

La gestión del riesgo en los equipos quirúrgicos de alta complejidad: el caso del Hospital Interzonal de Agudos Eva Perón

Risk Management in Highly Complex Surgical Teams:
the Case of Hospital Interzonal de Agudos Eva Perón
*Gestão de riscos em equipes cirúrgicas de alta complexidade:
o caso do Hospital Interzonal de Agudos Eva Perón*

Daiana Valeria Díaz
*Universidad Nacional de General
Sarmiento, Argentina
E-mail: ddiaz@campus.ungs.edu.ar*

Resumen

Fecha de Recepción: 25/05/2021
Fecha de Aceptación: 21/07/2021

Estudios realizados en diversos países muestran que los servicios en los que se producen la mayor cantidad de eventos adversos son los de cirugía y que, en comparación a los países industrializados, los países en desarrollo presentan una probabilidad mayor de que se produzcan tales eventos. En Argentina, esta problemática está invisibilizada por la falta de información sobre sucesos de este tipo y la escasez de investigaciones que la abordan.

En este marco, se inserta nuestro interés por posar la mirada en la gestión del riesgo en el quirófano, abordando nuestro estudio desde las ciencias de la gestión y la administración, con el fin de estudiar las condiciones de riesgo para los pacientes, las prácticas concernientes al proceso de trabajo, los factores organizacionales que convergen en el mismo y las estrategias utilizadas por el equipo para gestionar el riesgo.

Utilizamos una perspectiva metodológica predominantemente cualitativa, cuya estrategia de investigación consistió en el estudio de caso. Consideramos el caso del Hospital Interzonal de Agudos Eva Perón como ejemplar para el estudio descriptivo de las formas en que gestionan el riesgo los equipos quirúrgicos en intervenciones de alta complejidad.

Se dio prioridad a fuentes de información primaria a partir de las técnicas de recolección de datos de observación no participante y entre-

Palabras clave

- gestión del riesgo
- equipos quirúrgicos de alta complejidad
- organizaciones de alta confiabilidad

vistas en profundidad. La indagación fue complementada con fuentes de información secundaria.

Los resultados obtenidos nos permitieron aportar evidencia empírica relacionada con las situaciones críticas y riesgos del sistema, así como sobre la gestión de los mismos.

Abstract

Studies carried out in various countries show that the services in which the greatest number of adverse events occur are the surgery services and, compared to industrialized countries, developing countries have a higher probability of such events to occur. In Argentina, the lack of information related to these events and the scarcity of research on them lead to the invisibility of this predicament.

Within this framework, we are interested in looking at risk management in the operating room, with an approach from the perspective of management and administration sciences, in order to study the risk conditions for patients, the relevant practices to the work process, the organizational factors that converge in it and the strategies used by the team to manage risk.

A predominantly qualitative methodological perspective, based on case studies, was used. The case of Hospital Interzonal de Agudos Eva Perón was selected for the descriptive study of the ways in which surgical teams manage risk in highly complex interventions.

Priority was given to primary information sources based on non-participant observational data collection techniques and in-depth interviews. The inquiry was complemented with secondary information sources.

The results obtained allowed us to provide empirical evidence related to critical situations and risks in the system as well as strategies for their management.

Keywords

- highly complex surgical teams
- highly reliable organizations
- risk management

Resumo

Estudos realizados em diversos países mostram que os serviços nos quais ocorre o maior número de eventos adversos são os de cirurgia e que, comparados aos países industrializados, os países em desenvolvimento têm maior probabilidade de ocorrência desses eventos. Na Argentina, esse problema é invisível devido à falta de informações sobre eventos desse tipo e à escassez de investigações que o abordem.

Nesse quadro, insere-se nosso interesse em observar a gestão de riscos na sala de cirurgia, aproximando nosso estudo das ciências da gestão e da administração, a fim de estudar as condições de risco para os pacientes, as práticas relativas ao processo de trabalho, os fatores organizacionais que convergem nela e as estratégias utilizadas pela equipe para gerenciar o risco.

Utilizamos uma perspectiva metodológica predominantemente qualitativa, cuja estratégia de pesquisa consistiu no estudo de caso. Conside-

ramos o caso do Hospital Interzonal de Agudos Eva Perón como exemplar para o estudo descritivo das formas como as equipes cirúrgicas gerenciam o risco em intervenções de alta complexidade.

A prioridade foi dada às fontes primárias de informação com base nas técnicas de coleta de dados observacionais não participante e entrevistas em profundidade. A indagação foi complementada com fontes de informação secundária.

Os resultados obtidos permitiram fornecer evidências empíricas relacionadas com as situações críticas e riscos do sistema, bem como a sua gestão.

Palavras-chave

- gerenciamento de risco
- equipes cirúrgicas altamente complexas
- organizações altamente confiáveis

1. Introducción

Diversos autores (Beck, 2006; Giddens, 1993) dan cuenta de la importancia creciente que se le concede a los riesgos en las sociedades desarrolladas. La sociedad del riesgo definida por Beck (1992) se caracteriza por la proliferación de organizaciones riesgosas. Centrales nucleares, empresas petroquímicas, organizaciones que gestionan misiones espaciales, equipos de intervenciones quirúrgicas de alta complejidad, son algunos de los ejemplos paradigmáticos. El riesgo constituye una manera de concebir las amenazas y surge de las decisiones y percepciones que se toman en la sociedad (Luhmann, 1992).

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.

Desde hace varios años la temática de la seguridad de los pacientes ha sido reconocida como un problema relevante a nivel mundial. Académicos, instituciones de salud, organismos nacionales e internacionales, gobiernos han manifestado el interés por su estudio. Sin embargo, los esfuerzos realizados son escasos tanto para comprender el fenómeno como para encontrar soluciones prácticas que contribuyan a reducir los efectos adversos de la industria de la salud. La magnitud de las consecuencias que la falta de seguridad en la atención médica ocasiona sobre la salud pública amerita indefectiblemente continuar reflexionando y profundizando en el estudio de tales fenómenos.

2. Pregunta de investigación y objetivos

Nos proponemos el siguiente interrogante de investigación: ¿cómo gestionan el riesgo los equipos quirúrgicos en intervenciones de alta complejidad?¹

(1) Nos dirigimos a conocer la manera, el momento, las personas que intervienen y las circunstancias en las que se ponen en práctica distintos mecanismos de control, se utilizan determinadas reglas y se accionan diversos dispositivos organizacionales de gestión.

El objetivo general de nuestra investigación consiste en analizar las modalidades de gestión del riesgo² de los equipos de intervención quirúrgica de alta complejidad del Hospital Interzonal de Agudos Eva Perón situado en la localidad de San Martín, Buenos Aires.

Los siguientes constituyen objetivos específicos de nuestro trabajo de investigación:

- Analizar la naturaleza del sistema quirúrgico.
- Identificar y describir los factores críticos y riesgos inherentes al proceso de trabajo de los equipos quirúrgicos.
- Identificar y analizar los factores organizacionales, grupales e individuales que intervienen en la gestión del riesgo/ confiabilidad del sistema.
- Analizar las estrategias de los distintos actores para gestionar el riesgo en una situación de intervención quirúrgica de alta complejidad.

3. Perspectiva metodológica y tipo de estudio

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 semidirectivas 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 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).

Nuestra perspectiva epistemológica considera que los conceptos utilizados en el contexto conceptual sirven de guía, de sensibilización, pero no

(2) Nos referimos a la utilización de estrategias y dispositivos formales e informales, individuales y colectivos que anticipen las probabilidades de ocurrencia de accidentes y que intenten desarrollar acciones para mitigar potenciales daños.

actúan restringiendo la realidad. De esta manera el diseño de esta investigación se considera flexible (Maxwell, 1996) ya que posibilita que se generen modificaciones en las preguntas y las técnicas de recolección de datos para captar los aspectos más relevantes de la realidad.

La unidad de análisis está definida por el proceso de trabajo de los equipos quirúrgicos del Hospital Interzonal de Agudos Eva Perón, en lo que concierne a la utilización de dispositivos de gestión del riesgo.

4. Construcción del marco teórico

Los conceptos, ideas y teorías en los que se inscribe el presente trabajo provienen de los estudios desarrollados por tres enfoques complementarios sobre las Organizaciones de Alta Confiabilidad. La Teoría de los Accidentes Normales (i.e. NAT) desarrollada por Perrow (1984) desde un enfoque tecnológico centrado en las vulnerabilidades y la Teoría de las

Organizaciones de Alta Confiabilidad (i.e. HRT) enmarcada en los enfoques empirista (La Porte y Consolini, 1991) y cognitivo (Weick, Sutcliffe y Obstfeld, 1999) centrados en la confiabilidad.

A partir de ellos construimos las proposiciones que serán la base del trabajo de investigación definiendo la gestión del riesgo en función de tres dimensiones: a) dinámica del proceso estructural b) dinámica de las interdependencias c) dinámica de las decisiones. Tales dimensiones combinan y conjugan conceptos e ideas de los enfoques tecnológico, empírico y cognitivo sobre la gestión del riesgo en organizaciones de alta confiabilidad (Tabla 1).

5. Resultados obtenidos

Diferenciamos la evidencia empírica entre aquella que hace referencia a las situaciones críticas y riesgos presentes en el sistema quirúrgico y aquella referente a los dispositivos, estrategias, prácticas y mecanismos de los que el sistema se vale para gestionarlos.

Tabla 1. Construcción del marco teórico

DIMENSIONES	CONCEPTOS E IDEAS		ENFOQUE
Dinámica del proceso estructural	Diseño estructural		Empirista
	Estructura de baja especificidad		Cognitivo
	Nivel de integración		Tecnológico
Dinámica de las interdependencias	Naturaleza de las interacciones		Tecnológico
	Modelado de la interdependencia		Empirista
Dinámica de las decisiones	Planeamiento y proceso de decisorio		Empirista
	Principios de anticipación	Preocupación por el fracaso	Cognitivo
		Renuencia a simplificar las interpretaciones	
	Compromiso con la resiliencia		Cognitivo
Monitoreo de las operaciones		Cognitivo	

Fuente: *Elaboración propia*

5.1 Evidencia empírica relacionada con situaciones críticas y riesgos del sistema

5.1.1. Dinámica de las interdependencias

Los principales riesgos inherentes a la dinámica de las interdependencias están asociados a la complejidad de sus interacciones. El contexto inmediato y la permeabilidad del sistema se manifiestan como dos importantes fuentes de interacciones complejas que inciden sobre distintas partes del sistema. Encontramos riesgos asociados a la naturaleza del paciente: condiciones de salud preexistentes, déficit de información derivada de limitaciones en el proceso de comunicación médico-paciente (i.e. pacientes reticentes a brindar información, que prestan poca colaboración o que omiten información importante), incertidumbre científica resultante del conocimiento limitado sobre algunas patologías y funcionamiento del cuerpo humano, pacientes añosos con mayores riesgos durante la intervención y en el período de recuperación, situación de ingreso al hospital (por cirugía programada vs guardia o emergencias sin diagnóstico previo, con mayor incertidumbre, menores tiempos y menor información sobre el paciente). Los factores mencionados aumentan las probabilidades de interacciones inesperadas representando riesgos para el paciente.

Otros riesgos enmarcados en las interacciones complejas se vinculan con la presencia de conexiones de modo compartido para las que en ocasiones no cuentan con redundancias, factores emergentes difícilmente previsible que implican la posibilidad de descompensación del paciente y la necesidad de intervención de especialistas que no puede ser anticipada y cuyos miembros deben convocarse mientras se desarrolla la cirugía. La

condición de variabilidad,³ la interdisciplinariedad⁴ y la articulación de actividades y tareas difícilmente identificables con un conjunto definido de subsistemas específicos, también representan interacciones complejas que llevan implícitas condiciones latentes, interacciones ocultas así como obstáculos para evaluar el desempeño y los *outputs* del sistema. Asimismo, la presencia de algún grado de trabajo multidisciplinario en detrimento del interdisciplinario tiende a aislar las acciones y limitar la retroalimentación entre departamentos predisponiendo al sistema a mayores riesgos.

5.1.2. Dinámica de las decisiones

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.

Los mismos tipos de decisiones fueron observados en relación con la planificación y previsión de insumos y materiales.⁵ Aquí el factor temporal constituye un riesgo ya que condiciona el funcionamiento del sistema restringiendo cirugías por falta de insumos y materiales que en ocasiones prolongan la estancia de internación y demoran el tratamiento de las afecciones padecidas. También se presenta el riesgo de sustituir y adaptar algunos insumos y materiales, 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

(3) Imposibilidad de prever la participación de distintos subsistemas y la dinámica de asignación del personal quirúrgico a los distintos equipos.

(4) Dificultad para precisar los momentos y lugares en los que se desarrollará el proceso de trabajo.

(5) 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.

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. 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.

5.1.3. Dinámica del proceso estructural

Los riesgos del sistema quirúrgico se ven correlacionados con otra característica de su naturaleza, su alto nivel de integración. La dependencia del tiempo de los procesos involucrados, la necesidad de respuestas y decisiones rápidas, la intolerancia a las demoras, la utilización de fuentes de información indirecta e inferida, constituyen factores que se traducen en riesgos en el proceso de trabajo quirúrgico.

Las condiciones de la infraestructura y la escasez de recursos se suman a los elementos que ponen en situación de riesgo tanto a los pacientes como al personal. Se presentan tres circunstancias: adaptarse a los recursos disponibles, adaptarlos a fin de realizar el proceso o no llevarlo a cabo sin

contar con los materiales e insumos adecuados. Las dos primeras asociadas con riesgos ocasionales que pueden prolongar la estancia en el hospital o requerir una nueva intervención, mientras que la situación de no llevar a cabo la cirugía implica postergar el tratamiento del paciente y el mejoramiento de su salud pudiendo agravar su condición.

Aunque se ha observado un grado relativo de flexibilidad en ciertos procesos involucrados en el sistema, gran parte de sus elementos constitutivos son poco flexibles: no hay polivalencia de los operadores, tanto los profesionales como los materiales e insumos son altamente especializados y difícilmente sustituibles. Tales características implican también menor margen de maniobra para reducir y prevenir fallas en el sistema.

Se evidencian otras situaciones críticas, de alto riesgo, que operan como potenciales generadoras de consecuencias graves y perjudiciales para el sistema estudiado y para la organización en su conjunto. Aquí se destacan los cortes de energía eléctrica y potenciales incendios para los cuales no se realizan procesos de simulacro ni de evacuación y para los que cuentan con protocolos desactualizados respecto a las reformas estructurales y edificaciones actuales.

5.2 Evidencia empírica relacionada con la gestión del riesgo

5.2.1. Dinámica de las interdependencias

Diversos mecanismos redundantes operan como dispositivos para gestionar los riesgos derivados de la propia naturaleza del sistema.

Se ha observado un desarrollo relativo de las relaciones intersistémicas como estrategia de mitigación de riesgos. Por un lado, se valen de las relaciones formales a través del uso de protocolos de trabajo y desarrollan relaciones informales entre áreas, otros sistemas y organizaciones que contribuyen a reducir impactos o incidencias negativas aportando a la confiabilidad del sistema. En este sentido encontramos un significativo trabajo inter-

disciplinario e interdependiente con el contexto inmediato del sistema que favorece la minimización de situaciones sorpresivas e inesperadas en el quirófano, tiende a reducir potenciales encadenamientos de errores y situaciones no deseadas que podrían aumentar el riesgo y desatar un problema mayor para el paciente. Por otro lado, lo que nos hace inferir un grado relativo de desarrollo de las relaciones intersistémicas es la presencia de trabajo multidisciplinario, en contraposición al interdisciplinario, que tiende a aislar el trabajo entre áreas y no favorece la interacción. A su vez, el relativo trabajo en equipo con el paciente es indicativo de que no se aprovechan plenamente los procesos de comunicación para reducir potenciales complicaciones, sorpresas y por consiguiente gestionar el riesgo.

Por último, destacamos la preeminencia de estructuras *ad hoc* y mecanismos estructurantes característicos de los Sistemas de Comando de Incidentes (ICS): rápida alteración de la estructura organizacional formal, cambio de roles, migración de la autoridad, limitado grado de libertad para improvisar por herramientas, reglas y rutinas y métodos del management cognitivo.

5.2.2. Dinámica de las decisiones

Las decisiones programadas constituyen estrategias decisorias rutinarias, tomadas en base a procedimientos formales establecidos.⁶ 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 interven-

ción 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 implican 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.

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 con 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 resultados: 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

(6) Por ejemplo normas de bioseguridad, protocolos de trabajo y técnicas quirúrgicas.

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.

5.2.3. Dinámica del proceso estructural

En términos de estrategias y dispositivos estructurales para la gestión del riesgo coexisten rasgos estructurales diferenciados. Tales rasgos se diferencian en función a tres momentos de operación del sistema: rutinario, emergencias y picos productivos o alta demanda.

Las cirugías programadas fueron identificadas como operaciones rutinarias donde la estructura de la tarea es conocida, observando una estructura predictiva característica de la modalidad burocrática. Parámetros estructurales como la división de funciones, flujos de trabajo gestionados por medio de la programación, coordinación de actividades a través de un patrón de autoridad jerárquico y trabajo articulado en base a procedimientos, normas y reglas caracterizan al sistema en la modalidad rutinaria.

Adicionalmente, evidenciamos una estructura de baja especificidad al considerar a los cirujanos de cada servicio que actuarán como jefes de equipo en las intervenciones, como el núcleo operativo del sistema quirúrgico. Observamos aquí una estructura de autoridad propia del equipo interviniente durante el acto quirúrgico. Ello implica que las decisiones tomadas y los acuerdos establecidos al interior del servicio antes de la cirugía pueden quedar sin efecto durante el proceso de intervención al prevalecer el criterio del jefe del equipo quirúrgico que centraliza las decisiones. La jerarquía, la experiencia, el saber hacer, la no obediencia debida y la discrecionalidad de los profesionales se tornan recursos clave para el funcionamiento del sistema conformando una

combinación compleja de características de una estructura centralizada con otra de baja especificidad.

Otros rasgos estructurales fueron identificados en momentos de operaciones de emergencia, críticas y de alto riesgo como cortes de energía eléctrica e incendios. Aquí encontramos una especificación clara de los eventos de emergencia, patrones de autoridad basados en la asignación predeterminada y preprogramada de tareas, un proceso de trabajo en equipo colegiado y dirigido de respuesta inmediata. Se activan dispositivos redundantes, protocolos que indican criterios a utilizar y procedimientos a seguir, operaciones determinadas y practicadas, aunque en los últimos años la simulación de situaciones de emergencia ha sido abandonada y los protocolos se encuentran desactualizados.

El tercer momento de operación del sistema corresponde al de intensificación de las operaciones que suelen producirse ante accidentes de tránsito o catástrofes de gran envergadura. Para afrontar la necesidad de atender pacientes en forma masiva, adoptan una estructura *ad hoc* al estilo de ICS⁷ que se superpone a las operaciones de rutina y afecta sus características estructurales. Protocolos de contingencias que indican formas de proceder y organizarse estructuralmente complementan, en ocasiones, los dispositivos para aumentar la capacidad del sistema.

6. Conclusiones

Si bien el análisis del caso estudiado da cuenta de la existencia de interacciones lineales y acoplamiento débil, el grado relativo de interacciones complejas y el acoplamiento fuerte cobra mayor relevancia para definir al sistema quirúrgico en términos de su naturaleza y especificidad. Por

(7) En estas estructuras predominan las relaciones asociadas con un liderazgo funcional, retroalimentación e interdependencia alineadas al patrón de la cooperación y coordinación necesarias para responder a la creciente demanda.

tanto, el estudio realizado nos permite ubicar al sistema quirúrgico en el espacio de las HROs antes que en el de las HEOs.⁸

Las características del contexto, la permeabilidad del sistema, la variedad y mutación en la composición de los equipos, su alto componente interdisciplinario no definido en tiempo y espacio, la articulación de actividades y tareas difícilmente identificables con un conjunto definido de subsistemas específicos, la presencia de conexiones de modo compartido, la utilización de fuentes de información indirecta y la naturaleza del paciente constituyen fuentes de interacciones complejas.

En términos de acoplamiento o nivel de integración, los atributos predominantes lo constituyen procesos altamente dependientes del tiempo, limitada holgura, posibilidad reducida de variar las secuencias de producción, bajo grado de flexibilidad y unifinalidad.

En tal sentido, los equipos quirúrgicos pueden ser incluidos en el modelo integración/acoplamiento de Perrow (1984) como un sistema de interacciones complejas y de alto nivel de integración. En forma complementaria al modelo de Perrow, evidenciamos, desde el enfoque empirista y cognitivo, otro conjunto de factores que dan cuenta de sus rasgos ontológicos.

Respecto de la dinámica decisoria se identificaron distintos momentos, formas y actores involucrados. Las principales diferencias se evidencian fundamentalmente respecto de las cirugías programadas y no programadas. Decisiones programadas, no programadas e incrementales se superponen continuamente en el proceso de trabajo. Las dos últimas tienen un rol clave para luchar con la incertidumbre y el conocimiento imperfecto. Las actividades referidas al control de las operaciones, la

concepción variada sobre los fracasos y errores dan cuenta de una debilidad respecto al monitoreo de las operaciones, su preocupación por el fracaso y la idea de evitar interpretaciones simplificadoras. La problematización de los fracasos y el aprendizaje relacionado con ellos también se han observado como elementos deficientes.

En lo que concierne a la dinámica estructural no es posible identificar una estructura pura, sino que coexisten rasgos estructurales diferenciados que constituyen una suerte de entramado estructural híbrido. Observamos una variedad de capas de complejidad estructural compuesta por tres modos organizacionales disponibles relacionados con los riesgos: una estructura predictiva o rutinaria; una estructura *high-tempo* y una estructura para situaciones críticas. En suma, la estructura de autoridad y la dinámica del proceso decisorio conjugan discrecionalidad del que está en el campo de batalla, baja especificidad, ley de no obediencia debida y combinación de *expertise*, saber hacer y jerarquía.

En cuanto a la dinámica de las interdependencias, el sistema quirúrgico se caracteriza por la interdependencia común. Observamos una estrecha cooperación e interdependencia fundamentalmente entre el área quirúrgica y los servicios de especialidad quirúrgica. Relaciones interorganizacionales e intersistémicas estrechas también están presentes en momentos de intensificación del nivel de operaciones del sistema. Un importante trabajo interdisciplinario e interdependiente contribuye a minimizar las situaciones sorpresivas e inesperadas. Sin embargo, un porcentaje de trabajo multidisciplinario tiende a fragmentar las relaciones intersistémicas.

Las formas de gestionar los riesgos incluyen dispositivos, herramientas y estrategias formales e

(8) En las Organizaciones de Alta Eficiencia (HEOs) es posible jerarquizar objetivos, los principios de gestión se adecuan a los del Taylorismo, los postulados del planeamiento estratégico se hacen visibles, predominan las decisiones incrementales, los errores no son letales, poseen una tecnología de bajo riesgo, un sistema de autoridad simple, hay escasas sorpresas y su teleología responde a la eficiencia más que a la confiabilidad.

informales, mecanismos resilientes, competencias individuales y grupales.⁹

Por su parte, las situaciones críticas y riesgos identificados presentan una fuerte correlación con la propia naturaleza del sistema. En este caso, las deficiencias en términos de gestión del riesgo contribuyen a la vulnerabilidad ante las interacciones complejas y el alto nivel de integración. Un caso lo representan las redundancias insuficientes o aquellas que aun estando previstas por el diseño del sistema no funcionan o fallan. Por otro lado, se encuentran retrasados en la utilización y desarrollo de dispositivos y procesos cognitivos característicos de las HROs.¹⁰

En suma, podemos afirmar que los sistemas quirúrgicos son HROs, pero la evidencia empírica indica que les falta un largo camino por recorrer en términos de la utilización de las herramientas propias de este tipo organizacional. Al mismo tiempo, el sistema quirúrgico se constituye en ICS en variadas ocasiones: en la conformación de los equipos, respecto de la incertidumbre sobre los momentos y lugares en los que se desarrollará el proceso de trabajo, respecto de la imposibilidad de prever los momentos en que el equipo debe actuar y durante los picos productivos.

A partir de lo expuesto, resulta considerable la mejora de la confiabilidad del sistema. Un buen comienzo podría consistir en la incorporación de cambios en la gestión del riesgo para favorecer la

confiabilidad mediante el diseño de herramientas y dispositivos que hagan énfasis en los aspectos críticos del sistema que hemos identificado.

Consideramos que podría lograrse una mejora en el desempeño y confiabilidad del sistema si se toman iniciativas firmes que impliquen un mayor uso de registros sobre fallos, así como la revisión y rediseño de algunos procesos clave. Diseños nuevos o mejorados podrían reducir la probabilidad de interacciones inesperadas y mejorar la capacidad para reducir el alto grado de interactividad que posee el sistema.

Otro elemento con potencial de mejora apunta al fortalecimiento de relaciones intersistémicas enfatizando en el trabajo interdisciplinario sobre la base de la confiabilidad con el objetivo de disminuir o erradicar el trabajo de carácter multidisciplinario que tiende a limitar la retroalimentación entre los distintos actores del sistema.

Otros desafíos implican la necesidad de alentar la utilización de dispositivos para la denuncia de errores que podrían prevenir o soslayar anomalías y resultados no deseados. Para ello, es probable que primeramente se requiera el destierro de la cultura de la culpa y el castigo, así como superar las posturas reduccionistas sobre los errores, lo que implica trabajar sobre las percepciones de gran parte de los actores implicados que adhieren a la perspectiva de la responsabilidad individual y atribuyen al error humano la principal causa de los fracasos y resultados no deseados.

(9) Destacamos el uso de protocolos, normas y procedimientos, dispositivos redundantes, procesos de planeamiento intensivos, desarrollo de comités y ateneos, procesos que transgreden o se desvían de las normas, know-how, ensayo y error controlado, comunicaciones informales, combinación compleja de estructuras diferenciadas, competencias para tomar decisiones en situaciones inciertas, relaciones intersistémicas e interorganizacionales, estructuras y procedimientos ad hoc, trabajo en equipo con el paciente, procesos cognitivos (i.e. conciencia situacional, mente colectiva, interacción atenta, principio de control cruzado por oposición de intereses), improvisación, decisiones programadas, no programas e incrementales.

(10) Los principios de anticipación y contención son los menos desarrollados. No observamos una cultura organizacional que priorice la preocupación por el fracaso, que pregone la denuncia de errores. Existe mayor grado de pragmatismo y no tanto de reflexión. 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 y de 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.

Referencias bibliográficas

- Beck, U. (1992). *Risk Society: Towards a New Modernity*. London: Sage.
- Beck, U. (2006). *La sociedad del riesgo. Hacia una nueva modernidad*. Barcelona: Paidós Ibérica.
- Eisenhardt, K. (1989). Building theory from case study research. *The Academy of Management Review*, 14 (4): 532-550.
- Giddens, A. (1993). *Consecuencias de la modernidad*. Madrid: Alianza.
- La Porte, T. y Consolini, P. (1991). Working in practice but not in theory: theoretical challenges of «High-reliability organizations». *Journal of Public Administration Research and Theory*, 1 (1):19-47.
- Luhmann, N. (1992). *Sociología del Riesgo*. México: Universidad Iberoamericana/Universidad de Guadalajara
- Maxwell, J. (1996). A model for qualitative research design. In *Qualitative research design. An interactive approach*, London: Sage Publications. Cap1:1-13.
- Neiman, G. y Quaranta, G. (2006). Los estudios de caso en la investigación sociológica. En Vasilachis de Gialdino I. (coord.) *Estrategias de investigación cualitativa*, México: Gedisa.
- Perrow, Ch. (1984). *Normal Accidents: living with high-risk technologies*. Princeton, New Jersey: Princeton University Press.
- Stake, R. (1994). *Case Study*. En Denzin, N. & Lincoln, Y. (eds.) *Handbook of Qualitative Research*, London: Sage.
- Weick, K., Sutcliffe, K. y Obstfeld, D. (1999). Organizing for high reliability: processes of collective mindfulness. *Research in Organizational Behavior*, 21: 81-123.
- Yin, R. (1981). The case study crisis: some answers. *Administrative Science Quarterly*, 26 (1):56-65.

Registro bibliográfico

Díaz, D.V. (2021). La gestión del riesgo en los equipos quirúrgicos de alta complejidad: el caso del Hospital Interzonal de Agudos Eva Perón. *Revista Ciencias Económicas*, 18 (01), 31-42.

Motivación y satisfacción laboral del personal técnico administrativo de la enseñanza

Work Motivation and Satisfaction of
Technical-Administrative Staff in Education
*Motivação e satisfação no trabalho dos servidores
técnicos administrativos em educação*

Fernanda Costa Barros

*Universidade Federal de Goiás, Brasil
E-mail: fernandabarro32@yahoo.com.br*

André Vasconcelos Silva

*Universidade de Brasília, Brasil.
E-mail: andre_vasconcelos_silva@ufg.br*

Vitória Ribeiro

*Universidade Federal de Catalão, Brasil
E-mail: vitoria.ribeiro210799@gmail.com*

Fecha de Recepción: 30/03/2021
Fecha de Aceptación: 15/07/2021

Palabras clave

- satisfacción laboral
- funcionarios públicos
 - rendimiento
 - comportamiento
- cuestionario de satisfacción laboral

Resumen

La búsqueda de mejoras en el rendimiento de las organizaciones está directamente relacionada con el comportamiento de los empleados. Entre los factores que influyen en su comportamiento está la satisfacción laboral. Este artículo pretende identificar los factores que influyen en la satisfacción laboral de los técnicos administrativos en educación. Medición de la satisfacción del personal administrativo en activo de las Instituciones Federales de Enseñanza Superior (IFES) del Estado de Goiás mediante el uso de cuestionarios de satisfacción laboral. En cuanto a los resultados, observamos que el 54,6% de las TAEs participantes en la encuesta están parcial o totalmente satisfechas, sólo el 2,5% están totalmente insatisfechas, el 10,1% están parcialmente insatisfechas y el 32,8% se concentran en el rango de indiferentes.

Abstract

The pursuit of improvement in the performance of organizations is directly related to the behaviour of their employees. Work satisfaction is one of the factors that have an impact on their behaviour. This article aims to identify the factors which influence technical-administrative staff's satisfaction at work in the field of education.

Keywords

- job satisfaction
- public servants
 - performance
 - behavior
- job satisfaction questionnaire

Palavras-Chave

- satisfação no trabalho
 - servidores públicos
 - desempenho
 - comportamento
- questionário de satisfação no trabalho

The satisfaction of active technical-administrative staff of the federal higher education institutions (IFES) of the State of Goiás has been measured through the use of job satisfaction questionnaires. The results show that 54.6% of the participants in the survey are partially or totally satisfied; only 2.5% are totally dissatisfied; 10.1% are partially dissatisfied and 32.8% are within the indifferent interval.

Resumo

A busca de melhorias no desempenho nas organizações está diretamente relacionada ao comportamento dos colaboradores. Dentre os fatores que influenciam o comportamento destes, destaca-se a satisfação no trabalho. Este artigo tem como objetivo identificar fatores que influenciam a satisfação no trabalho para os técnicos administrativos em educação. Mensurando a satisfação dos servidores técnicos administrativos ativos das instituições federais de ensino superior (IFES) do Estado de Goiás através da utilização de questionários sobre satisfação no trabalho. Quanto aos resultados nota-se, que 54,6% dos TAEs participantes da pesquisa estão parcialmente ou totalmente satisfeitos, somente 2,5% totalmente insatisfeitos, 10,1% parcialmente insatisfeitos e 32,8% se concentraram no intervalo indiferente.

1. Introdução

Nas organizações antigamente, o Homem era visto apenas como mais uma máquina presente ali, tendo que realizar serviços pesados e monótonos por horas no chão de fábrica. Porém, com o passar dos anos foram sendo criadas teorias e algumas hipóteses de que o Homem feliz era sinônimo de maior produtividade, e isso foi à chave de grande desenvolvimento, pois passaram a vê o ser humano não só como mais uma máquina, mas sim como uma pessoa que faz parte de um bem maior que precisa ser motivado e satisfeito.

Atualmente na gestão algumas empresas já chamam essas pessoas de colaboradores, pois isso faz com que se sintam parte da empresa, não como antes que se chamavam de empregados, trabalhadores, entre outros. A parte da inclusão num círculo presente na organização é de extrema importância nas questões pessoais de um colaborador. Atenção

que deve ser remetida e voltada para seus colaboradores é o ponto principal da produtividade de uma empresa, estar por dentro de seus problemas pessoais e de seu estado psicológico faz com que tudo se revigore e tomem novos horizontes na empresa.

Em toda organização os colaboradores desenvolvendo produtos ou serviços devem ser entendidos, trabalhar pesado não consiste apenas no físico vai, além disto, trabalho pesado é aquele que explora a disposição física e mental, psicológica, autoestima, vida pessoal em um longo prazo, causando desgaste em todos os quesitos e prejudicando tanto o colaborador quanto a organização.

O objetivo deste artigo vem com o intuito de mensurar a satisfação dos servidores técnicos administrativos ativos das instituições federais de ensino superior (IFES) do Estado de Goiás, tomando

como referência a Teoria de Expectância de Vroom para o primeiro construto e a Teoria de Locke sobre satisfação no trabalho. Identificando fatores que influenciam a motivação no trabalho para os técnicos administrativos em educação.

Estudos sobre satisfação no trabalho

Os estudos sobre satisfação no trabalho têm aumentado acentuadamente desde as primeiras décadas do século XX, quando os gestores começaram a perceber que os comportamentos dos empregados no ambiente de trabalho podem beneficiar as organizações (MURAD; ZAYED; MUKUL, 2013; SIQUEIRA; GOMIDE JÚNIOR, 2014). Murad, Zayed e Mukul (2013) apontam que o primeiro estudo demonstrando a relação entre trabalho e satisfação no trabalho foi feito por Edward Thorndike (1913) que publicou em um jornal da área de psicologia que o desempenho dos empregados era afetado pelo estado psicológico deles. Os autores assinalaram também que a partir daí, vários estudos foram se desenvolvendo ao longo do tempo e cada vez mais se voltando para o fortalecimento do papel do empregado para a organização, como a experiência de Hawthorne e os estudos de Argyris (1994) e Drucker (1994).

Siqueira e Gomide Júnior (2014), por sua vez, relatam que as pesquisas a partir dos anos 1990 têm sido desenvolvidas com o objetivo de entender as dimensões, as causas, os conceitos mais próximos e as consequências do construto satisfação no trabalho, e também para desenvolver instrumentos de mensuração desse construto, considerado a variável de essência psicológica afetiva que mais tem atraído estudiosos da psicologia organizacional e do trabalho e do comportamento organizacional, bem como gestores de instituições. Outrossim, os autores destacam que os estudos empíricos são os responsáveis pelo grande número de publicações sobre o construto.

Afora esse grande volume de investigações empíricas sobre satisfação no ambiente de trabalho, Siqueira e Gomide Júnior (2014) apontam que, no

Brasil, as investigações mais recentes sobre o construto têm se concentrado na importância da satisfação como um elemento do bem-estar no trabalho e em estudos envolvendo profissionais de saúde. Nesse contexto de investigações, sem a intenção de descrever toda a literatura existente, serão mencionadas pesquisas recentes, consideradas relevantes para a compreensão do construto.

Nessa linha de publicações de pesquisas empíricas, destacam-se estudos como o artigo Bem-estar no trabalho e a predição da exaustão emocional, apresentado por Ferreira, et al., 2007, que também confirma o relato de Siqueira e Gomide Júnior (2014) sobre a produção de pesquisas sobre satisfação relacionadas a bem-estar no trabalho. Este estudo objetivou verificar a possibilidade de relacionar satisfação no trabalho e afetos no trabalho à exaustão emocional. A amostra da pesquisa foi composta por empregados de empresas públicas e privadas, que participaram voluntariamente da pesquisa, respondendo uma escala multidimensional de satisfação no trabalho, uma escala bidimensional de afetos voltados para o trabalho e uma escala unidimensional de exaustão emocional. Os dados foram submetidos à análise de regressão múltipla linear hierárquica e os resultados mostraram que a satisfação no trabalho é um preditor negativo da exaustão emocional e os afetos negativos dirigidos ao trabalho foram avaliados como preditores positivos da exaustão emocional. Os autores adotaram como referencial teórico para a discussão e a interpretação dos dados a teoria do estresse e Burnout, baseada no modelo de conservação de recursos.

Como mais uma investigação empírica, mas esta com foco na validação de um instrumento sobre mensuração da satisfação laboral aponta-se a publicação de Carlotto e Câmara (2008), intitulada Propriedades Psicométricas do Questionário de Satisfação no Trabalho S20/23. Este estudo teve como objetivo analisar a validade e a fidedignidade do Questionário de Satisfação no Trabalho S20/23. Esse instrumento adota a Teoria de Locke (1976) como referencial teórico e se propõe a analisar o

construto satisfação no trabalho a partir de cinco dimensões: satisfação com a supervisão; satisfação com o ambiente físico de trabalho; satisfação com benefícios e políticas da organização; satisfação intrínseca do trabalho e a satisfação com a participação na organização. Para a coleta de dados o estudo utilizou como amostra trabalhadores da educação e da saúde. Com a utilização do método de eixos principais com rotação oblíqua, foram identificados três elementos que explicaram a variância: satisfação com o ambiente físico do trabalho, englobando as condições e o ambiente laboral; satisfação com as relações hierárquicas, envolvendo basicamente as características da supervisão e da gerência; satisfação intrínseca com o trabalho, relacionadas ao próprio trabalho e o conteúdo deste. Quanto à fidedignidade, todas as dimensões dos instrumentos apresentaram alfas satisfatórios, maior que 0,77. Como conclusão, os autores elaboraram uma nova estrutura fatorial do Questionário de Satisfação no Trabalho S20/23 com três dimensões (satisfação com as relações hierárquicas, satisfação com o ambiente físico e satisfação intrínseca) que se mostraram válidas e com bons índices de consistência interna.

Acompanhando a tendência do aumento do volume de investigações empíricas sobre a satisfação no trabalho e profissionais de saúde, merece destaque o estudo *Relação entre satisfação com aspectos psicossociais e saúde dos trabalhadores* (MARTINEZ; PARAGUAY; LATORRE, 2004). Este estudo se preocupou em verificar se há uma associação entre a satisfação no trabalho com os aspectos psicossociais e a saúde dos trabalhadores; também objetivou analisar se estas associações, de algum modo, são afetadas por características sociodemográficas. A referida pesquisa foi caracterizada como um estudo transversal, realizado com trabalhadores de uma empresa de autogestão de planos de previdência privada e de saúde, através do preenchimento de quatro questionários que continham perguntas sobre características sociodemográficas, satisfação no trabalho, através da Escala de Satisfação no trabalho do Occu-

pational Stress Indicator (OSI) e saúde, por meio do Medical Outcomes Study 36 (SF-36). Para analisar as associações entre as variáveis foram utilizados os testes t-Student, Mann-Whitney, Kruskal-Wallis, o coeficiente de correlação de Spearman e a análise de regressão linear múltipla. A conclusão dos autores foi que há uma associação entre satisfação no trabalho, tempo de trabalho na instituição e cargo: os menores índices de satisfação no trabalho foram notados entre empregados com menos tempo de casa e com os ocupantes de cargos de direção. Também foi verificado que o construto apareceu associado à saúde mental e à habilidade para o trabalho.

Os estudos sobre a satisfação no trabalho nas organizações de saúde, conforme Siqueira e Gomide Júnior (2014), realmente vêm se consolidando ao longo tempo. Nessa perspectiva, apresenta-se como mais um estudo dessa natureza, o paper *Equipes de serviços psiquiátricos públicos: avaliação da satisfação* (ISHARA; BANDEIRA; ZUARDI, 2008), que se propôs a pesquisar a satisfação com o trabalho de empregados de instituições psiquiátricas de interação parcial e integral em uma cidade de porte médio. A coleta de dados utilizou como instrumento a Escala de Avaliação da Satisfação da Equipe, composta por 69 itens, com 32 itens quantitativos que foram divididos em quatro escalas menores, nas quais foram verificadas fatores como qualidade dos serviços oferecidos, relacionamento no ambiente de trabalho, participação nos serviços e condições de trabalho. Os itens qualitativos buscavam informações sobre excesso de trabalho, segurança no trabalho, reuniões de equipe, promoções, relação com os superiores e com as famílias das pessoas em tratamento. Os dados coletados foram submetidos à análise de variância para comparar o grau de satisfação com as diferentes atividades executadas, já que a amostra envolveu trabalhadores de várias áreas (de enfermagem em hospital geral e psiquiátrico e de internação parcial). Ao expor os resultados, os autores relataram índices intermediários de satisfação com o trabalho e apontaram a assistência aos pacientes

como o fator com maiores escores de satisfação. Ishara, Bandeira e Zuardi (2008) concluíram afirmando que o acompanhamento da satisfação no trabalho pode ser útil para a melhoria da qualidade dos serviços prestados.

Como mais um exemplo de estudo relacionando à satisfação no trabalho de profissionais de saúde cita-se o estudo Síndrome de Burnout: influências da satisfação no trabalho em profissionais de enfermagem de um hospital público (SÁ, 2011). Esta dissertação objetivou verificar a relação entre satisfação no trabalho e Síndrome de Burnout em enfermeiros de um hospital público da Região Metropolitana de Vitória - ES. Para a análise dos dados foram utilizados três questionários (Questionário Sociodemográfico, Questionário de Caracterização da Síndrome de Burnout e Questionário de Satisfação no Trabalho S20/23) e posteriormente os dados foram submetidos à avaliação pela técnica estatística de regressão linear de Mínimos Quadrados Ordinários (MQO). Os resultados revelaram que as dimensões da satisfação no trabalho têm uma relação com os aspectos da Síndrome de Burnout, demonstrando que quanto maior o grau de satisfação, menor será a ocorrência desta síndrome.

Fugindo da tendência de pesquisas empíricas sobre satisfação no trabalho, Marqueze e Moreno (2009) publicaram o artigo Satisfação no trabalho – uma breve revisão, em que se preocuparam em realizar uma análise de diversos estudos sobre o tema, ratificando os aspectos envolvidos na definição de satisfação laboral de Locke (1969), como um dos mais difundidos atualmente, e apresentaram características do trabalho que influenciam e determinam o construto, além das consequências da satisfação ou da não satisfação no contexto laboral. Para o alcance desse objetivo foi realizada uma revisão bibliográfica em vários bancos de dados entre 2004 e 2005, sendo encontrados 337 artigos. Marqueze e Moreno (2009), após a análise da bibliografia, observaram diferentes concepções sobre satisfação laboral: alguns autores acreditam que o construto está relacionado a um estado emocional

em que são indicados os estudos de Locke (1969; 1976), Henne e Locke (1985), Harris (1989), Begley e Czajka (1993), Fraser (1996), Wright e Cropanzano (2000), Elovania, et.al.(2000) e O'Driscoll e Beerh (2000) e outros atribuem ao construto o conceito de atitude, como Robbins (2005). Todavia, as perspectivas do construto mais aceitas e divulgadas são as que englobam aspectos psicológicos e sociais do trabalho, em que o conjunto de situações em um momento determina a satisfação laboral, confirmando a Teoria de Locke (1969). Desse modo, a satisfação laboral surge da interação entre as condições gerais de vida do indivíduo, as relações no ambiente de trabalho, o processo de trabalho e o modo com que os empregados administram suas condições de vida e trabalho e, conseqüentemente, pode propiciar boa saúde e, a insatisfação, problemas de saúde, que refletirão no desempenho do trabalhador na organização.

Os estudos sobre satisfação no trabalho também buscam a compreensão do tema no âmbito público. Nessa perspectiva, o artigo Antecedentes da satisfação no setor público: um estudo de caso na Prefeitura de Santa Maria (RS) (LADEIRA; SONZA; BERTE, 2012), teve como objetivo identificar antecedentes da satisfação laboral de funcionários públicos, tomando como base as variáveis do ambiente de trabalho (características e contexto do trabalho). Este artigo se propôs a avaliar por meio da modelagem de equações estruturais sete construtos, criados após apreciação do modelo proposto por Wright e Davis (2003) e uma revisão dos principais artigos publicados na área: rotinas, especificidade do trabalho, desenvolvimento de recursos humanos, feedback, conflito nas metas organizacionais, restrições processuais e especificidades das metas organizacionais. Além desses construtos o artigo traz um modelo com onze hipóteses que antecedem a satisfação no trabalho. Foi realizada uma pesquisa descritiva baseada em um estudo de caso e a coleta de dados ocorreu a partir de questionários aplicados a funcionários públicos da Prefeitura de Santa Maria - RS. Após a realização da pesquisa,

os autores observaram que a satisfação laboral é influenciada diretamente por algumas características do trabalho, tais como rotina, especificidades e recursos humanos e, conseqüentemente as características do trabalho interferem diretamente no ambiente de trabalho.

Os estudos de satisfação no trabalho em serviços públicos também têm como exemplo de uma pesquisa recentemente publicada, Satisfação no serviço público: um estudo na Superintendência Regional do Trabalho e Emprego do Ceará (BRANDÃO, et al., 2014), que se propôs a conhecer os principais fatores de satisfação no trabalho nesta instituição, tendo como modelo a Teoria Bifatorial de Herzberg (1997). Para a coleta de dados foi realizado um survey com três grupos diferentes de servidores do órgão: auditores fiscais do trabalho, servidores administrativos e estagiários. Em seguida, os dados foram analisados por meio de métodos quantitativos e análise de conteúdo. O questionário tinha uma escala de satisfação tipo Likert de cinco pontos e abordava itens sobre o nível de satisfação dos pesquisados, com cinco fatores motivacionais e seis fatores higiênicos, além de duas questões abertas sobre outros aspectos relativos à satisfação ou insatisfação com o trabalho. Os resultados apresentados nesse estudo mostraram que os fatores motivacionais preponderantes na geração da satisfação nos três grupos pesquisados foram as atividades desempenhadas, a realização no trabalho e a responsabilidade imposta. Entre os fatores higiênicos, destacaram-se a supervisão e o relacionamento interpessoal como elementos que possibilitam satisfação no trabalho para os agentes públicos participantes da pesquisa. Esses resultados são semelhantes aos de trabalhos realizados anteriormente em outras instituições públicas. Ademais, as análises de correlação e os testes de média, demonstraram que características do perfil do pesquisado, especificamente gênero e escolaridade, podem interferir na satisfação com alguns fatores motivacionais e higiênicos analisados: no caso dos técnicos administrativos, o reconheci-

mento e as atividades exercidas e, para os estagiários, o tempo de serviço, que afeta o valor da bolsa que recebem.

Nas obras Satisfação e insatisfação no ambiente de trabalho e sua forma de expressão: o caso dos servidores técnicos administrativos da Universidade Federal do Ceará (LOPES, 2014), Satisfação no trabalho e capacidade para o trabalho entre docentes universitários (MARQUEZE; MORENO, 2009) e no artigo Satisfação no trabalho de docentes de uma instituição pública de ensino superior: reflexos na qualidade de vida (FERREIRA; 2011), nota-se o estudo do construto motivação no serviço público especificamente na área da educação. Assim, é relevante o entendimento de como foram realizadas essas pesquisas.

O estudo Satisfação e insatisfação no ambiente de trabalho e sua forma de expressão: o caso dos servidores técnicos administrativos da Universidade Federal do Ceará (LOPES, 2014), apresenta a satisfação no trabalho nos serviços públicos de educação, como um novo campo de estudo para o construto. Esta dissertação planejou estudar, no comportamento dos servidores técnicos administrativos da Universidade Federal do Ceará (UFC), o grau de satisfação e de não satisfação no trabalho e a forma de demonstrar este comportamento, criando uma relação com os fatores do comprometimento dos servidores com a instituição. Esta pesquisa foi definida pela autora como um estudo descritivo e exploratório, que utilizou um levantamento survey e uma amostra aleatória estratificada para selecionar os servidores. O instrumento de coleta de dados utilizado na pesquisa para estudar o comportamento foi um questionário estruturado, organizado em três partes: uma adaptação do Questionário de Satisfação Laboral S4/82, elaborado por Meliá e Peiró (1989) para avaliar o grau de satisfação no trabalho; para verificar o comportamento organizacional, foi adaptado o modelo de Meyer, Allen e Smith (1993), validado no Brasil por Medeiros (1997), com o acréscimo de dois componentes do modelo de O'Reilly e Chatman (1986), a saber o de afiliação e o de recompensa; e a terceira parte foi composta por informações

personais, funcionais e biográficas dos participantes da pesquisa. O levantamento survey permitiu avaliar o grau de satisfação e/ou de insatisfação dos servidores quanto aos fatores intrínsecos e extrínsecos nos seguintes aspectos: organização, cultura e valores, gestão e supervisão, remuneração e segurança, benefícios e recompensa, bem como a identificação de componentes afetivos, normativos e instrumentais, da afiliação e da recompensa do comprometimento organizacional. Os resultados apontaram que o grau de satisfação varia conforme o cargo ocupado pelos servidores, todavia, destacou-se um comportamento de apatia e indiferença. Os resultados também revelaram que a maior insatisfação decorre dos fatores segurança e remuneração e recompensas e benefícios e que a maior satisfação está no ambiente de trabalho. Os fatores que demonstraram maior comprometimento dos trabalhadores com a organização foram os componentes afetivo (vontade de permanecer na instituição) e normativo (obrigação de permanecer na organização).

O estudo Satisfação no trabalho e capacidade para o trabalho entre docentes universitários (MARQUEZE; MORENO, 2009) teve como finalidade analisar a correlação entre satisfação no trabalho e habilidade para o trabalho de professores universitários. Esta pesquisa foi caracterizada como um estudo transversal com enfoque quantitativo do qual participaram 154 docentes que responderam a três questionários: ficha com dados sociodemográficos e funcionais, Escala de Satisfação no trabalho e Índice de capacidade para o trabalho (ICT). A correlação entre as variáveis quantitativas foi avaliada com o teste de Spearman e a das variáveis qualitativas, como o teste de associação do Qui Quadrado. Os autores observaram uma correlação significativa entre o construto satisfação no trabalho e o ICT e concluíram a pesquisa, ratificando que um maior nível de satisfação no trabalho pode melhorar a capacidade para o trabalho entre os docentes.

Satisfação no trabalho de docentes de uma instituição pública de ensino superior: reflexos na qualidade de vida (FERREIRA; 2011) voltou-se para a análise da satisfação laboral e o seu reflexo

na qualidade de vida de professores da área de saúde de uma instituição pública de ensino superior. Caracterizado pela autora como um estudo transversal, descritivo e exploratório, utilizou dois instrumentos para a coleta de dados: Questionário Medical Outcomes Study 36-Item Short-Form Health Survey (SF-36) e o Questionário de Satisfação no Trabalho S20/23. Os dados foram analisados por meio da análise descritiva simples, do teste Qui Quadrado e do Coeficiente de Correlação de Pearson. Os resultados revelaram que os professores avaliaram positivamente seu trabalho como fator de realização, porém foi notada uma insatisfação, que de acordo com a autora, depende do auxílio da administração superior para reduzi-la. Como sugestão para diminuir a insatisfação, Ferreira (2011) aponta uma melhor distribuição das atividades para melhoria do trabalho dos docentes. Ferreira (2011) conclui afirmando que o grau de satisfação no trabalho reflete na qualidade de vida e, conseqüentemente, influencia a satisfação, constituindo-se em uma responsabilidade comum de professores e gestores.

Os estudos apresentados possibilitam a compreensão sobre o estágio das pesquisas realizadas sobre o construto satisfação no trabalho e permite inferir que este é um assunto atual de pesquisa, em geral, relacionado a outro construto ou variáveis, adotando como amostra tanto empresas privadas, como instituições públicas. As instituições públicas, aliás, também têm passado por mudanças no âmbito laboral (FADUL, 1997) e para adequar-se a elas têm buscado meios para alcançar eficiência organizacional (XAVIER; DIAS, 2002).

Com a finalidade de alcançar a eficiência do Estado, as organizações públicas também têm se preocupado com os trabalhadores (GOMES; QUELHAS, 2003) e conseqüentemente com o comportamento destes (BERGUE, 2010). Assim, torna-se relevante a compreensão da motivação e da satisfação no trabalho no âmbito público, uma vez que são elementos do comportamento organizacional.

Nessa conjuntura, a presente pesquisa, no contexto da administração pública no Brasil, objetiva mensurar a satisfação e a motivação no trabalho de servidores técnicos administrativos em educação (TAEs) de instituições federais de ensino superior, mostra-se necessária e atual, podendo contribuir ainda mais para o entendimento dos construtos, sobretudo em organizações públicas.

Tendo em vista a escolha do foco da pesquisa na área educacional, em virtude do papel da educação para o desenvolvimento econômico e social das nações, em especial da educação superior (BERTOLIN, 2007) e pelas transformações que estas instituições têm passado na era da globalização (SANTOS, 2010), na próxima seção será apresentado um breve histórico sobre as mudanças que essas instituições têm vivenciado nos últimos anos.

2. Objetivos

2.1. Objetivo Geral

Mensurar a satisfação dos servidores técnicos administrativos ativos das instituições federais de ensino superior (IFES) do Estado de Goiás, tomando como referência a Teoria de Expectância de Vroom para o primeiro construto e a Teoria de Locke sobre satisfação no trabalho.

2.2. Objetivos Específicos

Identificar fatores que influenciam a satisfação no trabalho para os técnicos administrativos em educação.

3. Método

3.1. Descrição do local da pesquisa

Nesta pesquisa foram envolvidas três instituições federais do Estado de Goiás:

- a Universidade Federal de Goiás (UFG), que foi criada em 14 de dezembro de 1960, pela Lei nº 3.834C, e reestruturada pelo Decreto nº 63.817, de 16 de dezembro de 1968 (BRASIL, 2013a).
- Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia de Goiás (IFG), criado pela Lei Federal nº 11.892, de 29 de dezembro de 2008, que transformou os Centros Federais de Educação Tecnológica (CEFET) em Institutos Federais (BRASIL, 2014c).
- Instituto Federal Goiano (IF Goiano), também criado por meio da Lei 11.892, de 29 de dezembro de 2008, como fruto da reestruturação e expansão da Rede Federal de Educação Profissional e Tecnológica, iniciados em abril de 2005, após a junção dos Centros Federais de Educação Tecnológica (Cefets) de Rio Verde, de Urutaí e sua respectiva Unidade de Ensino Descentralizada de Morrinhos, e a Escola Agrotécnica Federal de Ceres (EAFCE) – todas instituições voltadas para o ensino na área agrícola (BRASIL, 2014e).

3.2. População e amostra

O universo de estudo desta pesquisa foram os servidores técnicos administrativos em educação ativos das instituições de ensino superior (IES) federais do Estado de Goiás:

- Universidade Federal de Goiás, que possui 2.395 servidores, distribuídos em seus quatro campi;
- Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia de Goiás, que conta com 704 servidores técnicos administrativos;
- Instituto Federal Goiano, com 424 técnicos administrativos em educação (TAEs).

Participaram da pesquisa 255 servidores técnicos administrativos, entretanto somente o total de 239 questionários válidos será considerado.

3.3. Instrumento de coleta de dados

Para o desenvolvimento deste estudo, utilizou-se um questionário, composto por quatro partes:

- Na primeira parte foi apresentado o Termo de Consentimento Livre Esclarecido (TCLE) com

informações gerais sobre a pesquisa, bem como a solicitação de anuência do indivíduo em participar do estudo;

- Na segunda parte os participantes foram convidados a responder o questionário sobre o perfil do servidor, com perguntas fechadas e abertas, envolvendo informações sobre a instituição federal onde trabalha, o órgão de lotação, o cargo que ocupa, a data de admissão na instituição, idade, sexo, estado civil e quantidade de filhos;
- Na terceira etapa da pesquisa foi solicitado aos participantes que respondessem o Questionário de Satisfação no trabalho S20/23. O Questionário de Satisfação no trabalho S20/23 utilizado nesta pesquisa é uma versão reduzida do Questionário de Satisfação no trabalho S4/82, de autoria de Meliá e Peiró (1989), adaptado e validado à realidade brasileira por Carlotto e Câmara (2008).

Em relação à consistência interna e à validade desse instrumento, a adaptação do S20/23, Carlotto e Câmara (2008) relataram que a escala apresentou níveis satisfatórios de validade e confiabilidade, atendendo os critérios necessários para caracterizá-la como válida e confiável, viabilizando seu uso na avaliação da satisfação profissional no Brasil.

Quanto aos índices de confiabilidade dos fatores no momento da validação da versão reduzida do S20/23, foi verificado um alfa geral de 0,91, próximo à escala original de 0,92, bem como das novas três subescalas variando de 0,77 a 0,92, que na original variavam de 0,76 a 0,89 (CARLOTTO; CÂMARA, 2008).

Quanto à forma, a adaptação brasileira do Questionário S20/23 objetiva mensurar satisfação laboral a partir de 20 alternativas, divididas em três fatores: satisfação com as relações hierárquicas (itens 13, 14, 15, 16, 17, 18, 19, 20, 21, 22 e 23), satisfação com o ambiente físico (itens 06, 07, 08, 09 e 10); satisfação intrínseca no trabalho (itens 01, 02, 03 E 05) (CARLOTTO; CÂMARA; 2008).

Para as alternativas constantes no S20/23, o participante é convidado a classificar seu grau de satisfação ou insatisfação que o trabalho lhe possibilita, assinalando de 1 a 5 sua opinião:

1 = totalmente insatisfeito, 2 = parcialmente insatisfeito, 3 = indiferente, 4 = parcialmente satisfeito e 5 = totalmente satisfeito (CARLOTTO; CÂMARA, 2008).

- Na quarta parte foi apresentado o Inventário de Motivação e Significado do Trabalho (IMST) (Anexo 5). Esse instrumento de coleta de dados é utilizado para o entendimento da motivação e significado do trabalho, à luz da Teoria das Expectativas de Vroom (BORGES; ALVES FILHO; TAMAYO, 2008).

O IMST em sua versão mais atual apresenta como estrutura fatorial: para a mensuração do significado no trabalho, utilizam-se os atributos valorativos (alfa entre 0,78 e 0,91) e descritivos (alfa entre 0,74 e 0,83) e para medir motivação, itens relacionados às expectativas (alfa entre 0,82 e 0,87) e instrumentalidade (alfa entre 0,70 e 0,87) (BORGES; ALVES FILHO; TAMAYO, 2008).

3.4. Procedimento de coleta de dados

Para a coleta de dados, inicialmente foram enviadas cartas às IES federais do Estado de Goiás, solicitando autorização para a realização da pesquisa. Em seguida, a proposta foi encaminhada para apreciação do Comitê de Ética em Pesquisa da UFG.

Com a aprovação da proposta pelo Comitê de Ética, sob o Parecer nº 713.315, de 07 de julho de 2014, novo contato foi realizado junto às instituições participantes, solicitando o e-mail dos servidores técnicos administrativos ativos para o envio do resumo e do link da pesquisa, bem como informá-los do prazo de 13 de julho a 30 de setembro de 2014, para a participação individualizada no estudo, via Google docs. Neste momento, faz-se necessário relatar uma das limitações da pesquisa, divulgada no IFG pela Diretoria de Comunicação Social e no IF Goiano, pela Assessoria Geral de Comunicação e Eventos.

Em relação à UFG, a pesquisa não foi divulgada pelo órgão detentor dos e-mails de todos os técnicos ativos da Universidade, dessa forma para a realização da pesquisa na Universidade contou-se com o apoio da Coordenação de Capacitação, que enca-

minhou 746 e-mails, e do Sindicato dos Trabalhadores Técnicos Administrativos em Educação das Instituições Federais de Ensino Superior do Estado de Goiás (SINT-IFESgo) que enviou em torno de 2.000 e-mails, aproximadamente 200 também para técnicos das outras instituições participantes da pesquisa.

Outrossim, antes de iniciarem o preenchimento dos questionários de pesquisa, na tela inicial do link, os participantes receberam informações sobre o objetivo da pesquisa e da participação facultativa na mesma, bem como da ausência de riscos na participação. Em seguida, os técnicos que concordaram em participar do estudo respondiam sim ao Termo de Consentimento Livre Esclarecido (TCL), como pergunta e resposta obrigatória para o início do preenchimento dos questionários que se apresentaram na seguinte ordem: o questionário sobre o perfil do servidor, o Questionário de Satisfação no Trabalho S20/23 e o Inventário de Motivação e Significado no Trabalho.

4. Resultados e discussões

4.1. Análises sobre o construto satisfação no trabalho

Os resultados encontrados, após a análise das respostas dos participantes da pesquisa sobre o Questionário S20/23, serão apresentados do seguinte modo:

- a) resultados obtidos pela distribuição percentual dos escores por cada dimensão do S20/23 e geral por instituição;
- b) resultado geral de cada dimensão do S20/23 e satisfação geral.

Afora o entendimento dos itens de menor e maior satisfação entre os técnicos administrativos por instituição, é importante conhecer o comportamento destes servidores por dimensão do S20/23, a partir da distribuição percentual dos escores. Para alcançar tal finalidade, os resultados dessa análise serão apresentados na Tabela 1.

Tabela 1. Distribuição percentual dos escores por instituição e por dimensão do S20/23

QUESTÃO		PERCENTUAL DAS CLASSES					P-VALUES FISHER
		TOTALMENTE INSATISFEITO	PARCIALMENTE INSATISFEITO	INDIFERENTE	PARCIALMENTE SATISFEITO	TOTALMENTE SATISFEITO	
SIT	IF Goiano	8,3	13,9	25,0	36,1	16,7	0,0166
	IFG	0,0	35,3	29,4	35,3	0,0	
	UFG	4,2	13,3	39,4	32,1	10,9	
SAFT	IF Goiano	2,8	5,6	19,4	11,1	61,1	0,0025
	IFG	2,9	17,6	5,9	38,2	35,3	
	UFG	5,5	13,9	21,2	33,3	26,1	
SRH	IF Goiano	8,3	2,8	25,0	52,8	11,1	0,1183
	IFG	2,9	29,4	14,7	47,1	5,9	
	UFG	4,2	15,8	21,8	44,2	13,9	
Satisfação	IF Goiano	5,6	5,6	22,2	41,7	25,0	0,1147
	IFG	0,0	14,7	35,3	41,2	8,8	
	UFG	1,8	10,3	34,5	45,5	7,9	

Fuente: elaboración propia

Na Tabela 1, pode-se observar na dimensão SIT, que pouco mais que 52,8% dos TAEs do IF Goiano estão concentrados nos intervalos parcialmente satisfeito e totalmente satisfeito. Nota-se também nessa dimensão para os servidores desse instituto que o percentual de técnicos totalmente e parcialmente insatisfeitos (22,2%) é bem próximo da porcentagem de TAEs que responderam serem indiferentes a essa dimensão.

Continuando a descrição da Tabela 1, ainda na dimensão Satisfação Intrínseca no trabalho, verifica-se no IFG, que somente 35,3% dos servidores estão parcialmente satisfeitos e nenhum servidor manifestou estar totalmente satisfeito. Essa situação se repete em relação ao grau de insatisfação, podendo-se notar somente 35,3% de servidores parcialmente insatisfeitos e nenhum totalmente insatisfeito. Todavia, vê-se também na Tabela 1, quanto aos servidores que responderam estarem indiferentes à dimensão, um percentual bem próximo aos demais intervalos ditos anteriormente, em torno de 29,4%.

Observando a distribuição dos servidores da UFG na Tabela 1, na dimensão SIT, nota-se um percentual de 32,1% de TAEs parcialmente insatisfeitos e 10,9%, totalmente satisfeitos. Quanto ao grau de insatisfação, verifica-se que somente 4,2% dos servidores estão totalmente insatisfeitos e 13,3% parcialmente insatisfeitos. Contudo os servidores que responderam indiferente a essa dimensão, representam um percentual de quase 40% dos técnicos participantes da pesquisa nessa instituição.

Observando os dados dispostos na Tabela 1, na dimensão Satisfação com Ambiente físico, nota-se que a maior parte dos TAEs do IF Goiano se encontra totalmente satisfeita (61,1%) e 11,1% parcialmente satisfeitos. O percentual de técnicos nessa dimensão totalmente insatisfeitos somam 2,9%, parcialmente insatisfeitos 5,6% e 19,4% indiferentes.

A dimensão Ambiente físico para os TAEs do IFG, conforme resultado da Tabela 1, mostra que 38,2% dos servidores estão parcialmente satisfeitos e 35,3% totalmente satisfeitos. Observa-se ainda

um grau de insatisfação e indiferença relativamente baixo: 2,96% dos servidores estão totalmente insatisfeitos, 17,6% parcialmente satisfeitos e 13,9% indiferentes.

Analisando o posicionamento dos TAEs da UFG sobre o Ambiente físico, na Tabela 1, nota-se que a maior parte dos servidores está parcialmente satisfeita, em torno de 33,3% e totalmente satisfeita (26,1%). Nota-se nessa dimensão também que somente 5,5% dos técnicos da UFG que participaram da pesquisa se encontram totalmente insatisfeitos, além de 13,9% parcialmente insatisfeitos e 21,2% indiferentes.

Verificando os resultados apresentados na Tabela 1, quanto à dimensão Satisfação com as Relações hierárquicas, observa-se que 52,8% dos servidores do IF Goiano se encontram distribuídos no intervalo parcialmente satisfeito, 11,1% se encontram totalmente satisfeitos, 8,3% disseram estar totalmente insatisfeitos, somente 2,8% parcialmente insatisfeitos e 25% indiferentes.

Continuando a observação da Tabela 1, na dimensão SRH, os TAEs do IFG se encontram distribuídos nos intervalos de classes do seguinte modo: 47,1% parcialmente satisfeitos, 5,9% totalmente satisfeitos, apenas 2,9% totalmente insatisfeitos, 29,4% parcialmente insatisfeitos e 14,7% indiferentes. Nessa dimensão, os técnicos da UFG que responderam a pesquisa ficaram distribuídos assim: 44,2% parcialmente satisfeitos, 13,9% totalmente satisfeitos, 4,2% totalmente insatisfeitos, 15,8% parcialmente insatisfeitos e 21,8% indiferentes.

Quanto à Satisfação geral entre os TAEs das instituições pesquisadas, nota-se na Tabela 1, que no IF Goiano, 41,7% dos técnicos está concentrada no intervalo parcialmente satisfeito, 25% disseram estar totalmente satisfeitos, 5,6% manifestaram estar totalmente insatisfeitos e 5,6% parcialmente insatisfeitos, com um percentual de 22,2% indiferentes. No IFG, a distribuição dos TAEs nos intervalos de classe, na Tabela 5, ocorre do seguinte modo: 41,2% parcialmente satisfeitos, 8,8% total-

mente satisfeitos, 14,7% parcialmente insatisfeitos e 35,3% indiferentes.

Observando os técnicos da UFG, em relação à Satisfação geral, verifica-se que 45,5% estão parcialmente satisfeitos, 7,9% totalmente satisfeitos, 1,8% totalmente insatisfeitos, 10,3% parcialmente satisfeitos e 34,5% indiferentes.

Na Tabela 1, verifica-se pela observação dos resultados do Teste Exato de Fisher, que há diferenças significativas entre as instituições nas dimensões Satisfação intrínseca no trabalho e Satisfação com o Ambiente Físico. Na SIT, nota-se, somando os percentuais de TAEs parcialmente e totalmente satisfeitos no IF Goiano, que pouco mais da metade se encontra satisfeita com essa dimensão, com somente 22,2% parcialmente e totalmente insatisfeitos e com um grau de indiferença em torno de 25%. Em contrapartida, no IFG e na UFG, respectivamente, o nível de satisfação entre os técnicos é bem inferior aos dos TAEs do IF Goiano, 35,3% e 43%.

Quanto aos percentuais de insatisfação, na dimensão SRH, nota-se, diferente do IF Goiano, que 35,3% dos técnicos do IFG estão parcialmente satisfeitos e 29,4% indiferentes. Na UFG, por sua vez, o percentual de TAEs insatisfeitos é menor que nos institutos federais, somente 17,5%, todavia quase 40% dos técnicos se mostraram indiferentes à satisfação com essa dimensão.

Quanto à Satisfação com o Ambiente Físico, nos TAEs do IF Goiano, pode-se inferir que a maior parte está satisfeita com a dimensão, com um percentual de 72,2%, além do que os percentuais de técnicos concentrados nos intervalos de insatisfação são relativamente baixos, somente 8,4% e de técnicos indiferentes, em torno de 20%. No IFG, o percentual de servidores satisfeitos é um pouco maior que no IF Goiano, quase 74,1%, porém o percentual de técnicos insatisfeitos é bem maior (20,5%) que do outro IF, como também de TAEs indiferentes, muito inferior, somente 5,9%.

Comparando esses resultados com os técnicos da UFG, na dimensão Satisfação com o Ambiente físico,

nota-se um percentual menor de técnicos satisfeitos que nos institutos federais, somente 59,4%, um grau de insatisfação próximo ao dos TAEs do IFG, em torno de 20%, e um percentual de servidores no intervalo de classe indiferente próximo, porém um pouco maior que do IF Goiano, 21,2%.

Observando a dimensão Satisfação com as Relações hierárquicas, não há diferenças significativas entre as instituições, todavia em comparação com as demais dimensões, nota-se que o grau de satisfação para essa dimensão é menor do que os percentuais de técnicos satisfeitos encontrados nas outras dimensões no IFG e na UFG, ratificando o resultado obtido na comparação das instituições pelas médias, no qual esta dimensão é considerada a de menor satisfação entre os satisfeitos. Contudo, isso não significa que essa é a dimensão de menor insatisfação, pois os percentuais de técnicos indiferentes são mais elevados, que os de insatisfeitos, com exceção dos TAEs do IFG.

Quanto à Satisfação Global, nota-se, em todas as instituições, que a maior parte dos servidores está concentrada nos intervalos parcialmente satisfeito e totalmente satisfeito. Todavia, é importante destacar que os percentuais de técnicos no intervalo de classe indiferente são altos.

Comparando os resultados encontrados na pesquisa com os obtidos no estudo de Ferreira (2011), verificam-se semelhanças: em ambas as pesquisas a maior parte dos participantes, em todas as dimensões se encontra nos intervalos parcialmente satisfeito (a maioria) e totalmente satisfeito, com percentuais de servidores altos no intervalo de classe indiferente em todas as dimensões, exceto na dimensão Satisfação com o Ambiente Físico para os TAEs do IFG.

Outrossim, além de conhecer a Satisfação global dos técnicos em cada instituição participante da pesquisa, é relevante verificar qual o nível geral de satisfação entre as três instituições, conforme resultados apresentados na Tabela 2.

a) resultado geral de cada dimensão do S20/23 e satisfação geral

Tabela 2. Distribuição percentual dos escores – S20/23 geral32

DIMENSÃO	PERCENTUAL DAS CLASSES				
	TOTALMENTE INSATISFEITO	PARCIALMENTE INSATISFEITO	PARCIALMENTE INDIFERENTE	TOTALMENTE SATISFEITO	SATISFEITO
SIT	4,6	16,4	35,7	33,2	10,1
SAFT	4,6	13,9	18,5	30,7	32,4
SRH	5,0	15,5	21,0	46,2	12,2
Satisfação	2,5	10,1	32,8	44,1	10,5

Fuente: *elaboração própria*

Observando a Satisfação geral das instituições pesquisadas, conforme disposto na Tabela 2, verifica-se na dimensão Satisfação Intrínseca no trabalho que 43,3% dos técnicos participantes da pesquisa se concentraram nos intervalos parcialmente e totalmente satisfeitos. Os técnicos nos intervalos totalmente satisfeito e parcialmente insatisfeito somam um percentual de 21%, porém o percentual de TAEs que se manifestaram indiferentes à satisfação com essa dimensão se aproximou dos 36%.

Na dimensão Satisfação com o Ambiente físico, pouco mais que 63% dos técnicos administrativos se concentram nos intervalos parcialmente satisfeito e totalmente satisfeito; somente 18,5% estão distribuídos no intervalo totalmente e parcialmente insatisfeito e ainda 18,5% indiferente. Quanto aos resultados gerais apresentados na dimensão Satisfação com as Relações hierárquicas, nota-se na Tabela 2 que 58,4% dos TAEs são encontrados nos intervalos parcialmente e totalmente satisfeitos, com somente 20% nos intervalos totalmente e parcialmente insatisfeitos e 21% se mostraram indiferentes aos itens abordados nesta dimensão.

Quanto à Satisfação geral, nota-se, de acordo com os resultados da Tabela 2, que 54,6% dos TAEs participantes da pesquisa estão parcialmente ou totalmente satisfeitos, somente 2,5% totalmente insatisfeitos, 10,1% parcialmente insatisfeitos e 32,8% se concentraram no intervalo indiferente.

De acordo com Martinez (2002) em estudo baseado na Teoria de Locke (1976), foi verificado que a maior parte dos participantes da pesquisa estava satisfeita, assim como ocorreu nos estudos de Sá (2011) e Ferreira (2011) sobre o mesmo construto e utilizando a mesma teoria. Quanto a dizer se o nível de satisfação é alto ou baixo, para Martinez (2002), não há um valor de referência determinado na literatura para indicar o melhor nível de satisfação.

Fraser (1983) chamou a atenção em relação às respostas das pessoas sobre satisfação no trabalho, relatando que a maior parte dos indivíduos se posiciona de forma mediana, nunca totalmente satisfeita ou insatisfeita, quando indagada sobre a Satisfação no trabalho. Para Fraser (1983), como a maior parte dos indivíduos não se expressa, só está mais ou menos insatisfeita, todos passam a acreditar apenas na satisfação no trabalho, subestimando a insatisfação.

Referências bibliográficas

- Bergue, S.T. Comportamento Organizacional. Florianópolis: Departamento de Ciências da Administração/ UFSC; Brasília: CAPES: UAB, 2010.
- Bertolin, J.C.G. Avaliação da qualidade do sistema de educação superior brasileiro em tempos de mercantilização – período 1994–2003. 2009. 282 f. Tese (Doutorado em Educação) - Faculdade de Educação, Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Porto Alegre, 2007. <http://www.lume.ufrgs.br/bitstream/handle/10183/10339/000593863.pdf?sequence=1>
- Borges, L.O; Alves Filho, A.A & Tamayo, A. Motivação e significado do trabalho. In: SIQUEIRA, M.M.M. (Org.). Medidas do comportamento organizacional: ferramentas de diagnóstico e gestão. Porto Alegre: Artmed, 2008, p. 215–247.
- Brandao, I.; Lima, L.C. De.; Cabral, A.C. De. A.; Dos Santos, S.M.; Pessoa, M.N.M. Satisfação no serviço público: um estudo na Superintendência Regional do Trabalho e Emprego no Ceará. REAd. Rev. eletrôn. adm. (Porto Alegre) [online], v.20, n.1, p. 90–113, 2014. <http://www.readcube.com/articles/10.1590/S1413-23112014000100004>
- Brasil. Ministério da Educação. Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia de Goiás. Instituição. Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia de Goiás, 2014c <http://www.ifg.edu.br/index.php/instituicao>
- Brasil. Ministério da Educação. Instituto Federal Goiano. Sobre o IF Goiano. Instituto Federal Goiano, 2014e. <http://www.ifg.edu.br/>
- Carlotto, M. S.; Câmara, S.G. Propriedades psicológicas do Questionário de Satisfação no Trabalho, (S20/23). Psico USF, Itatiba, 13, n. 2, p. 203–210, Jul./Dez., 2008. <http://www.scielo.br/pdf/pusf/v13n2/v13n2a07.pdf>.
- Fadul, E.M.C. Redefinição de espaços e papéis na gestão de serviços públicos: fronteiras e funções da regulação social. Revista de Administração Contemporânea (RAC), Curitiba, v.1, n.1, p. 55–70, Jan./Abr. 1997. <http://www.scielo.br/pdf/rac/v1n1/v1n1a04.pdf>
- Ferreira, A.C.M. Satisfação no trabalho de docentes de uma instituição pública de ensino superior: reflexos na qualidade de vida. Dissertação (Mestrado em Enfermagem) – Faculdade de Enfermagem da Universidade Federal de Goiás, Goiânia, 2011. https://mestrado.fen.ufg.br/up/127/o/Ana_C%C3%A1ssia_Mendes_Ferreira.pdf?1336145163
- Fraser, T.M. Human stress, work and job satisfaction: a critical approach. Germany: International Labour Office, 1983, 78 p. http://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/---ed_protect/---protrav/--safework/documents/publication/wcms_250134.pdf
- Gomes, A.A.P.; Quelhas, O.L.G. Motivação dos recursos humanos no serviço público: um estudo de caso sob dois ângulos teóricos. Revista Eletrônica de Administração, Porto Alegre, v. 9, n. 5, p.1–18, Set/Out.2003. <http://seer.ufrgs.br/index.php/read/article/view/15508>
- Ishara, S., Bandeira, M., Zuardi, A.W. Equipes de serviços psiquiátricos públicos: avaliação da satisfação. Rev. Bras. Psiquiatr. [online], v. 30, n.1, p. 38–41, 2008. <http://www.scielo.br/pdf/rbp/v30n1/2498.pdf>.
- Ladeira, W. Junior; Sonza, I.B.; Berte, R.S. Antecedentes da satisfação no setor público: um estudo de caso na prefeitura de Santa Maria (RS). Rev. Adm. Pública [online], v.46, n.1, p. 71–91, 2012. <http://www.scielo.br/pdf/rap/v46n1/v46n1a05.pdf>
- Locke, E.A. The nature and causes of job satisfaction. In: Dunnette, M.D.; Hough, L.M. (Org.). Handbook of industrial and organizational psychology. Palo Alto, C.A.: Consulting Psychologists Press, 1990, p. 1297–1345.
- Lopes, A.L.V. Satisfação e insatisfação no ambiente de trabalho e MALVEZZI.S. Prefácio. In: ZANELLI, J.C.; BORGES-ANDRADE, J.E.; BAS-TOS, A.V.B. (Org.). Psicologia, organizações e trabalho no Brasil. Porto Alegre: Artmed, 2014, p. 145–176.
- Marqueze, E.C.; Moreno, C.R.C. Satisfação no trabalho e capacidade para o trabalho entre docentes universitários. Psicol. estud. [online], v.14, n.1, p. 75–82. 2009. <http://www.scielo.br/pdf/pe/v14n1/a10v14n1>
- Martinez, M.C. As relações entre a satisfação com aspectos psicossociais no trabalho e a saúde do trabalhador. 2002. 255 f. Dissertação (Mestrado em Saúde Pública) - Faculdade de Saúde Pública da USP, São Paulo, 2002. <http://www.teses.usp.br/teses/disponiveis/6/6134/tde-07112006-210400/pt-br.php>
- Martinez, M.C.; Paraguay, A.I.B.B.; Latorre, M. Do R. D. De O. Relação entre satisfação com as-

pectos psicossociais e saúde dos trabalhadores. *Revista Saúde Pública* [online], v. 38, n.1, pp. 55-61, 2004. <http://www.scielo.br/pdf/rsp/v38n1/18452.pdf>

• Meliá, J.L.; Peiró, J.M. La medida de la satisfacción laboral en contextos organizacionales: el Cuestionario de Satisfacción S20/23. *Psicologemas*, v. 3, n.5, p.59-74, 1989. http://www.uv.es/~meliajl/Research/Art_Satisf/ArtS20_23.PDF

• Murad, M.M.I.; Zayed, N.M.; Mukul, A.Z.A. A study on job satisfaction: focus on bankers of Bangladesh. *European Journal of Business and Management*, v.5, n. 17, p.14-20, 2013. <http://www.iiste.org/Journals/index.php/EJBM/article/view/6615/7147>

• Robbin, S.P. *Comportamento organizacional*. 11. ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2005.

http://minhateca.com.br/rpiors-kyjr/Gest*c3*a3o+de+Pessoas/livro+comportamento+organizacional++stephen+p.+robbins,80869799.pdf

• Sá, A.M.S. Síndrome de burnout: influências da satisfação no trabalho em profissionais de enfermagem de um hospital público. *Dissertação (Mestrado em Administração) - Fundação Instituto Capixaba em Contabilidade, Economia e Finanças (FUCAPE), Vitória*, 2011. http://www.fucape.br/_public/producao_cientifica/8/Dissertacao%20Adriana%20M%C3%BCller%20Saleme%20de%20S%C3%A1.pdf

• Santos, G.S. Significados atribuídos ao trabalho: uma análise comparativa entre professores do ensino superior em diferentes regimes de trabalho. 2010. 93 f. *Dissertação (Mestrado em Administração) - Fa-*

culdade de Ciências Empresariais, Universidade FUMEC, Belo Horizonte, 2010.

• Siqueira, M.M.M.; Gomide Júnior, S. Vínculos do indivíduo com o trabalho e com a organização. In: ZANELLI, J.C.; BORGES-ANDRADE, J.E.; BASTOS, A.V.B. (Org.). *Psicologia, organizações e trabalho no Brasil*. Porto Alegre: Artmed, 2014, p. 300-328.

• Xavier, R.O.; Dias, S.M.R.C. Avaliando a mudança: a percepção dos gerentes sobre o comportamento organizacional após a privatização. In: ENCONTRO NACIONAL DOS PROGRAMAS DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO - ENANPAD, 26, Salvador, 2002. *Anais eletrônicos...* Rio de Janeiro: ANPAD, 2002. http://www.anpad.org.br/diversos/trabalhos/EnANPAD/enanpad_2002/COR/2002_COR1535.pdf

Registro bibliográfico

Costa Barros, F., Ribeiro, V., Vasconcelos Silva, A. (2021). Motivação y satisfacción laboral del personal técnico administrativo de la enseñanza. *Revista Ciencias Económicas*, 18 (01), 43–57

Desempeño de la gestión competitiva en agroindustrias: estudio de casos lácteos de La Pampa

Performance of Competitive Management in Agroindustries:
a Study of Dairy Cases from La Pampa
*Desempenho da gestão competitiva em agroindústrias:
um estudo de casos de laticínios de La Pampa*

Rocío Lujan González
UNLPam, La Pampa, Argentina
E-mail: rgonzalez@agro.unlpam.edu.ar

Roberto Carlos Mariano
UNLPam, La Pampa, Argentina
E-mail: rcmariano@agro.unlpam.edu.ar

Santiago Agustín Pérez
CONICET, La Pampa, Argentina
E-mail: santiagoagusperez@gmail.com

Santiago Ferro Moreno
UNLPam, La Pampa, Argentina
E-mail: sferromoreno@agro.unlpam.edu.ar

Resumen

Fecha de Recepción: 11/06/2021
Fecha de Aceptación: 30/09/2021

El objetivo del trabajo es evaluar los factores que potencian o condicionan la competitividad del complejo agroindustrial lácteo de primera transformación de la provincia de La Pampa. El complejo está conformado por un total de 21 agroindustrias habilitadas, de las cuales se entrevistó a 14. A partir del análisis de antecedentes y marco teórico, se identificaron 9 ejes y 67 indicadores para la medición del desempeño competitivo. A partir de estos indicadores, se analiza el comportamiento de estos factores a nivel agroindustrial y luego a nivel del complejo lácteo (14 organizaciones). Con estos resultados, se determina el índice de desempeño competitivo del complejo agroindustrial lácteo pampeano, representando una competitividad baja. El complejo agroindustrial lácteo se apalanca positivamente en la gestión estratégica y económica productiva, y traccionan negativamente los ejes relacionados a la gestión ambiental y comercial. Teniendo en cuenta los ejes de competitividad, se agruparon las agroindustrias en cuatro conglomerados diferentes, conformados por el desempeño en los ejes competitivos. Las agroindus-

Palabras clave

- entramado agroindustrial
 - gestión agroindustrial
 - índice competitivo
- planeación estratégica
- ventajas competitivas

trias que conforman los cuatro conglomerados se relacionan según la positividad o negatividad de sus índices competitivos. Los factores que potencian la competitividad son la satisfacción del cliente, saber hacer, financiamiento con capital propio, imagen, precio, preparación y formación del personal, e innovación de procesos. Los que restringen competitividad son la satisfacción de clientes, descarte de residuos, planes de pago y moratorias y aprovisionamiento de insumos. La metodología propuesta permite medir y evaluar distintas aristas de la competitividad en cada organización y de los complejos agroindustriales en general.

Abstract

The aim of this work is to evaluate the factors that enhance or condition the competitiveness of the first transformation dairy agro-industrial complex in the province of La Pampa. The complex is made up of a total of 21 authorized agro-industries, of which 14 were interviewed. From the analysis of the background and the theoretical framework, 9 axes and 67 indicators were identified to measure competitive performance. Based on these indicators, the behaviour of these factors at the agro-industrial level and then at the dairy complex level (14 organizations) is analyzed. With these results, the competitive performance index of the Pampean agro-industrial complex is determined: it represents low competitiveness. The strengths of the agroindustrial complex include strategic and productive economic management, and its weaknesses are related to environmental and commercial management. Taking into account the competitiveness axes, the agroindustries were grouped into four different conglomerates, according to their performance in the competitive axes. The agroindustries that make up the four clusters are related according to the positivity or negativity of their competitive indices. The factors that enhance competitiveness are customer satisfaction, know-how, financing with own capital, image, price, preparation and training of personnel and process innovation; while those that restrict competitiveness are customer satisfaction, waste disposal, payment plans and moratoriums and supply of inputs. The proposed methodology allows to measure and evaluate different edges of the competitiveness of each case and of the agro-industrial complex in general.

Keywords

- agro-industrial management
 - agro-industrial entry
 - competitive index
- competitive advantages
 - strategic planning

Resumo

O objetivo do trabalho é avaliar os fatores que potencializam ou condicionam a competitividade do primeiro complexo agroindustrial de transformação de laticínios da província de La Pampa. O complexo é formado por um total de 21 agroindústrias credenciadas, das quais 14 foram entrevistadas. A partir da análise de histórico e marco teórico, foram identificados 9 eixos e 67 indicadores para medir o desempenho competitivo. Com base

nesses indicadores, analisa-se o comportamento desses fatores no nível agroindustrial e depois no nível do complexo leiteiro (14 organizações). Com esses resultados, é determinado o índice de desempenho competitivo do complexo agroindustrial pampeano, que representa baixa competitividade. O complexo agroindustrial é positivamente alavancado na gestão econômica e estratégico-productiva e puxa negativamente os eixos relacionados à gestão ambiental e comercial. Levando em consideração os eixos de competitividade, as agroindústrias foram agrupadas em quatro conglomerados distintos, compostos pela atuação nos eixos competitivos. As agroindústrias que compõem os quatro clusters relacionam-se de acordo com a positividade ou negatividade de seus índices de competitividade. Os fatores que aumentam essa competitividade são a satisfação do cliente, know how, financiamento com capital próprio, imagem, preço, preparação e formação de pessoal e inovação de processos, e os que a restringem são a satisfação do cliente, descarte de resíduos, planos de pagamento e moratórias e abastecimento de insumos. A metodologia proposta permite medir e avaliar diferentes facetas da competitividade de cada caso e do complexo agroindustrial em geral.

Palavras-chave

- índice de competitividade
- gestão agroindustrial
- planejamento estratégico tecido agroindustrial
- vantagens competitivas

1. Introducción

En Argentina, el complejo lácteo conforma uno de los más importantes sectores productivos, con gran impacto económico, social y ambiental en el territorio (Vértiz, 2018). El sector genera gran cantidad de puestos de trabajo directos e indirectos y los bienes obtenidos son de consumo masivo y de bajo grado de sustitución (Vértiz, 2017). Representa aproximadamente el 1 % del Producto Bruto Interno (PBI) de Argentina en términos de valor agregado, con relevancia dentro de la estructura productiva nacional (Bergero y Lugones, 2020).

Las tendencias indican que las empresas agroindustriales se enfocan en productos de mayor diferenciación; el destino comercial predominante de los productos lácteos industrializados a nivel nacional, es el consumo interno (Arhex y Senise, 2018). En el año 2020, el complejo lácteo se ubicó en el sexto lugar de las exportaciones de Argentina (INDEC, 2021). El principal producto que se exporta es leche en polvo (49,6 %), le siguen quesos (24,7 %), el

resto de los productos elaborados como manteca, dulce de leche, suero y aceite butírico (18,2 %) y por último, productos como lactosa, caseína y yogures con el 7,5 % (INDEC 2021). La amplia gama de productos derivados de la agroindustria láctea, juega un papel relativamente importante a la hora de competir en el mercado externo, principalmente por su valor agregado en origen (Vértiz, 2017). La disminución del precio internacional, la sobreoferta interna y la pérdida de rentabilidad en todos los eslabones de la cadena láctea son aspectos críticos (Bil *et al.*, 2020).

El sector agroindustrial lácteo es el principal responsable de gran parte de las decisiones de introducción de productos, selección de mercados, calidad e inocuidad, entre otros, influyendo en la competitividad del complejo general (Galletto, 2018). Estas transformaciones están basadas en mejoras en los sistemas de calidad, segmentación de mercado y *packaging*, con lo que se amplía

la gama de productos ofrecidos y su inserción exportadora (Ministerio de Agricultura Ganadería y Pesca, 2011).

Vértiz (2018) plantea que el entramado agroindustrial es considerado uno de los más críticos de la cadena, por la importancia en la eficiencia de costos y la conducta/desempeño de las firmas integrantes. El sector agroindustrial refleja una alta concentración en determinados productos, y en la recepción y procesamiento de leche comercializada. Esta concentración aumenta la competitividad y los costos de escala (Baggini, 2019). Grandes empresas oligopólicas determinan las reglas de juego en el sector. El sector agroindustrial lácteo se caracteriza por poseer una gobernanza jerárquica con relaciones complejas, donde muchas agroindustrias de gran tamaño agudizan esta gobernanza (Arditi *et al.* 2016).

La agroindustria argentina se encuentra muy fragmentada si se la compara con el resto del mundo (Galletto, 2018). El complejo enfrenta grandes problemas de competitividad económica, fundamentado en el comportamiento inestable de las variables relacionadas con la macroeconomía nacional (OCLA, 2020). Uno de los principales aspectos del sector nacional que inciden en la competitividad es la baja productividad, a causa de la baja actualización tecnológica (Berra, 2018).

Desde el punto de vista competitivo, existe una relación no del todo perfecta entre el anclaje territorial, el tamaño de las empresas lácteas y su impacto económico (Craviotti y Vértiz, 2019). Las pequeñas y medianas empresas (PyMES) lácteas forman parte de la construcción de un territorio dejando su huella a partir de la formación de flujos de materiales, circuitos de abastecimiento y vínculos intangibles establecidos con los productores (Craviotti, 2019). Estos vínculos con distintos actores del complejo generan cooperación y competencias en base a la producción de escala e impulsan estrategias competitivas que permiten continuar en los negocios lácteos (Frank, 2017).

El aspecto logístico es uno de los más relevantes en el sector lácteo; los logísticos y comerciales se componen por la recolección de la materia prima y el sector industrial, distribución y comercio minorista (Guiraud, 2018). La existencia de fechas de vencimiento corto en los productos demanda a la cadena eficientizar los canales logísticos (Briñez y Torres, 2015).

En el territorio de la provincia de La Pampa es posible observar la existencia de una concentración de PyMES especializadas en la producción y transformación de productos lácteos (Iglesias *et al.*, 2006). Existen factores críticos generales que impactan en el posicionamiento del complejo provincial, como lo son: estructura productiva/empresarial, capacidad productiva y tecnológica, localización geográfica y recursos humanos (Iturrioz, 2008). Larrea *et al.* (2020) caracterizaron la estructura física, productiva y de dimensión de las explotaciones lecheras primarias de la Provincia, la cual participa a nivel nacional con el 1,8 % del total de leche y es quinta productora de leche del País (Castro y Torres, 2018). La leche producida en la provincia de La Pampa es de alta calidad, tanto desde el punto de vista higiénico como composicional (Larrea *et al.*, 2020).

En la provincia de La Pampa las investigaciones se centraron en analizar principalmente la producción primaria láctea (Saravia e Iglesias, 2006; Castro y Torres, 2018; Murcia, 2018; Larrea *et al.*, 2020). Este sector es considerado estratégico para el desarrollo provincial, generando puestos de trabajo calificados, microeconomías regionales especializadas y proveedores de insumos y servicios activos a su alrededor (Murcia, 2018). No se evidencian trabajos que aborden la medición de la competitividad en el complejo agroindustrial de primera transformación, como un fenómeno multidimensional y tomado como base para generar desarrollo sostenible en la cadena láctea (Engler *et al.*, 2018). El objetivo de este trabajo es evaluar factores que potencian o condicionan la competitividad del complejo agroindustrial lácteo de primera transformación de la provincia de La Pampa.

2. Marco teórico y metodológico

La competitividad es un tema complejo, con múltiples marcos conceptuales y de medición, que ha evolucionado a lo largo de los años. En términos generales, puede ser entendida como la capacidad de una organización para mantener ventajas competitivas, que le permitan alcanzar, sostener y mejorar su posición en el entorno (Fuentes Pilaló y Veliz Salazar, 2017). Se ve reflejada en la generación de ventajas competitivas, las cuales se crean y sostienen sólo si el producto o servicio ofrecido constituye un valor percibido por el cliente (Fernández Díaz, 2009). El concepto de competitividad no solo se relaciona con las organizaciones, sino con el sector o el mercado bajo análisis (Medeiros *et al.*, 2019).

La competitividad puede ser analizada y evaluada desde el punto de vista de los complejos agroalimentarios. En este artículo se entenderá por complejo agroalimentario al sistema de relaciones económicas, socioculturales, ambientales, institucionales y tecnológicas que se generan entre actores sociales emplazados en un determinado territorio, con la finalidad de ofrecer bienes y servicios alimentarios de origen agropecuario (Ferro Moreno, 2015). Los complejos productivos pueden generar cambios en la competitividad de un determinado sistema de diversas maneras (Chavarría *et al.*, 2000): a) aumentando la productividad de las agroindustrias constituyentes, b) mejorando su capacidad para innovar, c) estimulando la formación de nuevas empresas. El éxito de los complejos productivos está determinado por la calidad del apoyo recibido por las instituciones relacionadas, la rivalidad de las firmas locales, la disponibilidad de factores especializados, entre otros (Chavarría *et al.*, 2000).

El desempeño competitivo del complejo agroindustrial lácteo se basa en la productividad y la eficiencia; gestiones basadas en aspectos económico-productivos contribuirían favorablemente al desarrollo y crecimiento del sector (Barrios *et al.*,

2020). La incorporación de tecnología impacta fuertemente en el trabajo y la organización del complejo (Beltrame, 2010). La tecnología en la producción primaria y en el procesamiento agroindustrial es un aspecto relevante, que genera desafíos y oportunidades para el complejo (Erbes *et al.*, 2019).

Con respecto a la medición de los factores que integran el desempeño competitivo del sector agroindustrial, varios trabajos han propuesto ejes, factores e indicadores para medirlos. El mapa de competitividad del Banco Interamericano de Desarrollo (BID, 2002) considera las variables: a) planeamiento estratégico, b) producción y operaciones, c) aseguramiento de calidad, d) comercialización, e) contabilidad y finanzas, f) recursos humanos, g) gestión ambiental, y h) sistemas de información. Variables y factores que, al interactuar entre sí, mejoran el desempeño organizacional. Jiménez (2006) plantea como ejes de competitividad empresarial: a) gestión comercial, b) gestión financiera, c) gestión producción, d) ciencia y tecnología, e) internacionalización, y f) gestión gerencial. Castaño y Gutiérrez (2011) proponen para determinar la competitividad empresarial como factores micro: a) función gerencial, b) función administrativa, c) función comercial y logística, d) función financiera, e) talento humano, f) función tecnológica, y g) función ambiental.

Para estructurar la metodología de este trabajo se realizó una revisión bibliográfica en torno al procesamiento y complementación de antecedentes (Jiménez, 2006; Castaño y Gutiérrez, 2011; Melo Torres *et al.*, 2020). De acuerdo con estos antecedentes se plantearon 9 ejes de desempeño competitivo, que agrupan 67 factores de las empresas agroindustriales lácteas: a) gestión de la calidad; b) gestión ambiental; c) gestión económico-productivo; d) gestión financiera; e) gestión comercial; f) gestión de talentos y personas; g) gestión estratégica; h) gestión logística; i) gestión de la innovación. Los ejes y factores analizados se encuentran detallados en la tabla 1.

Tabla 1. Ejes y factores de análisis que integran el desempeño competitivo del sector agroindustrial

EJE	VARIABLES	REFERENCIAS
Calidad	<ul style="list-style-type: none"> · Sellos y certificaciones · Satisfacción del cliente · Denominación de origen e indicaciones geográficas · Trazabilidad · Percepción sobre calidad 	Iturrioz, 2008; Fernández Díaz, 2009; Ministerio de Agricultura Ganadería y Pesca, 2011; Galetto, 2018; Murcia, 2018; Larrea et al., 2020; Melo Torres et al., 2020.
Ambiental	<ul style="list-style-type: none"> · Tratamiento residuos · Descarte residuos · Estudios impacto ambiental · Manejos de consumos de energía eléctrica, agua, gas y combustibles. 	BID, 2002; Iturrioz, 2008; Castaño y Gutiérrez, 2011; Vertiz, 2018.
Económico– Productiva	<ul style="list-style-type: none"> · Diversificación producción · Capacidad real producción · Manejo inventarios · Cálculo costos ex post · Clasificación de costos · Amortizaciones · Costos de oportunidad · Indicadores económicos 	Iglesias et al., 2006; Iturrioz, 2008; Arditi et al., 2016; Berra, 2018; Galetto, 2018; Vertiz, 2018; Bergero y Lugones, 2020; Bil et al., 2020; OCLA, 2020.
Financiero	<ul style="list-style-type: none"> · Ventas a crédito · Planes de pago/moratoria · Cálculo costos ex ante · Financiamiento capital propio · Financiamiento bancario · Financiamiento proveedores 	Jiménez, 2006; Galetto; 2010; Castaño y Gutiérrez, 2011; Baggini, 2019; Bil et al., 2020; Melo Torres et al., 2020.
Comercial	<ul style="list-style-type: none"> · Base de datos · Promoción y publicidad · Acuerdos comerciales · Segmentación clientes · Traslado de costos · Servicio posventa · Reclamos y devoluciones · Puntos de ventas · Marca comercial · Mercado a término 	Iturrioz, 2008; Castaño y Gutiérrez, 2011; Arhex y Senise, 2018; Guiraud, 2018; Vértiz, 2018; OCLA, 2020.
Estratégica	<ul style="list-style-type: none"> · Visión, misión y objetivos · Tablero comando/control · Convenio organismos de ciencia y técnica · Cámara/organización empresarial · Articulación competencia · Estudios entorno 	BID, 2002; Jiménez, 2006; Iturrioz, 2008; Ministerio de Agricultura Ganadería y Pesca, 2011; Frank, 2017; Berra, 2019; Melo Torres et al., 2020.

[cont. pág sgte.]

Estratégica <i>[cont.]</i>	<ul style="list-style-type: none"> · Know how · Responsabilidad social · Imagen empresarial · Importancia precio 	
Logística	<ul style="list-style-type: none"> · Acuerdos con clientes y/o proveedores · Aprovisionamiento de insumos · Costos de adquisición · Calidad de materia prima · Condiciones y alternativas de pago · Estabilidad de relaciones proveedores · Estacionalidad y tiempo de entrega · Destinos nacionales e internacionales 	Castaño y Gutiérrez, 2011; Briñez y Torres, 2015; Frank, 2017; Guiraudó, 2018; Craviotti, 2019; Larrea et al., 2020; OCLA, 2020.
Talentos y personas	<ul style="list-style-type: none"> · Programa de capacitaciones · Planes motivacionales e incentivos · Sugerencias de clientes · Comunicación interna · Evaluación de desempeño · Rotación del personal · Preparación y formación personal · Estructura organizacional 	Iturrioz, 2008; Iglesias, 2009; Vertiz, 2017; IICA, 2018; Murcia, 2018; Craviotti y Vertiz, 2019.
Innovación	<ul style="list-style-type: none"> · Presupuesto incorporar tecnología · Sistemas de información · Nuevas ideas de productos · Nuevas ideas de procesos · Percepción innovación como riesgosa · Estudios de mercado para innovación · Página web 	Chavarría et al., 2000; Iturrioz, 2008; Beltrame, 2010; Berra, 2018; Berra, 2019; Erbes et al., 2019.

Fuente: *Elaboración propia.*

3. Materiales y métodos

El presente estudio es de tipo cuantitativo y exploratorio, donde el objeto de estudio son las agroindustrias de primera transformación de productos lácteos de la provincia de La Pampa. Se analizaron 14 agroindustrias de las 21 habilitadas en la Provincia para el procesamiento y distribución de lácteos (67 % de las agroindustrias provinciales).

La recolección de datos se llevó adelante por medio de entrevistas semiestructuradas, realizadas de forma directa a las/los encargadas/os de las agroindustrias entre febrero y abril del año 2021. Se realizaron por medio de formularios, visitas a

las organizaciones agroindustriales, llamadas telefónicas y videollamadas. Los ejes principales de las entrevistas fueron: a) caracterización económica-productiva; b) motivaciones relativas a los procesos de agregado de valor; c) identificación de estrategias y ventajas competitivas; d) tecnología e inversiones; e) abastecimiento de materias primas; f) productos y subproductos elaborados; g) canales de comercialización y clientes; h) estrategias de marketing; i) factores críticos y de apalancamiento pasados, actuales y futuros; j) proceso de toma de decisiones ante escenarios nacionales-provinciales hipotéticos (estabilidad, crisis y crecimiento).

En un primer apartado se realiza una descripción de las organizaciones y el entramado productivo provincial. Para la descripción de los resultados se utiliza la delimitación política de la provincia de La Pampa en microrregiones según la clasificación del Consejo Federal de Inversiones —CFI— (2013) y el análisis de la información primaria obtenida.

Seguidamente, los resultados se agruparon y condensaron en 9 ejes y 67 factores determinados en el marco teórico. Para cada organización y para el complejo en general (14 organizaciones), se calculó un índice de desempeño competitivo (IDC), que resulta de las proporciones de respuestas positivas, negativas e intermedias en cada eje de gestión. A nivel complejo y por organización, cada factor se midió con un indicador de desempeño (IDf), calculado en base a la incidencia proporcional de los resultados generales:

$$IDf1 = -PRN + PRP + (PRI/2)$$

Siendo:

IDf1: indicador de desempeño del factor 1.

PRN: proporción de resultados negativos (cantidad de respuestas negativas sobre el total de respuestas).

PRP: proporción de resultados positivos (cantidad de respuestas positivas sobre el total de respuestas).

PRI: proporción de resultados intermedios (cantidad de respuestas intermedias, ni positivas ni negativas, sobre el total de respuestas).

Para calcular el índice de desempeño competitivo de cada eje, tanto para las organizaciones como para el complejo en general, se promedian los IDf componentes de cada uno, asumiendo que el peso relativo de cada factor es igual. La fórmula de cálculo es la siguiente:

$$IDCE1: \Sigma (IDf1, IDf2... IDfn) / n$$

Estos índices permitirán evaluar, mediante un gráfico radial, el estado de situación de cada organización y el promedio del complejo en cada eje (IDCE). Los resultados irán desde un negro intenso (-100) a un blanco (100), pasando por una escala de grises. Los resultados pueden tomar valores de -100 a 100. Se estableció la evaluación del nivel de competitividad global y por ejes, en los siguientes rangos: de -100 a ≤-50: muy baja competitividad; de >-50 y ≤0: baja competitividad; de >0 y ≤50: mediana competitividad; y > 50 a 100: alta competitividad.

El índice competitivo del entramado provincial agroindustrial lácteo (ICEAL) resultará de la suma-toria de los 9 IDCE:

$$ICEAL: \Sigma (IDCE1, IDCE2... IDCE9)$$

El promedio del desempeño de las organizaciones, permitirá entender, por eje y a nivel general, el estado de situación competitivo agregado del complejo agroindustrial lácteo provincial (ICEAL: Índice competitivo del entramado provincial agroindustrial lácteo).

Con las matrices de datos (indicadores de factores e índices de ejes), se desarrolló un análisis descriptivo competitivo, y luego análisis estadístico multivariado de conglomerados para conformar grupos similares entre sí e identificar estructuras jerárquicas en la partición de grupo de observaciones (Peña 2002). Para el análisis, se utilizó como criterio de eslabonamiento de Ward, con medida de distancia euclídea cuadrada (De la Hoz y Polo 2017). Estos análisis se desarrollaron mediante el *software* estadístico *InfoStat* actualización 2018 (Di Rienzo *et al.*, 2008).

4. Resultados

4.1. Descripción de las organizaciones y el entramado productivo

En la tabla 2 se describen las variables descriptivas más relevantes de las unidades en análisis teniendo en cuenta las microrregiones provinciales (CFI, 2013),

la antigüedad, la cantidad de empleados, la formación del administrador/a y la razón social de las organizaciones. Las organizaciones lácteas en estudio tienen una antigüedad media de 29 años, llegando a los 91 años la más antigua y 1 año la más reciente.

Tabla 2. Características de las agroindustrias lácteas de primera transformación de La Pampa

CASO	ANTIGÜEDAD	EMPLEADOS	FORMACIÓN	MICRORREGIÓN	RAZÓN SOCIAL
Organización 1	21	6	Terciario	7	Unipersonal
Organización 2	7	4	Posgrado	9	Cooperativas y consorcios
Organización 3	25	15	Secundario	9	Unipersonal
Organización 4	65	18	Grado	2	Cooperativas y consorcios
Organización 5	66	30	Grado	7	Sociedad de responsabilidad limitada
Organización 6	91	11	Grado	9	Cooperativas y consorcios
Organización 7	13	3	Terciario	9	Unipersonal
Organización 8	30	11	Secundario	9	Sociedad de hecho
Organización 9	3	9	Grado	2	Estatal
Organización 10	28	17	Primario	3	Sociedad de responsabilidad limitada
Organización 11	31	7	Grado	7	Sociedad de responsabilidad limitada
Organización 12	21	5	Secundario	1	Unipersonal
Organización 13	10	2	Terciario	1	Estatal
Organización 14	1	4	Secundario	6	Unipersonal

Fuente: *Elaboración propia*

El número de empleados promedio es de 10 por agroindustria con un desvío de 7. El 71 % de las agroindustrias tiene menos de 15 empleados. En cuanto a la formación del administrador/a, el 36 % tiene estudios universitarios de grado completo, el 29 % presenta nivel secundario completo, el 21 % universitario posgrado completo y una sola agroindustria con nivel formativo de primario completo. Analizando la localización, la microrregión 5 contiene el 36 % de las agroindustrias lácteas bajo estudio; en la microrregión 7 se encuentran el 21 % de las plantas y las microrregiones 2 y 1, el 14 % cada una, y el restante 14 % se divide en iguales

proporciones entre las microrregiones 6 y 3. La razón social de las organizaciones es variada destacándose las organizaciones unipersonales.

4.2. Medición de la competitividad por complejo, ejes y organizaciones

El índice de desempeño competitivo del entramado agroindustrial lácteo (ICEAL) fue de 16,6 (mediana competitividad). El eje con mayor participación positiva fue el de gestión estratégica, con un IDCE de 40,00. Los factores que traccionaron positivamente, según orden de importancia, fueron: la imagen de la organización, el precio de sus productos, el *know*

how y la relación con la competencia. Si se analizan aquellos factores que traccionaron negativamente, nos encontraremos con la implementación de un tablero de control para la gestión y acuerdos con instituciones de investigación, ciencia y tecnología.

El siguiente eje con participación positiva, pero con menor desempeño que el anterior, fue el de gestión económica-productiva, con un IDCE de 33,00. Impulsando positivamente por los factores de cálculo de costos *ex post*, capacidad real de producción, clasificación de costos, indicadores económicos y cálculo de amortizaciones. La diversificación de la producción y el manejo de inventarios condicionaron negativamente a este eje.

La gestión de la innovación obtuvo un IDCE de 26,5. Entre aquellos factores que impulsaron positivamente este índice se encuentran, según orden de importancia, la innovación de procesos y la innovación de productos, uso de páginas *web* y sistemas de información informáticos.

El siguiente eje que aportó positivamente al ICEAL, representado por un ICDE de 22,3, fue la gestión de talentos y personas. Los factores que contribuyeron positivamente fueron la preparación y formación del personal, que el personal sepa las sugerencias de los clientes, la evaluación del personal y la comunicación interna organizacional. Negativamente han influido los factores de capacitación de personal y rotación.

La gestión logística aportó en menor medida que los demás ejes, pero positivamente con un IDCE de 21,3. Influyen positivamente en este índice los acuerdos con clientes o proveedores, la calidad de la materia prima y la estabilidad de las relaciones con proveedores. Impactan negativamente el aprovisionamiento de insumos, la estacionalidad y tiempos de entrega y por último los destinos nacionales e internacionales.

Según orden de importancia, le siguen los ejes de gestión de calidad (IDCE: 18,7) y gestión financiera (IDCE: 4,8). Positiva y negativamente en el primer eje traicionaron los siguientes factores: percepción sobre la calidad (+), trazabilidad (+), satisfac-

ción del cliente (-), denominaciones de origen o indicaciones geográficas (-) y por último sellos o certificaciones (-). En el eje de gestión financiera traccionaron positivamente: costos *ex ante*, ventas a crédito y financiamiento con capital propio; y negativamente los factores planes de pagos y moratoria, financiamiento con crédito bancario y financiamiento con crédito a proveedores.

Se presentan dos ejes con índices negativos. El eje de gestión ambiental, con IDCE de -16,00, teniendo en cuenta que solamente un factor reaccionó positivamente en este eje (realización de estudios de impacto ambiental). El otro eje que arrojó un índice negativo fue la gestión comercial (IDCE:-1,3); sin embargo, los siguientes factores traccionaron positivamente aunque no fueron suficientes para generar una competitividad positiva en el complejo respecto a este eje: base de datos de clientes actualizada, marca comercial y capacidad de traslado de precios por inflación.

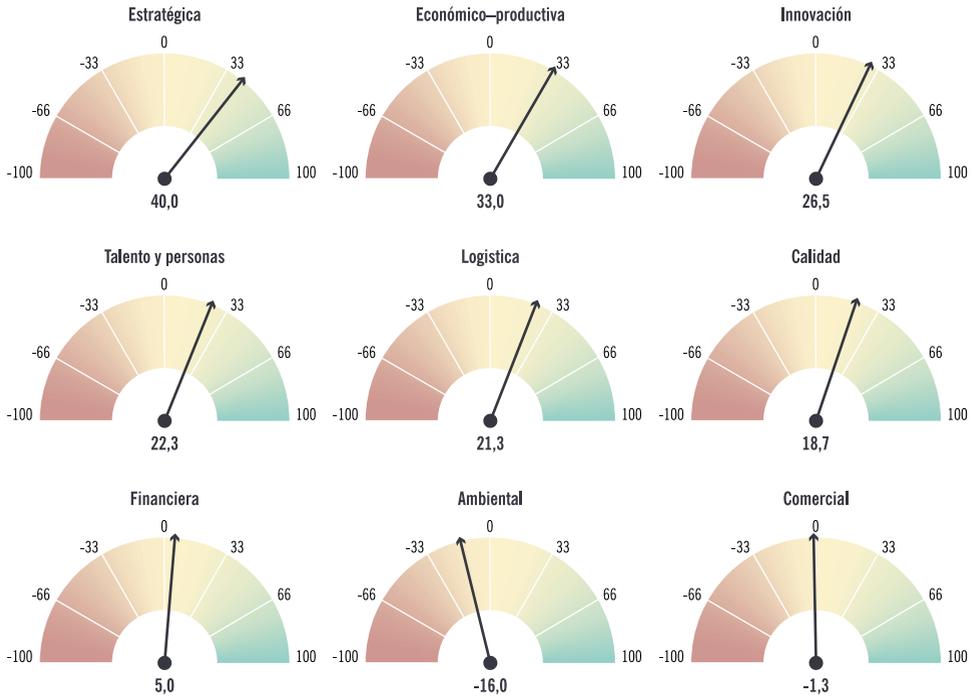
En la figura 2 se representan los resultados globales de cada organización. Por medio de este gráfico se puede realizar una comparación de cada una de las agroindustrias con el promedio del complejo lácteo provincial.

Si comparamos el promedio del complejo lácteo agroindustrial (ICEAL) con el promedio de cada una de las organizaciones, podremos observar que 8 agroindustrias se comportaron igual o por encima del promedio del complejo. Las organizaciones 2, 3, 8, 9 y 14 fueron aquellas que cuentan con un mejor desempeño competitivo. Le siguen en menor proporción las organizaciones 4 y 10 también por encima del promedio. La organización 1 se comportó igual que el promedio del ICEAL. El resto se consideran organizaciones poco competitivas, ya que su promedio es menor al del complejo.

En la tabla 3 se evidencian los valores de los índices por eje de desempeño competitivo que conforman la competitividad del complejo agroindustrial lácteo por organización y en general.

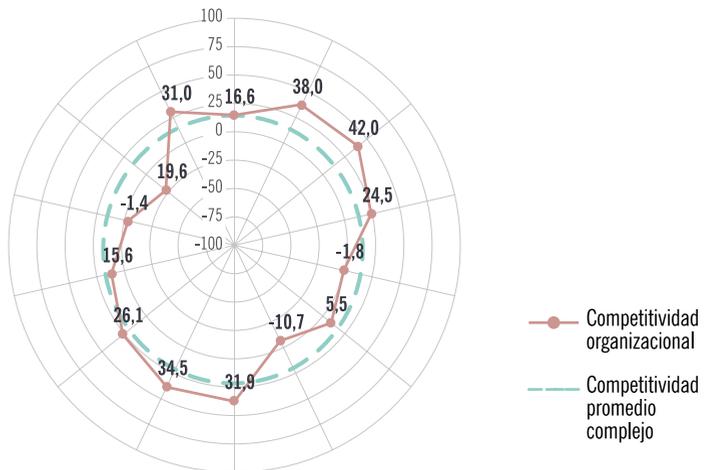
El 35 % de las agroindustrias tiene alta competitividad en el eje estratégico y solamente dos orga-

Figura 1. Índice competitivo promedio del complejo lácteo de la provincia de La Pampa según cada eje.



Fuente: elaboración propia.

Figura 2. Gráfico de competitividad por agroindustria



Fuente: Elaboración propia.

Tabla 3. Características de las agroindustrias lácteas de primera transformación de La Pampa

CASO	EST.	E-P	INN	T-P	LOG	CAL.	FIN.	AMB.	COM.	COMPATIBILIDAD
Organización 1	80,0	6,3	21,4	6,3	5,0	-12,0	0,0	53,3	-11,1	16,6
Organización 2	75,0	50,0	35,7	43,8	35,0	34,0	33,3	-20,0	55,6	38,0
Organización 3	75,0	87,5	50,0	81,3	25,0	6,0	33,3	-46,7	66,7	42,0
Organización 4	85,0	25,0	21,4	62,5	26,9	12,0	-33,3	-23,3	44,4	24,5
Organización 5	15,0	12,5	-14,3	-75,0	17,5	74,0	-33,3	26,7	-38,9	-1,8
Organización 6	40,0	75,0	14,3	-6,3	30,0	-12,0	0,0	-80,0	-11,1	5,5
Organización 7	-5,0	-18,8	0,0	-6,3	30,0	-20,0	0,0	6,7	-83,3	-10,7
Organización 8	15,0	93,8	21,4	0,0	23,8	80,0	33,3	23,3	-3,3	31,9
Organización 9	75,0	43,8	35,7	43,8	11,3	70,0	33,3	-13,3	11,1	34,5
Organización 10	40,0	0,0	57,1	25,0	26,9	48,0	0,0	26,7	11,1	26,1
Organización 11	15,0	68,8	35,7	18,8	17,5	-12,0	66,7	-36,7	-33,3	15,6
Organización 12	35,0	-75,0	42,9	43,8	30,0	-20,0	-33,3	-46,7	11,1	-1,4
Organización 13	-5,0	25,0	7,1	25,0	-10,6	-20,0	-33,3	-86,7	-77,8	-19,6
Organización 14	20,0	68,8	42,9	50,0	30,0	34,0	0,0	-6,7	40,0	31,0
Promedio	40,0	33,0	26,5	22,3	21,3	18,7	5,0	-16,0	1,3	16,6

Fuente: *Elaboración propia*

nizaciones (organizaciones 7 y 13) presentan baja competitividad en este eje. En cuanto al eje de gestión económico-productiva, el 43 % posee alta competitividad y dos organizaciones con baja y muy baja competitividad (organizaciones 7 y 12 respectivamente). Siguiendo con el eje de innovación, el 86 % de las organizaciones tiene mediana competitividad, una sola organización (10) tiene alta competitividad y la organización 5 presenta baja competitividad. En el eje de talento y personas, 2 organizaciones tienen alta competitividad. El 93 % de las organizaciones tienen mediana competitividad en el eje de gestión logística. El eje de calidad se encuentra traccionado por un 43 % de organizaciones con baja competitividad. Solamente una organización presenta un nivel de alta competitividad en el eje de gestión financiera. En cuanto al eje de gestión ambiental (eje de peor desempeño del complejo lácteo), 9 organizaciones presentan baja o muy baja competitividad. De la gestión comercial, el 50 % de las agroindustrias tienen un nivel competitivo bajo o muy bajo.

Las 3 organizaciones con mejor desempeño competitivo son: a) la número 3 traccionada positivamente por la gestión económico-productiva y el eje de talento y personas y negativamente por la gestión ambiental; b) la organización 2 destaca el segundo mejor desempeño competitivo organizacional, traccionado por el eje de gestión estratégica y comercial y económico-productivo y; c) la organización 9 en la cual traccionaron positivamente los ejes de gestión de calidad y gestión estratégica y negativamente el eje gestión ambiental.

Las 3 organizaciones con peor desempeño competitivo fueron: a) la organización 13 traccionada negativamente por los ejes gestión ambiental, comercial y financiero; b) la organización 7 traccionada negativamente por los ejes comercial, calidad y económico-productiva y; c) la organización 5 destacada por la tracción negativa preponderante de la gestión de talento y personas.

4.3. Agrupaciones de ejes y organizaciones por desempeño

Por último, se realizó un análisis de conglomerados sobre la base de las siguientes variables: el desempeño competitivo de los 9 ejes de competitividad planteados anteriormente (figura 3).

Se establecieron 4 grupos, de acuerdo con el desempeño competitivo de cada organización:

- El primer grupo, conformado por las organizaciones 5 y 7, se destaca por formar parte de aquellas agroindustrias con baja competitividad; donde los ejes gestión ambiental y de talento y personas son los de menor valor.
- El segundo grupo se constituye por las organizaciones 6, 11 y 13 con un desempeño competitivo de baja competitividad, las organizaciones coinciden en un desempeño negativo en los ejes de gestión ambiental, calidad y comercial.
- El tercer grupo es el de mayor cantidad de agroindustrias, formado por las organizaciones 2, 3, 4, 8, 9, 10 y 14. Es el grupo con mayor nivel competitivo

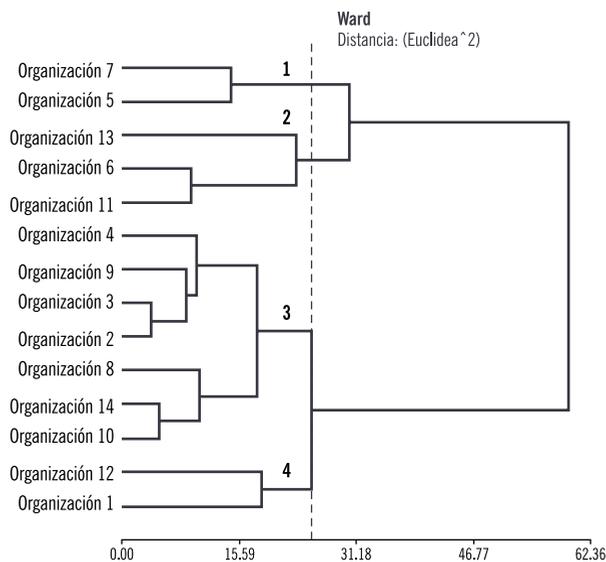
promedio, caracterizado como de mediana competitividad donde los ejes gestión estratégica, económico-productiva y gestión de talento y personas son los de mejor desempeño competitivo.

- En el cuarto grupo se encuentran las organizaciones 1 y 12, con un nivel de mediana competitividad, comparado con los otros grupos; el eje de mejor desempeño es el de gestión estratégica y el peor desempeño la gestión comercial. Una característica distintiva de este grupo, es tener una misma antigüedad de 21 años, ser empresas familiares y unipersonales.

El eje que mayor desvío presenta entre los cuatro grupos es el de gestión económica-productiva (43) y el de menor desvío el de gestión logística (5,6). No se encuentra relación entre los grupos conformados y la localización entre las agroindustrias.

La tabla 4 representa el análisis de la media de cada eje que componen el IDCE para cada uno de los conglomerados identificados.

Figura 3. Análisis de conglomerados de agroindustrias lácteas.



Fuente: Elaboración propia.

Tabla 4. Medias obtenidas por eje para cada conglomerado

	GRUPO 1	GRUPO 2	GRUPO 3	GRUPO 4
N	2	3	7	2
Competitividad	-6,25	-3,17	32,68	7,60
Gestión Calidad	27,00	-14,67	40,14	-16,00
Gestión Ambiental	16,70	-67,80	-8,57	3,30
Gestión Económico-Productiva	-3,15	56,27	46,91	-34,35
Gestión Financiera	-16,65	11,13	14,27	-16,65
Gestión Comercial	-61,10	-40,73	32,23	-44,45
Gestión Estratégica	5,00	16,67	53,21	57,50
Gestión Logística	23,75	12,30	23,98	17,50
Gestión Talentos y personas	-40,65	29,17	43,77	25,05
Gestión Innovación	-7,15	19,03	33,16	32,15

Fuente: *Elaboración propia*

5. Conclusiones finales

El entramado agroindustrial lácteo de la provincia de La Pampa es un sector estratégico para el territorio. Su desempeño competitivo, medido por el índice competitivo de entramado agroindustrial lácteo (ICEAL), es de mediana competitividad, traccionado negativamente por la gestión ambiental y comercial; y favorablemente, por los ejes de gestión estratégica y gestión económico-productiva.

Teniendo en cuenta el desempeño a nivel del complejo de cada uno de los ejes, se destaca que el eje de gestión ambiental ha traccionado negativamente en 9 de las 14 organizaciones. Posicionando al eje como uno de los puntos críticos relevantes para mejorar el desempeño del complejo agroindustrial lácteo de la provincia de La Pampa. Seguidamente el eje comercial también es un punto crítico del complejo debido a su tracción negativa en 5 de las 14 agroindustrias lácteas de primera transformación de La Pampa.

Los ejes gestión estratégica tracciona con alta competitividad en 5 de las 14 agroindustrias y el eje gestión económica-productiva traccionan con alta competitividad en 4 de las 14 agroindustrias. Dichos ejes son claves en el desempeño competitivo de entramado agroindustrial lácteo de La Pampa.

Los factores que potencian la competitividad agroindustrial del complejo lácteo de la provincia de La Pampa son la satisfacción del cliente, el saber hacer (*know how*), financiamiento con capital propio, la imagen organizacional, los precios de los productos, la preparación y formación del personal, y la innovación de procesos. Los que la restringen son la satisfacción de clientes, el descarte de residuos, los planes de pago y moratorias y el aprovisionamiento de insumos.

Se establecieron cuatro grupos de organizaciones agroindustriales, conglomeradas de acuerdo con el desempeño competitivo de cada una. El primer grupo, compuesto por dos organizaciones, los ejes gestión ambiental y de talento y personas, es el de peor desempeño. El segundo grupo se constituye por tres organizaciones que coinciden en un desempeño negativo en los ejes de gestión ambiental, de calidad y comercial. El tercer grupo, constituido por 6 organizaciones, es el de mayor cantidad de agroindustrias, donde los ejes gestión estratégica y gestión de talento y personas son los de mejor desempeño. Por último, el cuarto grupo, con dos organizaciones con índices de mediana competitividad, está trac-

cionado positivamente por la gestión estratégica y negativamente por la gestión comercial.

En la dinámica de los conglomerados, el eje de gestión económico-productiva es el que mayor desvío representa, por lo que es el eje más disímil en el análisis entre grupos. Por el contrario, el eje de gestión logística es el de menor desvío resultante, esto implica similitudes en la gestión logística de las organizaciones entrevistadas. Cabe señalar que no existe relacionamiento entre la ubicación de las organizaciones en el territorio y los cuatro grupos resultantes.

La metodología propuesta y los resultados logrados permiten comprender los factores que

impactan en el desempeño competitivo multidimensional de las agroindustrias. Su interpretación, desde cada caso o como entramado agroindustrial agregado, permite elaborar una agenda de mejora concreta, orientada a generar y sostener ventajas competitivas. La medición de estos ejes y factores en el tiempo permitirá avanzar en la consolidación de las mediciones y la evaluación de la dinámica de cada uno en el tiempo (desde cada organización o como entramado agroindustrial en general). Los resultados se pueden usar en procesos de *benchmarking*, con la intención de mejorar la generación de estrategias privadas y políticas públicas.

Referencias bibliográficas

- Arditi, B., Bazterrica, V. y Hoyos Maldonado, D. (2016). Cadena de valor láctea Argentina: caracterización, evolución e ¿internacionalización? *Revista Pymes, Innovación y Desarrollo* (4)3. <https://revistas.unc.edu.ar/index.php/pid/article/view/16878>
- Arhex, M.J. y S.A. Senise (2018). *Evolución de la producción láctea nacional y políticas públicas (2012–2016)*. Facultad de Agronomía. Universidad Nacional de La Pampa. <https://repo.unlpam.edu.ar/handle/unlpam/1398>
- Baggini, A.F. (2019). La situación del complejo lácteo en argentina hasta la primera mitad del año 2018: El caso de la Cooperativa SanCor. Trabajo de tesis de la Especialización en Gestión de empresas agropecuarias. Universidad de Rosario. <https://rephip.unr.edu.ar/bitstream/handle/2133/17192/Trabajo%20Final%20-%20BAGGINI%2C%20Alejandro.pdf?sequence=3>
- Banco Interamericano de Desarrollo –BID– (2002). Mapa de la Competitividad. Documentos de trabajo. Banco Interamericano de Desarrollo.
- Barrios, D., Restrepo Escobar, F.J. y Cerón Muñoz, M. (2020). Desempeño empresarial en la industria lechera. *Suma de Negocios* (11)25. Doi: <http://doi.org/10.14349/sumneg/2020.V11.N25.A9>
- Beltrame, F. (2010). Transformaciones en el Complejo Lácteo Argentino. La mediería como forma social de trabajo. *Mundo Agrario* (10)20. <https://www.mundoagrario.unlp.edu.ar/article/view/v10n20a05>
- Bergero, P. y Lugones, A. (2020). *Análisis de la evolución del sector lácteo en Argentina durante el periodo 2008–2019*. Bolsa de Comercio de Rosario. Año XXXVIII – N° Edición 1954. <https://www.bcr.com.ar/es/mercados/investigacion-y-desarrollo/informativo-semanal/noticias-informativo-semanal/analisis-de-2>
- Berra, C. (2018). *Relevamiento y evolución de la competitividad de la industria láctea argentina 2016–2018*. Outlook 2018 FUNPEL. <http://www.fundacionpel.org/img/content/pdf/presentaciones-2018/carlos-berra.pdf>
- Bil, D.A., Cominiello, S.N. y Hansi, V. (2020). La crisis de acumulación en la Argentina a partir del estudio de caso de una empresa del sector lácteo. *Projeto História*, São Paulo, 68. DOI: <http://dx.doi.org/10.23925/2176-2767.2020v68p176-217>
- Briñez, M. y Torres, F. (2015). Actividades estratégicas en la gestión logística de las empresas del sector lácteo del estado Zulia. *Sapienza Organizacional* (2)4. <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=553056600002>
- Castaño, L. y Gutiérrez, A. (2011). *Propuesta para determinar la competitividad en las empresas del sector comercial del área metropolitana*

Centro Occidente AMCO. Universidad Tecnológica de Pereira. <http://repositorio.utp.edu.co/dspace/handle/11059/2041>

• Castro, B.A. y Torres, L.N. (2018). Caracterización de los distintos sistemas de producción lechera en La Pampa. Trabajo Final de graduación para obtener el título de Licenciado en Administración de Negocios Agropecuarios. Universidad Nacional de La Pampa. <https://repo.unlpam.edu.ar/handle/unlpam/1453>

• Chavarría, H., Rojas, P., Sepúlveda, S. y S. Romero (2000). Los complejos productivos: de la teoría a la práctica. Competitividad de la agricultura cadenas agroalimentarias y el impacto del factor localización espacial. *Cuaderno Técnico* N° 15.

• Consejo Federal de Inversiones (2013). *Estudio integral de la provincia de La Pampa y sus microrregiones: Aportes para el diseño e implementación del plan provincial y microrregional de desarrollo territorial*. <http://biblioteca.cfi.org.ar/documento/estudio-integral-de-la-provincia-de-la-pampa-y-sus-microrregiones-aportes-para-el-diseño-e-implementación-del-plan-provincial-y-microrregional-de-desarrollo-territorial/>

• Craviotti, C. (2019). El territorio de las pymes lácteas en Argentina. Estudios Socioterritoriales. *Revista de Geografía* (26)2019. DOI <https://doi.org/10.37838/unicen/est.26-029>

• Craviotti, C. y Vértiz, P. (2019). Heterogeneidad y anclaje territorial de la industria láctea: el caso de Entre Ríos. *Pampa* (19)2019. DOI: <https://doi.org/10.14409/pampa.15.19.e0006>

• De la Hoz, E. y López Polo, L. (2017). Aplicación de técnicas de análisis de conglomerados y re-

des neuronales artificiales en la evaluación del potencial exportador de una empresa. *Información tecnológica* 28(4). DOI: <http://dx.doi.org/10.4067/S0718-07642017000400009>

• Di Rienzo, J.A., Casanoves, F., Balzarini, M.G., Gonzalez, L., Tablada, M. y C.W Robledo (2008). InfoStat, versión 2014, actualización 2018. Grupo InfoStat, FCA, Universidad Nacional de Córdoba, Argentina.

• Engler, P., Gastaldi, L., Taverna, M., Baudracco, J. y A. Palladino (2018) ¿Podemos seguir produciendo leche en la forma que lo hacemos y ser competitivos? Presentación realizada en el 3° Outlook 2018, organizado por Fundación para la Promoción y el Desarrollo de la Cadena Láctea Argentina (FunPEL).

• Erbes, A., Gutman, G., Lavarello, P. y Robert, V. (2019). Industria 4.0: oportunidades y desafíos para el desarrollo productivo de la provincia de Santa Fe, Documentos de Proyectos (LC/TS.2019/80), Santiago, Comisión Económica para América Latina y el Caribe (CEPAL) 2019. https://www.cepal.org/sites/default/files/publication/files/44954/S1901011_es.pdf

• FAO (2019). Perspectivas junio 2020-Lácteos. <https://www.ocla.org.ar/contents/news/details/16312300-fao-perspectivas-junio-2020-lacteos>

• Fernández Díaz, I. (2009). Enfoque de Porter de la teoría basada en los recursos en la identificación de la Ventaja Competitiva ¿Contraposición o conciliación? *Economía y Desarrollo* (144)1. <https://www.redalyc.org/pdf/4255/425541313005.pdf>

• Ferro Moreno, S. (2015). *Análisis estratégico de los sistemas agroalimentarios agroindustriales de*

carne caprina de las provincias de La Pampa y San Luis, Argentina. Colección Investigación, desarrollo e innovación. Ediciones INTA. ISBN: 978-987-521-603-7. 152 p.

• Frank, J. (2017). Complejo agroindustrial lácteo en la cuenca de Villa María: herramientas teóricas para el análisis. En Roitman, S. y Sabattini, V. (coords.). *La trama productiva láctea de Villa María: problemáticas y abordajes desde las Ciencias Sociales*. Córdoba, Argentina: Universidad Nacional de Villa María. http://biblio.unvm.edu.ar/opac_css/doc_num.php?explnum_id=1536

• Fuentes Pilaló, E. y Veliz Salazar, G. (2017). La competitividad global. *Revista Empresarial* (11)4, 41-47. <https://editorial.ucsg.edu.ec/ojs-empresarial/index.php/empresarial-ucsg/article/view/113/97>

• Galetto, A. (2001). La competitividad de la cadena de lácteos en Argentina. Trabajo presentado en el 1er Congreso Rioplatense de Economía Agraria, Montevideo, Uruguay, 26 de octubre.

• Galetto, A. (2018). Diagnóstico competitivo del sector lácteo Argentino. Observatorio de la Cadena Láctea Argentina. Fundación para la promoción y Desarrollo de la Cadena Láctea Argentina. <https://www.ocla.org.ar/contents/news/details/12305295-diagnostico-competitivo-del-sector-lacteo-argentino>

• Giraudo, J. (2018). Competitividad global del sistema. Desafíos hacia el futuro. Presentación realizada en el 3° Outlook 2018, organizado por Fundación para la Promoción y el Desarrollo de la Cadena Láctea Argentina (FunPEL), Buenos Aires, 22 de marzo.

• Gutiérrez Cabello, A. y Ciancio, A. (2018). *El impacto de las exportaciones del complejo lácteo de Argen-*

tina. Centro de Economía Regional. Universidad Nacional de San Martín.

• Gutiérrez Cabello, A.D., Pérez Barcia, V., Lifschitz, E., Rodríguez Salto, L. y Salama, A. (2011). *Análisis del complejo agroindustrial bovino lácteo*. Serie de documentos de economía regional. Escuela de Economía y Negocios Universidad Nacional de San Martín.

• Gutman, G. y Ríos, P. (2010). *Dinámica reciente de la industria láctea en Argentina. Estrategias de Innovación y de integración regional. Borrador para la discusión*. <https://idl-bnc-idrc.dspacedirect.org/bitstream/handle/10625/45333/131799.pdf?sequence=1>

• Iglesias, D. y Saravia, D. (2006). *Estudio de las PyMES agroalimentarias lácteas de General Campos: Un sistema agroalimentario localizado en La Pampa, Argentina*. <https://inta.gov.ar/sites/default/files/script-tmp-generalcampos.pdf>

• Instituto Nacional de Estadísticas y Censos (2020). Complejo agroexportadores. *Comercio exterior* (4)5. https://www.indec.gov.ar/uploads/informesdeprensa/complejos_03_21311B84F340.pdf

• Iturrioz, M.G. (2008). *Factores críticos que afectan el posicionamiento competitivo de las principales Cadenas Agroalimentarias de la Provincia de La Pampa*. Universidad Nacional de Mar del Plata. <https://inta.gov.ar/sites/default/files/script-tmp-factores.pdf>

• Jiménez, M. (2006). Modelo de competitividad empresarial. *Umbral Científico* (9).

• Larrea, Á.T., Mata, H., Benito, J., Lager, J., Otrosky, R., Saravia, D., Hecker, F., Barbará, M. A. y Meglia, G.E. (2020). Caracterización de las explotaciones lecheras de La Pampa. *Revista Científica FAV-UNRC Ab Intus*

5(3). http://www.ayv.unrc.edu.ar/ojs/index.php/Ab_Intus/article/view/132

• Medeiros, V.; Goncalvez Godoi, L. y Camargos Teixeira, E. (2019). La competitividad y sus factores determinantes: un análisis sistémico para países en desarrollo. *Revista de la CEPAL*. Núm. 129. https://www.cepal.org/sites/default/files/publication/files/45005/RVE129_Medeiros.pdf

• Melo Torres, L., Sánchez Sulu, N., Corbelle Cacabelos, F. (2020). Mapa de la competitividad en microempresas de la agroindustria alimentaria. *Revista Espacios* 41(5). Colombia. <http://www.revistaespacios.com/a20v41n05/a20v41n05p06.pdf>

• Ministerio de Agricultura Ganadería y Pesca (2011). Argentina.

• Murcia, M.G. (2018). *La producción lechera en La Pampa. Producción lechera una mirada desde la región semiárida*. EdUNLPam. <http://www.unlpam.edu.ar/images/extension/edunlpam/QuedateEnCasa/produccion-lechera.pdf>

• OCLA (2021). *Exportaciones de productos lácteos. Datos definitivos febrero 2021 y provisorio marzo 2021*. <https://www.ocla.org.ar/contents/news/details/18803785-exportaciones-de-productos-lacteos-datos-definitivos-febrero-2021-y-provisorios-marzo-2021>

• Ordoqui, M.S., Mongi, F., Hervias, D. (2003). *Características de la producción lechera Argentina. Apuntes Agro-económicos*. Facultad de Agronomía Universidad de Buenos Aires. <https://agro.uba.ar/apuntes/wp-content/uploads/2020/03/caracteristicas-de-la-produccion-lechera-argentina.pdf>

• Ostrowski, B. y C. Deblitz (2001). *La competitividad en producción lechera de los países de Chile, Argentina, Uruguay y Brasil*. International Farm

Comparison Network. https://literatur.thuenen.de/digbib_extern/zi023613.pdf

• Peña, D. (2002). *Análisis de datos multivalentes*. Madrid: MC Graw-Hill. 223 p. https://www.researchgate.net/publication/40944325_Analisis_de_Datos_Multivalentes

• Petrecolla, D. (2016). *Estudio sobre las condiciones de competencia en el sector lechero de la República Argentina*. Informe Público. <https://www.ocla.org.ar/contents/news/details/10013004-estudio-sobre-las-condiciones-de-competencia-en-el-sector-lechero-de-la-republic>

• Saavedra García, M.L., Camarena Adame, M.E. y Saavedra García, M. (2019). Competitividad de las pymes y su relación con los sistemas de información. *Cuadernos de contabilidad* (20)50. DOI: <https://doi.org/10.11144/Javeriana.cc20-50.cprs>

• Vértiz, P. (2017). La cúpula agroindustrial del complejo lácteo argentino: integración subordinada de la producción primaria a la dinámica del capital industrial. *Revista Interdisciplinaria de Estudios Agrarios* (46). http://bibliotecadigital.econ.uba.ar/download/riear/riear_v46_n1_03.pdf

• Vértiz, P. (2018). El complejo lácteo argentino: integración subordinada de la producción primaria a la dinámica del capital agroindustrial (período 2002-2015). Tesis de posgrado. Universidad Nacional de La Plata. Facultad de Humanidades y Ciencias de la Educación. <http://sedici.unlp.edu.ar/handle/10915/68855>

Registro bibliográfico

González, R.L., Pérez, S.A., Mariano, R.C., Ferro Moreno, S. (2021). Desempeño de la gestión competitiva en agroindustrias: estudio de casos lácteos de La Pampa. *Revista Ciencias Económicas*, 18 (01), 59-75.

Divulgación científica

Contabilidad social. Análisis de un académico de número

Social Accounting – Analysis of a Full Member

Contabilidade social – Análise de um número acadêmico

Hugo Ricardo Arreghini

*Universidad del Centro de la Provincia
de Buenos Aires, Universidad
de Buenos Aires, Argentina.*

E-mail: harreghini@gmail.com

Fecha de recepción: 21/07/2020

Fecha de aceptación: 09/11/2020

Resumen

El análisis de la argumentación empleada y de los procedimientos aplicables, presentados como testimonios escritos para comunicar los efectos sociales provocados por las entidades económicas, que son la opinión documentada del catedrático al que se atribuye ser promotor de esas prácticas en América Latina, es el modo más adecuado para determinar el alcance y el grado relativo de asimilación que se les debería otorgar como sistema de información contable.

La profundidad de los trabajos reseñados y la extensión temporal que abarcan, permiten comprobar, en este tema, la uniformidad conceptual mantenida por el prestigioso académico.

Esta investigación se realiza con el objeto de mostrar el tratamiento aconsejado y la expresión que podría formularse con un informe del tipo estudiado, y probar la ineptitud que se le debería reconocer para ofrecerse como estado producido desde la Contabilidad.

Palabras clave

- comunicación de la responsabilidad social
- cuantificación del beneficio social neto
- sistema de información contable

Abstract

The analysis of the argument used and of the applicable procedures — presented as written testimonies to communicate the social impact of the economic entities, which are the documented opinion of the professor acknowledged as the promoter of these practices in Latin America— is the most suitable way to determine their scope and relative degree of assimilation as an accounting information system.

Keywords

- accounting information system
- communication of social responsibility
- quantification of net social benefit

Palabras-chave

- comunicação de responsabilidade social
- quantificação do benefício social líquido
- sistema de informação contábil

The depth of the works reviewed and the range of time they cover allow us to verify the conceptual uniformity concerning this subject maintained by the prestigious academic.

This research is carried out in order to show the recommended treatment and the expression that could be formulated with a report of this kind, and to prove the ineptitude that should be recognized to be offered as a state produced from Accounting.

Resumo

A análise da argumentação utilizada e dos procedimentos aplicáveis, apresentados como testemunhos escritos para comunicar os efeitos sociais causados pelas entidades econômicas, que são a opinião documentada do professor que é atribuído como promotor dessas práticas na América Latina é o caminho mais adequado para determinar o escopo e o grau relativo de assimilação que devem ser concedidos como um sistema de informações contábeis.

A profundidade dos trabalhos revisados e o tempo que eles abrangem nos permitem verificar, sobre esse assunto, a uniformidade mantida pelo prestigiado acadêmico.

Esta investigação é realizada com o objetivo de mostrar o tratamento recomendado e a expressão que poderia ser formulada com um relatório do tipo estudado e provar a inaptidão que deve ser reconhecida para se oferecer como um estado produzido pela Contabilidade.

1. Introducción

Este escrito se prepara con la intención de observar detenidamente cuál pudo haber sido la evolución de las creencias predominantes en un espacio temporal, relativamente breve, sobre el progreso humano, en la visión de un analista experto en cuestiones económicas y especialmente, en la información capaz de ponerlo en evidencia.

Para ello no existe mejor comprobación que la que se nutre de la interpretación fiel de documentos que constituyen la prueba indiscutible del pensamiento que sostuvo. No sería honesto hacer de cada parte del nutrido desarrollo, deducciones puntuales que podrían deformar lo que con ello el autor reflejó claramente, de modo que el trabajo que sigue pretende ser una reseña que luego será comentada en su totalidad de manera integral.

Puede esto, además, tener el valor de actuar como esclarecedor de una postura que pudo ser argumento de otros trabajos que, en esa línea, hubieran realizado una profundización insuficiente.

2. Probanza documental

2.1 Su definición de contabilidad

Para dar el merecido valor a la opinión que finalmente es posible recoger sobre el conocimiento que transmiten es conveniente partir con la definición que en los primeros años de su proficua labor docente el profesor William Leslie Chapman tenía para la contabilidad.

La contabilidad es el conjunto de postulados teóricos de validez práctica comprobada, adoptados para el registro, la clasificación y el resumen racional de los hechos y actos de carácter económico-financiero que afectan a las personas de existencia visible y a las de existencia ideal o jurídica, con el objeto de informar en términos monetarios principalmente acerca del estado de un patrimonio a una fecha dada, y de la evolución experimentada por el mismo durante un período determinado.

En gran medida refleja apreciaciones o ponderaciones más o menos aproximadas a la realidad; trata de demostrar los hechos pretéritos y de ponderarlos a la luz de las circunstancias presentes; expresa esos hechos en término monetarios y con ello infiere la posibilidad de que los saldos o residuos a que dan lugar esos hechos sean susceptibles de transformarse en moneda en cantidades o por importes a esas expresiones monetarias (Chapman, 1965:76).

2.2 Disertación de 1981

El 7 de octubre de 1981, Chapman accedió al puesto de Académico de Número en la Academia Nacional de Ciencias Económicas, ocupando el lugar que dejara el profesor Dr. Alberto Schoo. Con tal motivo dio en ese lugar una disertación en la que comienza manifestando que el tema de la misma será concerniente a «utilidades y desutilidades sociales». Basado en su referencia al filósofo Mortimer Adler, se declara partidario de sostener que el progreso humano no debe entenderse como comparación entre logros del presente respecto de los del pasado, sino como la perspectiva de una meta futura de mayores satisfacciones por alcanzar.

Su motivación, en tal circunstancia, se centrará en lo que indica el título de la conferencia: *Dificultades para medir la cuantía del beneficio social neto de la actividad económica de las empresas pública y privadas* (Chapman, 1981:57). Excluirá, en consecuencia, al colectivismo, pero no a las empresas estatales.

Recuerda que en los últimos treinta años se empieza a cuestionar que el progreso se base solo

en la consideración de lo que ofrecen los bienes materiales, por la inclusión que también se hace de la apreciación de su satisfacción de las necesidades del espíritu.

El móvil lucrativo es el que ha sido siempre el determinante impulsor de la empresa. Aún con acciones de efectos contrarios, como construir y destruir unidos para un fin, el objetivo de obtener ganancias los puede reunir, aunque sean computables negativamente para calificar histórica, artística y culturalmente. Socialmente habría que hacer un cómputo global que permitiera medir utilidades sociales netas o desutilidades sociales netas.

Hace una mención breve de elementos que en el mundo occidental se consideran metas fundamentales para alcanzar el progreso material: vivienda, alimentación, vestimenta, atención de la salud, consecución del trabajo, obtención de protección y seguridad, para cumplir las expectativas del núcleo familiar en acuerdo con las exigencias del lugar de actuación.

Se plantea el que puede ser el alcance de las políticas públicas de relativa eficiencia y el grado de acatamiento insuficiente de las impuestas por los gobiernos; igualmente, la acción empresaria que podría complementar el apoyo al orden social.

Reconoce que es incierta la determinación de un estándar que establezca el grado de satisfacción medio de las necesidades de la población y el nivel de calidad que deberían tener las cosas y servicios destinados a conseguirlo. Sobre la explicación de la abundancia o carencia de los bienes y sobre la bondad que se les puede asignar, cita a Alvin Toffler para advertir sobre la vida como flujo continuo de necesidades ficticias en la que denomina economía de la opulencia de bienes y servicios que se proveen en grandes cantidades al alcance de la mayoría para un uso efímero, o para satisfacer gustos exquisitos y refinados pero no de mayor utilidad.

Critica que el propósito de cubrir los requerimientos del espíritu se ha entorpecido con ese desenfrenado incremento y, de algún modo, se ha desvirtuado el anhelo de la real identidad humana

en la proclamación de la libertad individual y política y en el progreso espiritual implicado en la cultura y la educación. La publicidad estridente que ha acompañado ese desenvolvimiento ha llevado a incrementos que no necesariamente contribuyeron a valorizar la calidad de vida.

Indica los perjuicios que, en alguna medida, atribuye a la empresa para sufrimiento de la humanidad, como: desprecio del consumidor, abuso de la situación de los proveedores, desapego por el contexto social humano e indiferencia por el contexto ambiental en que se vive. Esa acción afecta a: 1) actuales y futuros propietarios del capital; 2) consumidores o usuarios; 3) proveedores de bienes; 4) personal empleado; 5) entidades gubernamentales; 6) contexto humano y ambiental. La enumeración efectuada servirá para analizar particularmente la influencia sobre cada uno.

Parece afirmar que «si se trata de establecer los costos y los beneficios sociales, se tiene en cuenta a la población en su conjunto» (Chapman, 1981:64), que involucra no solo la de un país y a la actividad que puede exceder a sus fronteras.

Aunque presuntivamente se acepta que la acción del capital de las empresas dentro del grupo social debe considerarse negativa por la influencia deletérea del móvil lucrativo que lo inspira, se espera con una probable inspiración del que llama «capitalismo democrático», para aceptar que «deja de tener un aspecto negativo y puede conceptuarse un auténtico componente del beneficio social» (Chapman, 1981:65).

El final de este tramo de su discurso lo encuentra renovando sus dudas, lo que le hace decir que «existe un entrelazamiento permanente de circunstancias contradictorias cuando se analizan los factores o elementos generadores de la ganancia que se reparte o pudiera repartirse en el futuro a los propietarios del capital (...) y que tales factores atañen a todos los grupo sociales» (Chapman, 1981:66).

La ocurrencia de un progreso material se demuestra generada por el aumento de las

operaciones, con mayores ingresos derivados de la distribución y venta de los bienes y la prestación de servicios. Ese incremento puede ser, a su vez, propulsor de aumento de los precios y de la reducción de la calidad, impulsados por la mayor presión que pueden ejercer los fuertes grupo económicos. Las modificaciones en nivel de precios y calidad de los bienes, así provocados, constituyen un nuevo interrogante para establecer el punto de inflexión en la determinación de utilidades y desutilidades sociales.

Cuando trata la influencia del sector proveedores, recuerda que la empresa actúa en los dos campos, como *comprador* y *vendedor*. Es, entonces, complicado indicar un punto para ubicar si en este plano se verifican ventajas o desventajas que podrían calcularse en función de número, asociación, etcétera.

El análisis de la incidencia del personal destaca haber concitado la mayor atención que ha hecho prevalecer el interés por su estudio y obligar a hacerlo en cada uno de los diversos aspectos que lo integran: a) ocupación y estabilidad; b) remuneración adecuada; c) seguridad personal en la actividad; d) capacitación y orientación; e) dignificación; f) participación en las decisiones; g) asistencia social —salud, financiación, previsión—. A cada uno le destaca un espacio separado.

El engrandecimiento de las empresas favorece la mayor y mejor ocupación de personal con su efecto social positivo, y a su tiempo agrava la desutilidad que pueden provocar las crisis que generan la reducción de las nóminas. Son destacables los efectos positivos de nuevas actividades como la cibernética y los negativos de automatización y el empleo de robots, ellas modifican la incidencia de efectos sociales en el orden de los valores espirituales.

Cuando hace referencia a la remuneración del esfuerzo del trabajador, recuerda la participación que ejercen socialmente los adelantos en la organización, la productividad como reducción de tiempos y fatiga, y la acción contraproducente de la desocupación que podría ello ocasionar.

Al referirse a la seguridad de vida e integridad física del asalariado, destaca la incidencia que en la defensa de este se busca con la aseguración obligatoria que se asume como costo operativo y no como expresión del beneficio social, que sí lo representa la acción de la empresa cuando mejora la cobertura que se le ha impuesto. Similar tratamiento se debe otorgar a la capacitación y a la orientación vocacional.

Menciona, igualmente, las medidas tendientes a despojar al trabajo de los aspectos destructivos de la personalidad y enaltecer el contenido de las tareas; cuando las empresas afronten esa carga ella sería costo operativo y aporte al beneficio social.

Entre las formas de dignificar al empleado incluye su admisión en la participación activa de la gestión sobre las cuestiones que lo relacionan con la actividad que desempeña al servicio de la empresa. Otros elementos destacables como componentes del costo o beneficio social, en cuanto no se contemplen como obligatorios por ley, son la ayuda financiera, pensión, retiro.

La relación de la empresa con los gobiernos es normal cuando cumple las normas impuestas y en ese caso no tiene contemplación dentro de los efectos sociales a considerar. Debería, en cambio, computarse como perjuicio social la evasión de los tributos; no hace referencias al tratamiento de la elusión. Queda, además, en duda si el cumplimiento de la ley debe considerarse un beneficio social, debido a la aplicación que se le debe dar por el gobierno, o si corresponde en circunstancias especiales. Acerca del tratamiento de la relación fiscal, facilitarla u obstaculizarla debería ser motivo de consideración.

El grueso de la actividad de las empresas influye sobre los componentes del contexto ambiental —aire, agua, suelo, ambiente sónico, panorama estético—. A veces a favor, con la fertilización, la reforestación, la contribución al embellecimiento de los parques y al mantenimiento de museos y galerías de arte.

La producción de medicamentos y cosméticos que puedan dañar la salud, de fertilizantes y pesti-

cidas que puedan contaminar el aire y el agua y la profusión de residuos en exceso, se debe asumir como costos sociales.

Sobre la problemática de cuantiar estos efectos sociales, «el primer inconveniente» reside en «identificarlos» y «el segundo convenir la unidad de medida» que debería utilizarse para ello.» A la postre deberá ser monetaria por falta de otra adecuada» (Chapman, 1981:74).

El último de los obstáculos señalados es obviamente un problema de medición insoluble, que se agrava porque se debería también emplear para establecer el valor de los valores espirituales.

Tampoco entraría en el campo de la lógica referirse a un «balance social», sino más bien determinar utilidades y desutilidades o el neto de ellas y trasladar sus saldos para hacer un seguimiento de su desarrollo en el tiempo.

Es de esperar que las empresas sean entusiastas, para facilitar de buen grado este tipo de información. Hasta el momento lo más común ha sido explicar cifras totales relativas a las retribuciones de los trabajadores, incluyendo los desembolsos adicionales por encima de los que obliga la ley u otras formas compulsivas de retribución, como forma de demostrar que por encima de su objeto mercantil han efectuado aportes, demostrando su preocupación por los aspectos sociales.

Postula para que la empresa no oculte los resultados sociales que provoca. Recuerda que también en un pasado lejano se retaceaba como información pública informar sobre ganancias y pérdidas por temor a la competencia.

Advierte que si el empresario no adopta la posición de informante de los efectos de su acción sobre la sociedad, será el Estado el que lo obligará a hacerlo.

Vislumbra en el futuro un empresario más preocupado por este asunto, en aras de su libertad económica y que intencionado en la protección de su papel creativo particular, asegurará al mismo tiempo el progreso humano en el orden material y espiritual.

2.3 Disertación en 1982

Casi un año después, el 23 de agosto de 1982, Chapman volvió en la Academia a disertar sobre este tema. Señaló, entonces, que un año atrás había hecho una somera referencia al aspecto que en esta oportunidad trataría con más detalle sobre: «El consumidor como beneficiario social de la actividad empresarial» (Chapman, 1982:39). Recordó que tampoco había efectuado un análisis profundo de la razón por la que se hace necesario a las empresas contemplar las ventajas que pueden otorgarles dar cuenta del beneficio social. Acepta que lo lógico de este análisis complementario debería ser prestar atención a los efectos sobre los actuales o futuros propietarios del capital, ya que «son en la empresa privada quienes la generan y la nutren de recursos materiales o financieros», lo que afirma su «razón de ser» (Chapman, 1982:40).

Reconoce que los consumidores o usuarios del producto de la empresa son los promotores de la acción empresarial y se pregunta por qué es conveniente y oportuno hacer la cuantía del beneficio social que proporciona la actividad que realiza. Insiste en su reflexión del año anterior: la empresa contribuye al progreso humano que no es solo progreso material, también espiritual. Al respecto hace referencia al reconocimiento que se observa en los últimos años, que no solo proviene de los que hacen la crítica de la economía capitalista, también se nota en manifestaciones que provienen de sus partidarios y de los que se ubican en posiciones intermedias como los defensores de doctrina social de la iglesia que, aprobando como natural el criterio utilitario, reprochan que haya poca preocupación por el bien común.

Es muy importante a esta altura de su disertación, su creencia de que existe necesidad social de información sobre el papel que cumple la empresa en la comunidad y que ello no debe impedir comunicarla con argumentos que procuran defender una justificación universal de la existencia de la actividad privada. Recuerda que algunos países ya obligan a preparar por las empresas un «balance social»,

confirmando lo que señalara el año pasado en cuanto a los efectos que provocaría una reticencia en ese sentido.

A continuación, declara:

La meta específica de las empresas no es en sí misma el bienestar social, sino su objetivo concreto es proveer bienes y servicios de una manera rentable para sus propietarios, por lo que no tiene sentido que deba probarse que la empresa ha hecho una significativa contribución al progreso humano. Basta que ella demuestre que no es causante de graves desutilidades sociales, porque en tal caso sí habría causa para cuestionar su existencia. (Chapman, 1982: 42)

Admite que al hacer esa comunicación se pone en peligro a la empresa privada, a favor de adjudicarle influir negativamente en el progreso de la sociedad, pero que vale la pena correr ese riesgo para demostrar la validez de la libertad económica que, al mismo tiempo, consagra la libertad humana —política, de expresión, del espíritu.

Efectúa inmediatamente una extensa exposición sobre la forma de entender el incremento de la calidad de vida —se refiere especialmente a los países desarrollados— concebida como acceso a la comodidad, al ocio, al lujo, a la opulencia. Con ese objeto se agrega a la demanda nuevas exigencias del grupo social: 1) utilización de drogas y especialidades medicinales cuyo objeto, fundamentalmente, no es curar o aliviar el dolor sino inducir estados de placidez, 2) acceso a instrumentos de tecnología avanzada que ahorran el esfuerzo y aumentan el tiempo disponible para el ocio, 3) incremento de alimentos preelaborados para reducir la ejecución de tareas culinarias y facilitar la rapidez y la ingestión, 4) generación de cuantiosa información por medios electrónicos, 5) provisión de bienes de corta duración y fácil manejo, 6) estimulación de actividades y medios para su ejecución que permiten llenar el tiempo inactivo, 7) oferta de bienes suntuarios y atractivo efímero.

Aunque afirma que poco habría que objetar a ese proceso, siendo que el progreso material ayuda a satisfacer las necesidades del espíritu, ya que ello concierne a la libertad del hombre y sus opiniones sobre la belleza, la verdad, la justicia, la ética, la compasión, la caridad y todo lo que puede entenderse como enaltecimiento del espíritu y el respeto a esos valores, lamenta la destacada actitud que convierte las nuevas demandas culturales en bienes transables con móviles dinerarios, cuando no se asigna la misma significación y valoración a los factores que procuran la atención de necesidades espirituales como: a) desarrollo de la educación, b) mejoramiento de los procesos políticos y en la administración de la justicia, c) estímulo de lo artístico y del talento expresivo del espíritu, d) desarrollo de las comunicaciones destinadas a facilitar el desarrollo de las actividades que dan esencia al ser humano que constituye lo sustancial del progreso.

Se refiere después al «consumidorismo» que se traduce en una desmedida intención de agrandar el mercado del consumo, inclinado a propiciar lo cómodo, lo opulento, lo refinado, lo sensual, por encima de lo que promueve el progreso espiritual.

Critica de ese movimiento, entre otros aspectos, el deliberado proceso de construcción o fabricación que busca que los bienes tengan corta duración o que promueve la obsolescencia programada en los usos y costumbres, con modas, diseños, estilos, que colocan rápidamente en desuso elementos que, de otro modo, tendrían una más prolongada vida útil.

Esta procura se alienta gracias al enorme desarrollo del sistema de comunicación escrita, oral y audiovisual que, con su profusión continua, se presenta claramente como un vehículo de costo social, sobre todo cuando intensifica esa acción en bienes del tipo de los que ocultan su falsa eficacia provocada por una construcción más precaria, o su diseño modificable por cambios de moda que lo reemplazará a corto plazo y lo hará inservible o descartable.

Dicho proceso promete beneficios sociales cuando se mide en términos de bienes negociables

en el mercado que los demanda. El problema reside en determinar el costo social que, al mismo tiempo, se está desarrollando, para cuantificarlo en moneda y establecer los efectos de utilidad y desutilidad neta real. Es lo que empieza a examinar seguidamente.

El primer problema que se plantea se refiere al volumen de bienes objeto de mercadeo. Comienza tratando las variaciones que indican escasez y exceso y responde a contestar si las empresas proveen lo que el mercado necesita.

Expresa que en los países subdesarrollados se manifiesta una escasez crónica de los bienes y servicios vitales. Se debe, principalmente, a la falta de aprovisionamiento que las empresas realizan para aprovechar las ventajas que otorga esa retención de bienes, lo que se justifica en la libertad de acción que tiene todo emprendedor, pero impide el beneficio social que provoca ese ejercicio. El ocultamiento de nuevos desarrollos de investigación y su consentido retraso pueden ser formas de acompañar esa intención, pero ese problema de costo social, en los países subdesarrollados está en la deficiente distribución y en la especulación.

Admite que sería desconocer la naturaleza humana pretender que las empresas y mucho menos que los gobiernos identifiquen y cuantifiquen sus propios costos sociales y los den a publicidad. Cuando se tratara de problemas originados en deficiente distribución de los bienes existentes y disponibles y de apreciarlos en moneda, una vez cuantificados, su valoración monetaria no sería difícil de calcular, pero sí de establecer si ha habido abstención para producirlos o el propósito de no poner en evidencia la presencia de nuevas técnicas, diseños, métodos o procedimientos ya descubiertos y efectuar algún cálculo monetario del costo social ocasionado por estas maniobras.

Si la actividad económica de un lugar se desenvuelve satisfactoriamente, esto resulta menos complicado, porque habrá estadísticas más fáciles de obtener y manejar. Las pautas de medición podrían ser: a) basarse en un estándar sobre la capacidad productiva potencial de la actividad en

su conjunto y considerando los recursos materiales, financieros y humanos disponibles, establecer cuanto ello permitiría producir para confrontarlo con la producida por la entidad de que se trate y con los bienes que coloca en el mercado, b) relacionar esa cifra con los de otras empresas del ramo que realizan la misma actividad y c) compararla con la producción anterior del mismo establecimiento.

Al establecerse el beneficio producido por el volumen provisto por la empresa, debería calcularse el costo social que generan los volúmenes adicionales a que indujo la opulencia de que antes se habló. Será más complicado aún obtener un cómputo del costo social de lo intangible, representado por efectos nocivos de actividades que ocupan, especialmente, a los jóvenes entretenidos en menesteres que no agregan nada a su educación y preparación, en comparación con tiempos equivalentes que ellos podrían emplear en una adecuada ocupación. El cálculo del costo social correspondiente debería estimarse teniendo en cuenta si el contexto en que se desarrollan los hechos brinda opciones válidas para contrarrestar esos efectos dañinos.

El tramo siguiente de la conferencia está relacionado con los problemas sobre calidad de las cosas y servicios que las empresas ofrecen a los consumidores.

Recuerda que la legislación ofrece los mecanismos de protección de las partes que intervienen en una negociación y castiga al vendedor que engaña al comprador entregando un producto que difiere del ofrecido en cuanto a peso, medida o precio. También lo hace cuando la calidad del bien, producto de la transacción, no responde a las condiciones convenidas. Estos principios rigen para la mayoría de las operaciones comerciales, pero difícilmente prosperan las acciones que un adquirente inicie por haber sido defraudado, porque la ley no protege al crédulo que actúa con ninguna cautela y prudencia y, en consecuencia, no tendría que recibir protección legal.

En muchas de las operaciones que vinculan a las partes comercialmente se confirma la despreo-

cupación del comprador al aceptar sin mayores precauciones el objeto motivo de la compraventa o no estar enterado de los derechos que le competen, por ejemplo, cuando se vale del servicio público de transporte y no se le ofrecen las condiciones mínimas que deben ser cumplidas de acuerdo al contrato de adhesión que lo ampara.

Es cierto que se ha avanzado mucho en defensa del consumidor, especialmente esto es notorio en el expendio de medicamentos y de alimentos en los que ya resulta común la expresión de sus características y componentes, lo que implica un compromiso escrito de responder a la calidad de lo que se ofrece. Estas demostraciones de la preocupación por exigir garantías sobre la responsabilidad social de la empresa se afirman cada vez más y pueden anotarse ejemplos que así lo confirman alguno de los cuales son explicados en la disertación, que subraya que la calidad de bienes y servicios es un componente del progreso humano y que tenerla en cuenta es un modo de aceptación de una escala de valores que entiende lo cualitativo en lo físico y espiritual.

El concepto de calidad material, sin embargo, cuando es llevado a niveles de expresión refinada puede ser censurado cuando se lo contempla desde la óptica social, ya que cuando se desarrolla un mercado aplicado a núcleos reducidos de interesados consumidores en agasajar sus apetencias exquisitas, que marcan notorias diferencias con el común de la población, ello puede demostrar un costo social porque denuncia la asignación de recursos para atender a núcleos reducidos con privilegio, en desmedro de las necesidades vitales del contexto. Para atribuirles un costo social, debería comprobarse que esa disposición de bienes ocupa recursos escasos porque, en tal circunstancia, podría no alcanzar para quedar compensado con el progreso material que implica atender la opulencia de un sector reducido. Quedaría todavía por analizar los elementos negativos de orden espiritual que afectarían a la ética y a la estética o dañarían principios de libertad y justicia o actuarían en detrimento de la educación y la cultura.

Mientras el mercado tenga compradores que acepten una menor calidad que les permita adquirir lo que requieren en el precio que están dispuestos a pagar, el equilibrio que supone esta relación balanceante no demuestra la existencia de un problema de costos sociales. Debe entenderse que esto depende de los cambios de costumbres, de la variación de los gustos y de las necesidades emergentes que se producen por motivos diversos y puede modificar los efectos, pero no de inmediato.

Recuerda que en la anterior disertación hizo referencia al efecto que se genera cuando una población con pobre desarrollo social recibe la influencia de otra de mayor nivel económico y, naturalmente, con otras perspectivas de satisfacción de necesidades, lo que provoca el deseo de emular el consumo de los nuevos pobladores. Esta nueva situación puede afectar la tranquilidad social debido a las dificultades que origina la insuficiencia de recursos para acceder a las exigencias introducidas por las costumbres del grupo incorporado y traducirse en trastornos culturales que provoquen los requerimientos de nuevas tecnologías, de recursos que son insuficientes para instrumentarlas y de capacitación para desarrollarlas. Además, actuar negativamente sobre el nivel espiritual del conjunto que debe reconocerse en un estado de situación modificadorio de lo que tenía por su condición anterior de vida; un costo social que abunda en elementos intangibles muy difíciles de representar de algún modo.

El asunto a tratar a continuación busca explicar el precio a considerar en la cuantía del costo-beneficio social para consumidores y usuarios.

El precio de las transacciones que realiza la empresa permite determinar el resultado de las operaciones. Para que la empresa subsista o crezca, la actividad debe ser rentable porque, en caso contrario, agotará su capital neto y deberá liquidarse. Operar a pérdida crónicamente tiene esos efectos, que solo permitirían mantener la gestión negativa cuando recibiera el amparo del gobierno decidiendo ese modo de proyección con el costo social que ello implica. La liquidación de la empresa

representa la paralización de actividades, con la consiguiente no ocupación de recursos humanos, desvalorización de los instrumentos materiales y desaparición de las consecuencias beneficiosas que significaba su desenvolvimiento, un evidente costo social.

No comparte «el criterio de sostener que todo ingreso de la empresa es un costo social y que todo gasto operativo es un beneficio social» (Chapman, 1982:58). El signo social, para el disertante, depende de diferentes factores.

La evaluación que el consumidor hace sobre el precio de los bienes o servicios que adquiere, es una apreciación que puede considerarlo injusto. Ello conduce a discernir qué es un precio justo. Podría entenderse como la valoración equilibrada hecha en una situación de mercado de competencia perfecta o, en cambio, el que compensa la situación de quien se encuentra en desventaja en la relación negociadora.

Las condiciones en que normalmente se desarrollan las actividades en economías de países poco industrializados conduce a deducir que debe descartarse la sinonimia entre precio de competencia y justo precio.

Cuando la posición del consumidor, para tomar la decisión de comprar, es vulnerable, ello le impedirá conseguir un precio justo. La apreciación se irá alejando del precio finalmente acordado que será menos competitivo a medida que sea más monopolizada la posición del vendedor.

El factor ético que destaca está también centrado en el nivel de necesidades que correspondan al consumidor. El efecto social será distinto según el tipo de bienes de que se trate, atendiendo al carácter más o menos elástico de la demanda, que será menor en productos de primera necesidad.

Resumiendo, las dificultades que presenta la tarea de cuantiar el costo o el beneficio social son: a) identificación del justo precio en términos de resultados de explotación del vendedor, lo que incorpora problemas de eficiencia operativa y sobre la justa retribución de los propietarios del capital de la empresa involucrada, b) consideración de la equidad

a que responde el precio transado, teniendo en cuenta la naturaleza de los bienes o servicios involucrados y la posición de sus consumidores o usuarios.

Indica que para determinar el efecto social se deberá establecer la diferencia entre el precio acordado en la transacción y su justa apreciación, multiplicándola por el volumen de bienes mercadeados.

Seguidamente se propone hacer una recapitulación del cómputo del costo-beneficio social del mercadeo.

Cuando se trate únicamente de determinar la utilidad o desutilidad social que provoca la compra-venta de cosas o servicios a los consumidores de esos bienes, sería suficiente calcular los elementos que integran los respectivos costos y beneficios analizados, es decir: a) establecer el volumen de los bienes transados y relacionarlo con las reales necesidades de la demanda del contexto humano, para multiplicar la cantidad en defecto o en exceso por su justo precio, b) establecer el efecto del factor calidad de los bienes según las necesidades de la demanda del contexto humano, multiplicando las diferencias en más o menos por su justo precio, c) establecer el justo precio que servirá de base para cada tipo de bienes, confrontándolo con el precio de su efectivo mercadeo y multiplicando la diferencia por el volumen transado.

El orden de las operaciones a realizar será: primero determinar los volúmenes y ponderar las calidades, y con ellos computar la aplicación del justo precio, para en última instancia efectuar las operaciones que conduzcan a los valores finales y, de tal modo, arribar a la utilidad o desutilidad social neta incidente por acción de las transacciones con el mercado consumidor.

Nuevamente advierte sobre las dificultades que esos cálculos traen, debido a la necesaria discriminación a realizar respecto a las calidades comparativas y a la determinación de los costos y beneficios intangibles que deben atribuirse en relación con los bienes espirituales. La resolución de estos problemas, señala, exigirá «un amplio consenso

comunitario respecto de la escala jerárquica de tales bienes y un alto grado cultural de quienes computen su expresión monetaria» (Chapman, 1982:61).

Informa que en países donde existen disposiciones sobre el llamado «balance social» se han ensayado experiencias para hacer el cómputo de costos y beneficios sociales, pero en los modelos por él examinados, los datos que aparecen cuantificados con alguna precisión solo se refieren a la acción de la empresa en el campo laboral.

Hace luego una amplia descripción de un informe del tipo que analiza y explica que presenta dos aspectos separados: uno narrativo y otro cuantificado estimativamente. Por un lado, expone las características del mercado y la presencia de la empresa en el; en cuanto a los datos estimados, que pertenecen a una empresa de servicios de comunicaciones, ellos se refieren: a la demanda de servicios y su satisfacción, al precio de la tarifa por su relación valor monetario-tiempo, comparado con la del mercado internacional, al plazo medio de instalación del servicio, al volumen de las comunicaciones efectuada en unidades físicas y su cuantía monetaria, y al análisis de otros indicadores sobre la calidad del servicio.

Recalca que lo esencial del caso a que hizo referencia está en que se ha admitido la validez de medir y comunicar a la comunidad el desempeño de la empresa en términos de costo-beneficio social, poniendo énfasis en tres aspectos sobre los que ha destacado en el desarrollo de esta exposición: volumen, calidad y precio.

Alude, finalmente a los principios sociales de libertad, igualdad y fraternidad y relaciona a la fraternidad con lo económico, señalando que «tener en cuenta el costo-beneficio social de la actividad empresaria, implica reconocer que la consecución del progreso humano a través de la actividad económica, es un esfuerzo comunitario, dentro del mecanismo de libertad de opciones y de libre competencia» (Chapman, 1982:63).

2.4 Disertación en 1988

En octubre de 1988, Chapman expuso en el Auditorium Municipal de la ciudad de Esquel, con motivo del IV Congreso Latinoamericano de Investigación Contable, que con el título de V Conferencia de Facultades de Contaduría de América Latina fue publicado por la Fundación Banco de Boston. Su conferencia versó sobre *El desarrollo de la contabilidad social en América Latina* (Chapman, 1989:13).

En su introducción, señala que se referirá a la contabilidad social como «rendición de cuentas» del efecto de la actividad empresarial sobre la comunidad toda, tema que manifiesta poco conocido en América Latina. Indica que se trata de un aporte escrito que intenta señalar las causas aparentes por las cuales la contabilidad social no se ha desarrollado en esa parte del mundo.

En uno de los primeros párrafos de su trabajo sintetiza el concepto que entiende representa la disciplina a la que hará referencia: «La contabilidad social concierne a la recopilación, al ordenamiento, al análisis, al registro, a la síntesis y a la interpretación de los efectos que tiene la actividad de las empresas y otras entidades de la esfera económica, sobre el todo social» (Chapman, 1989:14).

Confirma lo expresado en anteriores intervenciones sobre el alcance que puede otorgarle lo que ella expresa fuera del ámbito de un país y sobre el modo de computar los efectos provocados por las entidades que los originan no simplemente en términos monetarios. También refirma que impacta sobre los componentes comunitarios ya indicados por él en otras oportunidades, haciendo una breve descripción de cada uno de los grupos incluidos y de lo que representan el contexto ambiental y el contexto humano que reciben el impacto de las empresas.

No encuentra razones para cuestionar la rentabilidad procurada con una finalidad lucrativa o la intención de continuar operativamente en beneficio de sus propietarios, como ya había afirmado con antelación. El cómputo del costo–beneficio social es

comúnmente menospreciado porque para algunos, dice, «sabe a motivaciones colectivistas o, por lo menos, perturbadoras de la tranquilidad empresarial y, a veces, también de la de otros tipos de entidades» (Chapman, 1989:17).

Deduca que la prevención, que existe al respecto, proviene de ser un tema calificado como no prioritario, difícil para incorporar como importante por la mayoría de los dirigentes. Luego puntualiza las razones que explican la resistencia que encuentra en América Latina: a) falta de aceptación generalizada de las virtudes de la economía de mercado de libre iniciativa privada, b) tendencia a la evasión fiscal sobre todo en pequeños y medianos comercios, c) propensión a no llevar contabilidad ordenada, d) efecto nocivo de la inflación.

Imputa estos desaciertos como estímulos negativos de la actividad privada, a la actitud de intelectuales, gobiernos, periodismo, científicos y estrados de la justicia. Hace una calificación de la evasión fiscal como un importante costo social que priva al Estado de los recursos que requiere para promover el bienestar general y también se refiere a la posible responsabilidad de las empresas del estado en la generación de resultados sociales y a su obligación de llevar una contabilidad social.

Continúa luego con un análisis detallado de los elementos que componen el costo–beneficio. Se refiere al carácter expositivo del «estado de responsabilidad social» y lo compara con el estado de resultados del período que determina la que él llama contabilidad patrimonial, considerando que la «contraparte de la ganancia o pérdida neta del ejercicio, serían las citadas utilidad y desutilidad social neta» (Chapman, 1989:20).

Al iniciar este prolijo estudio del costo–beneficio social acepta que «es, por ahora, una aspiración, un ideal, ya que no existen normas detalladas de aceptación general para la preparación del estado» (Chapman, 1989:20) que está promocionando. Los ejemplos que ha tenido a la vista son exposiciones narrativas y estadísticas y procura, entonces, indicar pautas básicas para su definición conceptual.

La primera y fundamental exigencia establece que cada entidad informadora reconocerá los efectos cuando se entienda que afecta a un grupo con alcance social, es decir cuando tenga una repercusión de esa naturaleza. Para determinar si se cumple esa condición debería estar dirigido a una cantidad de personas significativa que le asigne esa representación.

De esa manera será trascendente que la acción pueda interpretarse en la dirección de un grupo suficiente como para considerarlo social. Esto dependerá, también de la envergadura del accionante, es decir de su capacidad material para incidir en un núcleo numeroso; por tal razón, las relaciones laborales de la empresa con una cantidad reducida de empleados, en este aspecto, no tendría consecuencias sociales que declarar. Tampoco, impulsarían a un negocio pequeño, a dar explicaciones sociales relativas a sus relaciones con proveedores —seguramente reducidos—, a sus obligaciones tributarias —poco significativas—, pero sí, en cambio, respecto a sus clientes, cuando podría estar afectándolo el tipo de productos que expende —insecticidas, pesticidas, especialidades farmacéuticas, cosméticas.

En este desarrollo, los ejemplos que proporciona terminan por conducir a que para cumplir «el (...) propósito, será preciso que se determine para cada caso los elementos componentes del costo-beneficio social» (Chapman, 1989:21).

El primer componente elegido es el sector de consumidores y usuarios que involucra a los compradores de cosas y de servicios con respecto a los cuales indicará cómo se benefician o perjudican en las operaciones que realizan con la empresa que les vende.

Aquí insiste en decir que los factores incidentes son cantidad, calidad y precio. La cantidad puede actuar sobre el costo-beneficio social cuando se rompe el natural equilibrio del aprovisionamiento, ya descrito en la anterior conferencia, lo que en algún modo está influido por el entendimiento que el adquirente hace sobre los niveles que admite la

satisfacción de su demanda y puede interpretarse como concepto cualitativo. El factor cualitativo es dependiente de la política del vendedor —que tipo de bienes se propone comercializar—, cómo cumple con ese estándar y de si el comprador, que acuerda con esa modalidad, es satisfecho con el volumen de bienes que se coloca en el mercado.

La incidencia social respecto de la calidad, especialmente de los servicios prestados, puede relacionarse con: a) atención al cliente, b) amplitud geográfica de la atención ofrecida, c) estado de los medios de suministro, d) respuesta eficiente en el cumplimiento de la demanda, d) facturación puntual, precisa, detallada.

Con respecto al precio, el consumidor se satisface con el mantenimiento que responde a su demanda habitual, siente un efecto social favorable cuando baja y uno perjudicial cuando sube, pero se suele, equivocadamente, mal interpretar que el productor debe considerar costo social el aumento para evitar una pérdida de la rentabilidad o como beneficio social la disminución para recomponer los beneficios por la caída de sus costos operativos. El mantenimiento de las variables cantidad y calidad haría ventajoso socialmente al precio que disminuye y perjudicial al que aumenta.

El sector social de los consumidores merece más atención que el de los proveedores porque normalmente se ve influenciado por el número de entidades que debe enfrentar la empresa en carácter de tales.

Confirma lo expresado respecto de que el sector de los trabajadores es el más considerado en la información vinculado a lo social, aunque advierte que se nota una disminución de su significación que debe imputarse a la acción sindical; reconoce, además, que se verifica un paso al crecimiento proporcional de los movimientos en defensa del consumidor. Aun así, la mayor cantidad de datos destinado a ser ofrecidos en una estado de responsabilidad social corresponden al sector de los trabajadores de la empresa; hace por ello una lista que indica los aspectos que, comúnmente, están informados: a) volumen de la mano de obra, b)

forma de selección y contratación, c) estabilidad, d) capacitación, e) extensión de la tarea, f) protección de la salud y física, g) promoción, h) retribución y seguridad económica, i) asistencia familiar y financiera, j) condiciones de los ámbitos de labor, k) previsión social.

Las acciones que para mejorar las condiciones que la empresa debe respetar de acuerdo con la legislación y convenciones de trabajo son computables como beneficio social y, por el contrario, la medida del incumplimiento se calcula como costo social.

El tratamiento de las huelgas, que representan un costo operativo para las empresas, tiene un costo social en cuanto pueda interpretarse que hay una adhesión del ente por alguna razón.

Los sectores de proveedores de bienes y servicios y los propietarios de la entidad son tratados en el mismo bloque como aportantes de financiamiento. Afirma que ellos resultan afectados por la actividad cuando se hallen integrados por un número importante de personas componentes de un grupo medido con relación al tamaño de este. Inmediatamente se refiere a los proveedores que pueden ser para la empresa una gran cantidad de suministradores que, a veces, son los únicos que la abastecen en su carácter de monopolio. La desprotección que pueden sufrir puede provocarles perjuicios sociales a computar en la contabilidad social, del mismo tipo que podrían padecer otro grupo suministrador que constituya un grupo afectado por la acción de la empresa.

La proposición de incluir al sector de los propietarios del capital del ente como grupo social se justifica cuando lo forman una cantidad importante de personas. Señala esa perspectiva para casos de sociedades anónimas o de cooperativas que mantienen miles de accionistas o cooperantes —teóricamente vistos como integrantes de un grupo social.

El trato que se da a proveedores, relativo a su selección, condiciones de contratación, la justicia de precios y formas de pago puede constituir modos diferenciales catalogables como beneficios o perjui-

cios sociales. Del mismo carácter discriminatorio pueden considerarse los derechos que se reconoce a los propietarios del capital como recompensa al riesgo de sus inversiones, a la capitalización de los resultados y aspectos similares.

Los roles que asumen los entes representativos de los gobiernos estatales pueden originar efectos sociales del mismo tipo que los apuntados para los entes privados, pero, en cuanto representantes de la sociedad en su conjunto, los afecta la falta de cumplimiento de las normas que obligan a las empresas. Es improbable que las entidades privadas se avengan a publicar las infracciones no detectadas por los entes gubernamentales; debe admitirse que las multas y recargos por infracciones y demoras en el cumplimiento constituyen una medida reparadora de perjuicios causados a la sociedad. En cambio, la estricta atención de las obligaciones fiscales debería ser calculada como beneficio social.

La infracción tributaria es el ejemplo más común de perjuicio social y, también, el que resulta menos propicio a los intereses empresarios para ser objeto de comunicación pública, pero una vez sancionada nada impediría su información, aunque parece poco probable que esto induzca a declararlo. Sí, en cambio, promovería demostrarlo un cumplimiento puntual de esas obligaciones.

Recuerda luego la aparición de un sentimiento generalizado, que comenzó a difundirse en la década del 50 con el crecimiento económico de posguerra, a favor de la protección del medio ambiente. Lo centraliza en la acción perjudicial de las actividades contaminantes de la atmósfera, de las aguas de ríos, lagunas, lagos y mares, en los riesgos que implican las actividades impulsadas por energía nuclear y la generada con recursos fósiles, la acción de los medios ruidosos y las que desfiguran la estética natural.

Luego descalifica socialmente la acción económica sobre la comunidad que se desarrolla en desmedro de valores de lo ético, veraz, justo, bello, y se despreocupan de la vida de la población al

producir y promover elementos nocivos para la salud física y moral. En síntesis, opina que «toda acción de los entes (...) en procura de elevar la calidad de vida (...) debe computarse como beneficio social y todo lo que la rebaje es un costo social» (Chapman, 1989:30-31).

La última parte del trabajo se ocupa de cómo realizar el cómputo del costo-beneficio social. La primera opción práctica que indica es cuantiar la magnitud del efecto en función de su naturaleza; para ello ofrece ejemplos. Vinculados al sector de los empleados por la empresa: provisión de empleos en base a cargos ocupados; promoción de niveles superiores considerando escalas jerárquicas; capacitación en base a cantidad, calidad y número de participantes. En lo atinente a consumidores sugiere: volumen de producción y venta; cantidad de servicios prestados medida en unidades de cada tipo de bienes considerando su importancia relativa. En la esfera de proveedores: oportunidades para licitar. Referido a propietarios del capital: monto y frecuencia de los dividendos. Para entidades gubernamentales: multas aplicadas y su evolución; impugnaciones.

Admite que la medición será más complicada cuando se trate de hacerlo sobre los efectos que deberían reconocerse respecto al contexto ambiental y humano.

Parece asumir la importancia que tiene esa manifiesta dificultad para establecer el valor relativo de su significado cuando expresa que «de todas maneras, mucho de esta cuantificación puede volcarse a magnitudes monetarias cuidando de mantener comparabilidad» (Chapman, 1989:31).

Propone una metodología que considera la más adecuada para instituir este tipo de información, para lo cual se debería producir —se supone en cada entidad— un manual de procedimientos referido a cómo prepararla. En ese instructivo debería constar: 1) pautas para identificar los efectos sociales, que definirían la política a seguir a partir de establecer si la actividad de la entidad, en sí misma, compromete el orden social; 2) modo de

cuantiar los costos y beneficios sociales después de haberlos identificado conceptualmente y haberlos trasladado a términos monetarios —si no se los pudiera expresar en moneda se debería explicar la manera de apreciarlos narrativamente—; 3) manera de preparar el estado de responsabilidad social, que debería someterse a una auditoría externa con dictamen.

Presenta un ejemplo en el que propone un esquema aproximado para la expresión periódica de beneficios sociales y costos sociales. En el esquema ilustrativo, al principio, se conceptualiza sobre el objeto de la entidad informadora y luego se ordena: I. Beneficios sociales, II. Costos sociales. En cada uno de esos capítulos, hace una clasificación de los sectores incidentes, determinando los efectos provocados por cada uno en unidades y valores monetarios que suma para establecer los totales de beneficios y los totales de costos, que al final permiten explicar el neto como utilidad o desutilidad social del período.

A continuación, advierte que el estado de responsabilidad social es una rendición de cuentas periódica que puede presentarse comparativamente, pero no permite acumular efectos para mostrar situaciones estáticas de momentos determinados, porque no existe la posibilidad de ofrecer una capitalización global, sino más bien la de mostrar una visión evolutiva de los beneficios o perjuicios que se suceden, por lo que encuentra impropio otorgarle la denominación balance social.

3. Reflexiones que pueden hacerse sobre el pensamiento del profesor Chapman

La definición que hace en 1965 defiende la idea de una contabilidad aplicada a hechos y actos con demostración financiera —en términos monetarios— que son la consecuencia de su acción económica y afectan a personas determinadas con identidad física o jurídica que son sus promo-

tores, mostrando el estado patrimonial que a ellas corresponde, después de los resultados de un período concluido como producto de esa actividad específica.

La «contabilidad social» de que trata en sus manifestaciones posteriores responde a una concepción totalmente diferente que propugna un informe con perspectivas de metas futuras, en que se deben expresar los efectos sociales que la empresa —no distingue si en realidad debiera ser la entidad jurídica—, reconoce provocar en perjuicio o beneficio de la comunidad a nivel global, en los que entiende incluir los que afectan valores de cálculo incierto, sobre todo porque, en gran medida, es difícil o imposible hacer un cálculo monetario que reconozca como único modo de apreciar homogéneamente.

Ese modelo no permite, al estar interesado en la explicación de aspectos calificables subjetivamente con discutible estimación y proceder de una conceptualización heterogénea, reunirlos para determinar balances y cuadros de resultados. Su exteriorización alcanzaría, solamente, para expresar «estados de responsabilidad social» con utilidades y desutilidades de esa índole. Se comporta como una rendición de cuentas, con fuerte riesgo de heterogeneidad, a un destinatario con definición innominada porque el sujeto ejecutor de las políticas que parecería propiciar permanece en expectativa y el objetivo que debería buscar es de comprensión dificultosa debido a que los efectos que denuncia no son totalmente claros, en algún caso permanecen imperceptibles y casi siempre su escala de valoración no tiene determinación visible.

De esa manera, en el campo informativo que corresponde a la gestión de las empresas se incorporaría una especie que pretende llenar un segmento que se dice contable, con respuesta que no cumple los fundamentos en que se sostiene la disciplina. Ese aditamento pone igualmente en duda la aplicación posible, en toda su amplitud, del sistema dual que es otra de las características distintivas de los mecanismos armónicos en que se respalda la contabilidad.

4. Un análisis más acotado que refuerza las reflexiones

Estas observaciones, hechas hasta aquí en la superficie, justifican el título que dio a la primera disertación citada, que alude a las *Dificultades para medir la cuantía del beneficio social neto de la actividad económica*.

Es pertinente hacer el recorrido puntual de la lectura efectuada para incorporar las objeciones que ofrece una figura con esas particularidades.

El recordatorio crítico que se hace a las políticas públicas y el grado de insuficiencia de las medidas impuestas no son, en realidad, un desencadenante promovedor de acciones que, a favor del bien común, debieran partir de entidades individuales dedicadas a la actividad económica. No justifica, de modo alguno, que las dificultades para hacer la determinación de un estándar de las necesidades de la población y de la calidad que deberían tener los bienes para calificar el nivel medio de sus requerimientos, imponga a las empresas la obligación de informar sobre efectos sociales que se les pudiera atribuir.

Achacar a las entidades económicas un supuesto desprecio por el consumidor, abuso para con los proveedores y desapego por el contexto humano, como una causa trascendente del sufrimiento de la humanidad, amén de exagerado, parece no tener solución con informes voluntarios en que deban denunciar los perjuicios sociales que ocasionan.

Aconsejar que se den a publicidad informes sociales dirigidos al conjunto de la población y proyectarlo hacia el exterior de las fronteras puede tener sentido cuando fuera comprobable que la acción del informante trasciende de tal modo que supera esos límites, pero aun así esas comunicaciones parecen inocuas en la mayoría de los casos por la diversidad social a que estarían destinadas.

Los inconvenientes para la consecución de informes adecuados de lo que ocurre en el campo social están reconocidos en el texto de las disertaciones examinadas. Uno de los más significativos en esa dirección tiene que ver con entrelazamientos

permanentes de lo contradictorio al hacer el análisis de los factores generadores de ganancias para los propietarios del capital de las empresas que comprende a todos los grupos sociales que intervinen en el proceso que permite obtenerlas.

Otro de los cuestionamientos aceptados para dudar de la perspectiva de hacer una razonable determinación de los costos y beneficios, que podrían explicarse como sociales, lo constituye el que podría originarse al observar las modificaciones que se producen en el nivel de los precios y en los cambios que se manifiestan en la calidad de los bienes. Esa cuestión es incidente en dos sentidos, ya que las empresas actúan como proveedoras y como clientes y pueden alternar con un número considerable de entidades ajenas que asumen esas funciones opuestas, con características que pueden ir desde la competencia al monopolio, que terminan por colocar al informador ante un compromiso social diferente.

Las características productivas y también las condiciones favorables o desfavorables del mercado pueden influir en la cantidad de personas empleadas en la actividad de las empresas y esto hacer más o menos complicado estimar los efectos sociales relacionados con ese sector que al tratarse de seres humanos abre una cantidad de aspectos a considerar que están más sujetos a leyes y convenciones que pueden transgredir o mejorar sus estipulaciones, que siempre afectan una relación más directa con la entidad donde actúan, que rozan más fuertemente cuestiones vinculadas con el sustento, la integridad física, con la salud, la capacitación, con la previsión, con la dignificación. También la consideración de los adelantos tecnológicos, que promueven cambios estructurales, que pueden modificar condiciones de trabajo y actuar como móviles de variaciones en la ocupación y en las retribuciones, y agitar conflictos laborales, serán a su turno temas a resolver en el cálculo de algún resultado social.

Las obligaciones para con los gobiernos son, en sí mismas, un modo relacional obligado con lo social

que ellos representan, lo que no hace sino poner en duda cual debe ser el modo de informar sobre los efectos de ese contacto protector, para responder a si el pago puntual de los impuestos otorga un beneficio a la sociedad, o qué grado de perjuicio ocasionan la evasión, la demora, la elusión.

Los seres vivos son integrantes indiscutibles del ámbito social, también las entidades como personas o representantes de personas físicas lo son, de modo que afectan y se afectan con los perjuicios que ocasionan y los beneficios que reciben del aire, de las aguas, del sol, en una palabra, de la naturaleza, y de la perspectiva de apropiarlos más o menos libremente. ¿Cuál es la medida de esa prerrogativa a que tienen algún derecho, dónde están los límites y qué importancia se les debe asignar para hacer el cómputo de la acción de los entes? A todo eso debería responder la comunicación social de los efectos provocados. También, con respecto a qué signo utilizar para calificar la producción de fertilizantes que pueden agregar elementos dañinos en su composición química, cuánto de favorable es socialmente la de los medicamentos preparados para curar si son utilizados para que otros los usen lucrando en su comercialización como drogas, cómo determinar si es positivo o negativo un pesticida que favorece el incremento de los cultivos alimentarios pero extingue la apicultura y afectan la salud de la población, son unas pocas incógnitas de otra cantidad de interrogantes insatisfechos que, además, en alguna medida dependen de lugar y circunstancias.

A estas dificultades debe agregarse la que parece insoluble para dar a los efectos sociales que son reconocidos como tales una apreciación que los estime de algún modo aceptable; se trata de la unidad de medida para cuantificarlos y poder de esa forma agregarlos y compararlos, lo que permitiría, al menos, establecer la importancia del conjunto y proyectar tendencias en el tiempo; se trata del valor monetario que es el mismo módulo que emplea la contabilidad para reflejar los resultados de la actividad económica, pero en una enorme cantidad de

casos el tipo de consecuencias que quiere determinarse no lo admite o hace muy compleja su utilización. Es, además, el principal causante de que deba prescindirse de hacer referencia a la situación de la entidad informadora ante el espectro social y por eso no pueda hablarse de «balance social».

La explicación que justifica la reticencia de los empresarios a manifestar, en el pasado, la situación y resultados de la actividad económica, debe buscarse, seguramente, en que el número de propietarios de cada unidad era reducido, muchas veces representado por un solo dueño; la figura del informador era, normalmente, la misma del informado y la competencia de otras empresas tenía pocos argumentos a favor de reclamar la expresión pública de ese tipo de datos organizados. Es cierto que ha ganado terreno culturalmente, como un derecho de la comunidad, tener amplia comunicación de lo que pasa, pero las normas legales relativas a las exigencias informativas que obligan a las entidades, están dirigidas a cumplir con una obligación que ellas tienen con los aportantes de su financiamiento, que son los más fuertemente comprometidos por haber invertido en ellas.

Si como signo del progreso social se manifiesta, cada vez más como un derecho, que debe darse noticia a los vinculados con la empresa de lo que a ella ocurre, es todavía lejano que las entidades económicas sean tributarias, además de los impuestos que tienen un destino social, de proveer una información adicional voluntaria de carácter subjetivo como la que propone el «estado de responsabilidad social».

En definitiva, la intención declarada parece quedar circunscripta a que la empresa demuestre que no es causante de graves desutilidades sociales, haciéndolo de su propia voluntad y en el grado que le permita su interpretación de los hechos que la comprometen, lo que se ofrece poco determinante y a primera vista parece arbitrario porque lo propone desde el mismo supuesto imputado.

El consumidor es, casi siempre, el principal destinatario de informes como el que se propone, porque

es el que siempre representa el mayor número de los afectados por los actos de un ente económico a quien se dirige el producto que es base de su objeto específico para conseguir ganancias. La prosperidad de las entidades económicas se fundamenta en el permanente sostenimiento del incremento de la cantidad de bienes vendidos con el mejor margen de rentabilidad que pueda conseguir; la comercialización tiene como móvil específico lucrar con la enajenación de lo que prepara con ese objeto y para ello debe valerse de incentivos de todo tipo que le permitan conseguirlo. El ámbito de su acción es la comunidad en que se desarrolla, que culturalmente adquiere los hábitos que la misma sociedad le impone, donde todos son responsables de su promoción y aceptación.

Pretender que lo que la cultura social, adquirida en pos del acceso a la comodidad, al ocio, al lujo, a la opulencia, puede originar en perjuicios por el uso inapropiado de bienes, a la salud, a la moral, a las costumbres, al tiempo que se deba dedicar a su empleo, sea culpa de las empresas porque ellas aprovechan de la tentación a la que el núcleo social se somete, cuando operan como instrumentos en la satisfacción de esa necesidad con cosas o prestaciones que ellas suministran, de acción contraria a las condiciones de bienestar social que otros sostienen como sus principios, no puede juzgarse censurable, ya que responde al propósito natural de conseguir beneficios ejecutando una actividad comercial que se considera legal. Luego, la calificación puntual del costo social que podría haber ocasionado la realización de esas actividades será siempre opinable, porque el intento de su eventual medición será dependiente de más de una incógnita que sirve para resolver otra. Debería conocerse qué intención tuvo el consumidor, para establecer si el objeto que la empresa vendió respondió a esa finalidad; además, sería menester conocer el nivel de absorción de que estaba dotado para no resultar afectado socialmente y la oportunidad en que hizo o hará la utilización del objeto y en qué lugar. Para el vendedor estos interrogantes no tienen respuesta.

La calificación de la bondad de los bienes que una empresa vende está siempre del lado del consumidor que debe juzgar su efectividad, de modo que hacerlo desde el otro extremo no da, en la mayoría de los casos, respuesta apropiada que sea totalmente valdadera. El consumidor debería ser, a la postre, el que determina, sobre todo con respecto a los productos de corta duración, que actitud tomar en el desarrollo de la relación comercial. Pero el consumo, motivado cultural y mediáticamente, se proyecta a favor de los que tienen mayor poder económico y se respaldan en el agrupamiento sectorial y en la eliminación de la competencia para hacer más sencilla su tarea en búsqueda del mayor beneficio y de asegurarse un prolongado desarrollo de su aventura económica. De manera que la exposición declaratoria de su acción social no ofrece garantías de presentarse como información orientada a mejorar la posición del consumidor y aparece más bien como un argumento más de carácter propagandístico y componedor de sus relaciones públicas.

La cuestión esencial que, comúnmente, ocupa este espacio relativo a la relación de la empresa con la sociedad está referida a tres ejes: volumen, calidad y precio. El volumen, fuera de condiciones de competencia —difícilmente perfecta—, está cercenado, especialmente, en comunidades con poco desarrollo que, para las empresas plantea más fuertemente la necesidad de proveer, más estrictamente, lo que el mercado necesita y en tal situación restringe los abastecimientos para no incurrir en excesos de inventarios y el consecuente costo financiero que provoca; quiere esto decir que en esos lugares el costo social debería ser más común y tener una manifestación más normal, pero ¿cómo se reconoce el punto de inflexión que indica cuando empezar con el cómputo?

A medida que avanza el desarrollo de la civilización se nota una propensión cada vez más intensa hacia el consumismo, alentado desde la actividad de las empresas y promovido desde la prensa de todo tipo, que a la par reduce el tiempo de vida útil de los bienes instrumentales para acelerar la rotación de los

inventarios y vender más cantidades periódicamente. Un costo social permanentemente en ascenso que, igualmente, se acrecienta auspiciado por la aparición de nuevas aplicaciones, diseños modificados y modas impuestas desde la novedad. Es fácil, entonces, encontrarse con retazos de producción que podrían muy bien engrosar el costo social del desperdicio de esfuerzos aniquilados por la intención de obtener mejores dividendos. Las preguntas son: ¿puede esperarse voluntariamente escuchar la declaración responsable de la empresa para reconocer tanta pérdida de valores materiales que engrosan el costo social? ¿a quién atribuirlo sería todavía más dificultoso —al productor, al intermediario, al consumidor—? y aún más, ¿cómo calcularlo?

El compromiso con la calidad prometida, aunque se esté generalizando la obligación de ponerla en conocimiento público, todavía se escatima y se especula con el desconocimiento del consumidor despreocupado que, por negligencia suele permanecer ignorante de sus derechos. A menudo el vendedor se aprovecha con la modificación del envase para achicar el contenido o reducir la calidad de los ingredientes con uno de características parecidas al que anteriormente presentaba, para no denunciar claramente la modificación del precio influido por alguna circunstancia que incrementa sus costos. La presentación de productos similares en cuanto a su contenido, en envases con distintas marcas, es otro de los modos de defraudación que suelen emplearse en la práctica comercial para facilitar el acceso a diferentes niveles de consumidor, instigada por la diferenciación que éste hace en función de su ignorancia o de su vanidad. Cualquier intento del tipo de los mencionados en perjuicio del público adquirente podría ser catalogado dentro de los costos sociales, porque procura obtener una ventaja comercial ofreciendo un servicio que no responde a lo que el comprador supone estar recibiendo; independientemente, de que sus características impiden la declaración del engaño que significan, su apreciación excede toda posibilidad de una valoración lógica.

La asignación del precio justo, para responder a la condición que satisfaría un equilibrado tratamiento social, es otra definición que la práctica niega porque es una estimación que escapa a las condiciones habituales del mercado y porque, como está reconocido en los textos a que se alude, el grado de vulnerabilidad del consumidor se manifiesta como el indicador que señalan sus apreciaciones, en las que también incide, de manera notoria, el carácter más o menos elástico de la demanda según el tipo de bienes de que se trate.

La determinación del resultado social que se receptoría sobre la invisibilidad de lo intangible debe ser la que más lejos está de ser puesta en evidencia por el afectado. Cada una de las imágenes de los efectos materiales —favorables o perjudiciales— no solo se mantiene con firmeza en la mente y se exterioriza con algún grado de limitación, adquiere dimensiones variables según la persona; esto se hace más incierto cuando se trata de establecer las reacciones de los grupos sociales, porque deberían ser todavía más inesperadas, al responder a una combinación de reacciones mentales inconexas.

Las razones que se exponen para ralentizar la aplicación de un modelo informativo como el propuesto, que se circunscriben a imputarlo a la incomprensión de los grupos dirigentes y a las deficiencias en el manejo de la administración de las empresas y la conducción económica de los gobernantes, no son las únicas que lo justifican; seguramente incide de modo más peculiar la insuficiencia que denota para resolver eficazmente el objeto que la inspira.

La comparación del estado que proyecta, con el que hace tradicionalmente la demostración de los resultados de una entidad económica, no es del todo acertada. Su información no tiene respaldo en transacciones sobre lo convenido y derivaciones provocadas por hechos inesperados que modifican la valoración monetaria del capital financiero para conseguir su inversión con un propósito incremental; se manifiesta como una estimación inconsistente acerca del efecto provocado a grupos sociales determinados y acotados de modo exiguo,

voluntariamente expresada por el informante y fundamentada en su propia definición y valoración de los hechos que él considera relacionados con el contexto social y ambiental al que afectan sus actos económicos.

Esa caracterización, que sugiere el análisis documental, dificulta notoriamente alguna preparación normativa que pueda adaptarse a la consecución de un objeto tan ambiguo. Entre los aspectos que confirman esta calificación se encuentra el referente a cómo establecer si el efecto provocado está dirigido a afectar a un grupo social, lo que induce a admitir que no se trata de involucrarlo con la acción ejecutada sino por la dirección que se le ha dado. La cantidad de componentes destinatarios de las consecuencias provocadas limita el alcance a grupos de un tamaño que debería determinarse, en cada caso, por la cantidad de individuos que lo forman.

Cuando se trate de conocer cuánto pudo haber influido la acción de la empresa sobre los consumidores de sus productos, además de calificar su carácter social por el número de clientes que responden a la oferta que hace la empresa y de la posición que los participantes en la compraventa observan frente a la competencia —para determinar qué porcentaje concentran del mercado—, habrá que entender con qué intenciones de compra actúan porque ello permite evaluar, si se satisfacen por el vendedor, las expectativas que ello implica y así establecer si se cumple con ellas y si esto afecta o no su acción social en beneficio o perjuicio de la empresa.

Las protestas que los trabajadores formulan reclamando a la empresa por transgresión de condiciones establecidas por ley o por convenios colectivos de trabajo debieran interpretarse para decidir si se convierten en efectos de carácter social que deban ser informados. También origina dudas la utilización de implementos que reducen el número de los empleados convocados, pero al propio tiempo instalan mejores condiciones de labor. La distribución de los beneficios económicos que las empresas

consiguen por la incorporación de instrumentos o sistemas que actúan sobre la productividad y la seguridad del trabajo y su consiguiente asignación parcial a los trabajadores es motivo de discusión y plantea dudas con respecto a su tratamiento como resultado social.

Los acreedores, en razón del suministro de dinero o productos que han aportado, se incluyen en el sector de los comprometidos cuando el número que representan es considerado social y esto es uno de los disparadores de la duda para determinar su inclusión o rechazo. Esto agrega a los suministradores del capital que se conoce como patrimonio neto en que se coloca a los propietarios de la entidad. Todos esos aportes forman el financiamiento imprescindible para dotar a la empresa de la inversión que le permite actuar en beneficio de la comunidad, como generadora de bienes que satisfacen necesidades, de modo que es discutible que algo permita suponer lo contrario.

Aparece entonces contradictorio que se mida, separadamente, una posible acción negativa de la unidad en perjuicio de esos mismos actores sin los cuales no sería factible la empresa. Además, un número reducido de integrantes en cualquiera de esas categorías anularía la posibilidad de dar a ellos —algunos como propietarios del ente— una posición que permita, particularmente, colocarlos fuera del grupo que podría afectarlos socialmente con las actividades económicas de la entidad informadora.

En rigor, el concepto de entidad que se nutre de la naturaleza patrimonial que le da representación por sus dueños, la persona jurídica —física o ideal— y la que puede demostrarse por la actividad que realiza —la económica— ejercerían funciones distintas como propietarios, en un caso, o como gestores de la actividad que caracteriza a la empresa, en el otro; actuando en una posición ella podría mostrarse deficitaria, y haciéndola en otra como superavitaria.

La acción menos propicia para ser publicada, que la empresa hubiera ejecutado para mejorar la consecución de dividendos de sus propietarios

y ocultaría, seguramente, con mayor intensidad para evitar que resulte comprometido el beneficio económico procurado en desmedro del bien común, sería la que buscó por elusión o por evasión de las cargas fiscales. La magnitud que esta declaración puede tener frente a otras que reducen ostensiblemente su significado, da prueba de la asimetría que pueden alcanzar y de la arbitrariedad a que ello puede conducir como promotora equilibrada del efecto social originado que las haría públicas voluntariamente. La calidad cultural del núcleo social comprometido puede ser determinante de la actitud que se oriente sobre el comportamiento informativo de las conductas desarrolladas en esta materia y poner en dudas, por ejemplo, si el cumplimiento estricto de la ley debe ser motivo comunicador de un beneficio social.

Será más difícil discernir acertadamente sobre las bondades o defectos de la actividad realizada por la entidad económica en el tratamiento ecológico a que le obligue o infiera erróneamente su gestión específica, debido, no solo a la incertidumbre sobre el cálculo de los efectos originados, sobre todo por la responsabilidad compartida que en su gestión pueden tener los factores que con ella colaboran. No es menos importante para reforzar este panorama de perplejidad intensa la definición del origen causal que, en parte, es atribuible a la demanda del producto objeto de la empresa y también en cuanto a la manera de distribuir sus consecuencias en el tiempo.

La identificación de los efectos sociales, que en la opinión desarrollada se integraría con los ambientales, es más o menos errátil porque se nota influida, considerablemente, por la interpretación del informador. Por tal razón su evidencia es muy dependiente de circunstancias que no son fácilmente acotadas y pueden interesar a lugares diversos en momentos particulares; no mantienen una consecuente uniformidad y su calificación se somete demasiado a la arbitrariedad interpretativa que ordena subjetivamente al carecer de unidad de medida aplicable.

La proposición de los mecanismos de que debería valerse esta singular técnica informativa prescinde de los principales atributos que identifican a la contabilidad. No aportan claridad las relaciones que podrían vincular a los efectos económicos y sus implicancias sobre las consecuencias sociales derivadas; el mismo proponente rechaza una correspondencia total entre ingresos de la empresa con costos sociales y de gastos operativos con beneficios sociales. El reconocimiento se hace sin contrapeso, no tiene la connotación exigida para dar explicación contable en la sistematización dual; de tal modo, las derivaciones que consigue señalar no son resultados que alcancen a determinar diferencias con base en una valoración efectuada con el mismo módulo. El carácter de pertenencia que asume a ese respecto el desenlace que expresan los estados contables al fin de cada período anual y la situación que muestran al cierre de cada etapa no tiene, en esta comunicación, sentido definido que lo proponga concretamente a un destinatario que lo pueda aprovechar o padecer; la incertidumbre que transmite es manifiesta porque no es asignable en toda su amplitud a etapas determinadas y la responsabilidad de su ocurrencia se asume confusamente.

5. El resumen reflexivo que sugiere el análisis efectuado

Las disertaciones examinadas son alegatos a favor del entendimiento de un contexto social perjudicado por la actividad económica promovida por personas físicas e ideales que son sus promotores. Ello, a expensas de aceptar el efecto favorable que los actos humanos provocan al progreso, que demuestra el crecimiento generador de los beneficios materiales de las empresas que el hombre encara, critica al mismo tiempo, que no se informe sobre el valor negativo que esa acción ocasiona a la comunidad.

Plantea, entonces, la perspectiva de comunicar públicamente que lo que cada unidad del sistema recoge en resultados de sus actos, para acrecentar los recursos de que ha dispuesto para satisfacer sus necesidades de todo orden, tiene contenidos no expresados ni incluidos en el cómputo realizado, que afectan a la sociedad que también integra el que estaría obligado a informar.

De tal modo se induce lo que cada componente de la población debería efectuar, por tratarse de sujetos que participan de actos económicos —porque la vida exige un desempeño biológico que promueve un comportamiento egoísta—, haciendo una declaración pública en la que exprese de qué modo sus acciones para la subsistencia han agraviado al conjunto que lo incluye. En rigor, una expresión que no responde a una verdadera integración que hubiera consentido, que le obligue a participar armoniosamente de modo natural.

Como se puede observar la propuesta trae a la discusión un conflicto con innumerables raíces demostrativas del drama humano en el enfrentamiento de lo económico con lo ético, del bienestar individual con el bien común, de lo material con lo espiritual, de la propiedad reconocida con la apropiada sobre los bienes libres, de los valores sociales con los individuales, de lo tangible con lo inmaterial, de la adjudicación de la creación con la monopolización de sus beneficios.

Proyecta un modo desordenado de interpretar un conflicto que aparece discutible, con significados de dudosa procedencia, destino incierto y sentido confuso, sobre efectos forzados desde un propósito de crecimiento económico con otros no buscados que afectan espontáneamente al contexto social o ambiental, y no debería ser apto para validar un reglamento, porque no disciplina y no tiene modo aparente de convenirse para ubicarlo dentro de un sistema orgánico. El dilema que provoca requiere, primero, resolver desde qué entidad comunicar sobre sus alcances, para luego intentar procurarle una equitativa solución.

Una decisión es una acción o una inacción que, normalmente, compromete recíprocamente intereses contrapuestos de que participan dos sujetos o uno con relación a un objeto, buscando una ventaja relativa. Por lo general, no es fácil entender la existencia indiscutible de una equivalencia de fuerzas —la condición humana niega la vigencia de transacciones totalmente equilibradas y admite que ello sea así necesario para el desarrollo global—. La solidaridad y la caridad provocan actos que quedan librados a la voluntad de los actores.

En consecuencia, la actitud de reconocimiento de los males que engendra el avance económico, con la evolución paulatina de la aparición de adelantos tecnológicos y de una mayor eficacia en las prácticas operativas, al tiempo que estimula el aumento de los bienes para la satisfacción de nuevas exigencias, traslada al mundo resultados sociales negativos cuya asignación queda al arbitrio de los impulsores más fuertes y deriva en un desproporcionado efecto hacia los más vulnerables.

Es solo una buena expresión de deseos propiciar la enmienda que la comunidad puede esperar de la declaración hecha por los entes económicos, si su exposición sobre lo que se les impute dependerá de lo que ellos informen. Poco puede aguardarse de una confesión que podría castigarse con desem-

bolsos de carácter pecuniario, cuando la elusión de la pena —en alguna medida compartible debido a la individualidad personal de los factores originarios— intentaría evitarla.

La determinación ecuaníme del resultado social y de su atribución, sin embargo, si finalmente pudiera ser establecida con una unidad de medida que le diera significado más objetivo, debería ser incumbencia de quien es representante del grupo social, que es naturalmente el propietario de ese patrimonio cuasi-mostrenco que, como tal, no tiene clara apropiación y administración con sentido práctico, y debería, en consecuencia, competir al gobierno del Estado.

De una improvisada calificación sobre quienes deben hacerse cargo, que irremisiblemente promueve un sistema voluntario que sugiera la exteriorización indefinida de las utilidades y desutilidades que provoca el progreso material en detrimento del bien común, solo se saldrá cuando la administración de ese asunto quede, seriamente, a cargo de su más legítimo titular, para que aplique las medidas justificadas que permitan corregir los perjuicios que ocasiona, porque las políticas son adecuadas solo cuando el responsable de proyectarlas tiene definido claramente a que deben aplicarse y así encontrar el eficaz funcionamiento de la gestión a realizar.

Referencias bibliográficas

- Chapman, W.L. (1965). *Existe un concepto científico de la contabilidad*. Buenos Aires: Centro de Estudiantes de Ciencias Económicas.
- Chapman, W.L. (1981). Dificultades para medir la cuantía del beneficio social neto de la actividad económica de las empresas públicas y privadas, *Anales de la Academia Nacional de Ciencias Económicas*, Vol. XXVI, Buenos Aires, pp. 56–78.
- Chapman, W.L. (1982). El consumidor como beneficiario social de la actividad empresaria, *Anales de la Academia Nacional de Ciencias Económicas*, Vol. XXVII, Buenos Aires, pp. 39–64.
- Chapman, W.L. (1989). El desarrollo de la contabilidad social en América Latina, *V Conferencia de Facultades y Escuelas de Contaduría de América Latina*, publicación de Fundación Banco de Boston, Avellaneda, Argentina, pp. 13–36.

Registro bibliográfico

Arreghini, H.R. (2021). Contabilidad social. Análisis de un académico de número. *Revista Ciencias Económicas*, 18 (01), 79–100.

El primer año de los estudios universitarios: análisis de una propuesta tutorial para alumnos de la carrera de economía de la Universidad Nacional del Sur

The First Year of University Studies: Analysis of a Tutorial Proposal for Students of Economics at Universidad Nacional del Sur
Primeiro ano de estudos universitários: análise de uma proposta tutorial para estudantes de Economia da Universidad Nacional del Sur

Diana Isabela Lis
Universidad Nacional del Sur, Argentina
E-mail: dilis@uns.edu.ar

Déborah Malisani
Universidad Nacional del Sur, Argentina
E-mail: debymalisani@gmail.com

Carolina Tarayre
Universidad Nacional del Sur, Argentina
E-mail: carotarayre@gmail.com

Fecha de Recepción: 02/03/2021
Fecha de Aceptación: 22/09/2021

Resumen

En los últimos años, las tutorías enfocadas en alumnos ingresantes de los primeros años de las carreras universitarias han ido ganando reconocimiento por ser consideradas relevantes en el pasaje del nivel secundario al superior.

En este trabajo se describe y evalúa una acción tutorial asociada a la función docente para ingresantes de las carreras Licenciatura en Economía y Profesorado en Economía pertenecientes al Departamento de Economía de la Universidad Nacional del Sur (UNS), Argentina, cuyos resultados invitan a avanzar hacia un modelo integral de tutorías, sin desconocer las cuestiones que pueden obturar este objetivo.

En principio, se realiza la caracterización de las Tutorías del Departamento de Economía de la UNS para luego mencionar los lineamientos conceptuales base que son sustento de la acción tutorial específica.

Más adelante, se realiza el relato de la experiencia: Taller de Estrategias de Aprendizaje. También, se describe la metodología y análisis que se

Palabras clave

- ingreso
- universidad
- articulación
 - taller
- análisis

utilizó para lograr su evaluación y finalmente se arriba a las reflexiones que invitan a pensar en acciones tutoriales situadas y flexibles que faciliten la trayectoria de los ingresantes universitarios.

Abstract

In recent years, tutorships aimed at students in the first years of their university studies have been acknowledged as relevant in the transition from secondary to higher level education.

This article describes and evaluates a tutorship for first-year students of the Bachelor and Professorship in Economics programmes, which belong to the Department of Economics of Universidad Nacional del Sur (UNS), Argentina.

First, the tutorship programmes of the Tutorship Department of Economics, UNS, are described; then their main conceptual guidelines are pointed out. An account of the experience “Learning Strategies Workshop” is provided later.

Keywords

- admission
- analysis
- articulation
- university
- workshop

In addition, the methodology and analysis used to achieve this evaluation are described. Finally, from the reflection upon the experience, some considerations related to further tutorship programmes that could help first-year university students in this transition are provided.

Resumo

Nos últimos anos, os programas de assistência estudantil destinados aos estudantes universitários do primeiro ano, têm ganhado reconhecimento por serem considerados relevantes na transição do nível secundário para o superior.

Neste artigo se descreve e avalia uma ação de assistência relacionada à função docente para ingressantes dos cursos de Bacharelado e Licenciatura em Economia, pertencentes ao Departamento de Economia da Universidade Nacional del Sul (UNS), cujos resultados convidam a avançar para um modelo integral de tutorias, sem desconhecer questões que possam obter este objetivo.

Em princípio, apresentamos uma caracterização do programa de assistência do Departamento de Economia da UNS para mencionar posteriormente as diretrizes conceituais básicas que são alicerce da ação tutorial específica.

Palavras-chave

- análise
- articulação
- ingresso
- oficina
- universidade

Posteriormente, realizamos um relato da experiência: Oficina de Estratégias da Aprendizagem. Além disso, descrevemos a metodologia e análise que foram utilizadas para realizar sua avaliação e finalmente chegar às reflexões que convidam o leitor a pensar em ações de assistência situadas e flexíveis que facilitem a trajetória dos ingressantes na universidade.

1. Introducción

En el año 2009 y dentro del Proyecto de Apoyo para el Mejoramiento de la Enseñanza en Primer Año de Carreras de Grado de Ciencias Exactas y Naturales, Ciencias Económicas e Informática (PACENI), dependiente de la Secretaría de Políticas Universitarias (SPU), se crean las tutorías en el Departamento de Economía de la Universidad Nacional del Sur (UNS), Argentina. Entre los principales objetivos de PACENI se pueden mencionar los siguientes: mejorar el desempeño académico de los alumnos de primer año y capacitar a los docentes en aspectos pedagógicos y didácticos. En tal sentido, Feliu (2014) señala que:

el surgimiento de la tutoría en Argentina está relacionado con las devoluciones de las evaluaciones de la CONEAU que realiza a partir de su creación en 1995 procurando mejorar la calidad universitaria. En estas devoluciones identifica como aspecto problemático el abandono y demás dificultades en la trayectoria académica que determinan una baja eficiencia terminal. (5)

En este contexto, las tutorías surgen en forma reactiva como acciones propuestas externamente, poco articuladas con las restantes actividades académicas, con un rol remedial en el sentido de buscar solucionar dificultades situadas en los alumnos, externas a la universidad, con el objetivo de disminuir el abandono y el desgranamiento. Sin embargo, con el paso del tiempo han ido sufriendo modificaciones en función de los diferentes ámbitos en los que se desarrollan y las problemáticas asociadas. En este marco, surgen distintas clasificaciones de las tutorías, configuraciones del rol del tutor (Capelari, 2009) y niveles de intervención (Rodríguez Espinar, 2012).

El proyecto PACENI tenía una duración de tres años, pero antes de su finalización los tutores involucrados junto con la Asesoría Pedagógica de la UNS solicitaron a las autoridades la continuidad del Sistema de Tutorías, solicitud que fue aprobada sosteniendo las mismas hasta la actualidad.

De este modo, se dio continuidad a la trayectoria iniciada en 2009. De hecho, las tutorías del Departamento de Economía ampliaron sus objetivos¹ de acuerdo con las demandas de los alumnos ingresantes y también se extendieron a los estudiantes de los años siguientes de las carreras vinculadas (Licenciatura y Profesorado en economía).

Es así que se considera que las acciones tutoriales son dinámicas y tratan de dar respuestas a los distintos obstáculos que surgen desde el inicio de la inserción a la vida universitaria.

Por lo tanto, la tutoría se define como un dispositivo institucional que responde a políticas de equidad educativa en el acceso, entendiendo al «acceso» como la admisión, permanencia y egreso. Su propósito es equiparar diferencias en el desempeño académico de los sujetos educativos producidas por su condición de vida, es decir, aspectos socioeconómicos, biográficos y culturales (Feliu, 2014).

Siguiendo a Álvarez González (2017), se debe avanzar hacia un modelo integrador, donde:

la tutoría se ha de entender como un proceso continuo y sistemático que facilite los procesos de aprendizaje y la toma de decisiones, que atienda la diversidad y la inclusión, que potencie el desarrollo personal y que asesore sobre las opciones educativas y laborales. La labor de la orientación y la tutoría ha de servir para integrar los diferentes aspectos que conforman el proceso madurativo y formativo del alumnado, prestando especial atención a su desarrollo integral. (22)

(1) Entre los objetivos se pueden mencionar los siguientes: Generar conocimiento en los ingresantes acerca de la figura de los tutores, fortalecer el vínculo entre alumnos y tutores en un ambiente de confianza, fomentar la permanencia de los alumnos de primer año, facilitar el proceso de aprendizaje de los estudiantes universitarios durante sus trayectorias estudiantiles, gestionando las principales dificultades que ocurran, detectar los problemas que inciden en la inserción del alumno de primer año en la vida académica, potenciar la motivación y el interés de los alumnos por la vida universitaria, asesorar al alumno durante toda su carrera, cuando él mismo lo requiera.

La tutoría es una forma organizativa de intervención formativa que trasciende todos los ámbitos de la actividad pedagógica del docente universitario y que por su naturaleza tiene una función orientadora de carácter integral (Sánchez Cabezas *et al.*, 2019).

En la actualidad, el equipo de tutores del Departamento de Economía de la UNS está compuesto por dos docentes y dos alumnos avanzados. Estas tutorías, si bien son disociadas de la acción docente, mantienen un diálogo permanente, sobre todo con las cátedras del primer año de las carreras y con las cátedras de otros años, para tratar de morigerar las distintas problemáticas que surgen, promover en los ingresantes la construcción de su oficio de estudiante universitario, acompañar y facilitar las diferentes trayectorias educativas en aras de potenciar el desarrollo personal integral.

Precisamente esa comunicación fluida con docentes y estudiantes dio origen a la propuesta que se desarrolla en este trabajo. Siguiendo a Cruz Flores (2017), la misma pretende contribuir a conformar prácticas didácticas para la labor tutorial en educación superior en aras de promover la equidad educativa. En este sentido, la propuesta del Taller de Estrategias de Aprendizaje surge en el segundo cuatrimestre de 2019 en la materia introductoria «Fundamentos de la Economía» que se dicta en ambos cuatrimestres, aunque según el plan preferencial de estudios corresponde al primer cuatrimestre de las carreras Licenciatura en Economía y Profesorado en Economía. De hecho, en el segundo cuatrimestre los alumnos que la cursan presentan características heterogéneas, a modo de ejemplo, pueden ser alumnos que no lograron aprobar en el primer cuatrimestre, alumnos que provienen de pases de carrera, alumnos que ingresan en la segunda mitad del año, entre otras. Las cuestiones mencionadas permitieron desplegar la instancia que se desarrolla en este artículo, una propuesta asociada a la cátedra, es decir, el Taller de Estrategias de Aprendizaje formó parte de la nota de proceso para poder aprobar el cursado de la materia.

La experiencia demostró ser exitosa, según los distintos relevamientos de datos que se realizaron durante el Taller y luego del mismo; es así que resulta motivadora para pensar nuevas acciones tutoriales asociadas a las cátedras, con mayor articulación con la actividad docente aunque, también, se plantea la dificultad de este tipo de acciones en grupos numerosos y heterogéneos, lo cual invita a reflexionar y repensar las configuraciones tutoriales en aras de avanzar hacia modelos integrales, en el sentido que abarquen las distintas funciones tutoriales pero que también se encuentren muy articuladas con la docencia y con las distintas actividades vinculadas al proceso de enseñanza y aprendizaje.

2. Algunos lineamientos conceptuales que guían la propuesta del Taller de estrategias

La experiencia tutorial desarrollada durante varios años permite pensar y reflexionar acerca de las diferentes intervenciones posibles en pos de favorecer la permanencia de los ingresantes en el nivel superior. Como señala Davini (2015), no hay hacer sin pensar, por eso:

cuando hablamos de prácticas no nos referimos exclusivamente al desarrollo de habilidades operativas, técnicas o para el hacer, sino a la capacidad de intervención y de enseñanza en contextos reales y complejos ante situaciones que incluyen distintas dimensiones y una necesaria reflexión, a la toma de decisiones y, muchas veces, hasta al tratamiento contextualizado de desafíos o dilemas éticos en ambientes sociales e institucionales. En otros términos, en las prácticas se trata con situaciones y grupos genuinos. (29)

En este sentido, los dispositivos de intervención que se proyectan desde el grupo de tutores del Departamento de Economía de la UNS se realizan teniendo en cuenta el contexto y también las parti-

cularidades de la disciplina, en este caso la ciencia económica. Esta última cuestión no es menor porque se considera que en el nivel superior, el contenido de la disciplina —y de cada materia en particular— estructura las prácticas de enseñanza (Del Regno, 2013).

Al mismo tiempo, las propuestas tutoriales están guiadas por objetivos que se construyen en el devenir incierto y cambiante, por eso se debaten y se reflexionan para luego planificar acciones; en palabras de Nicastro (2012):

podemos decir que el acompañamiento es un espacio en el cual en el marco de un encuadre se intentan alcanzar determinados propósitos desplegando para ello determinado dispositivo de trabajo. Sabiendo que los propósitos siempre serán expresiones de principios políticos que actúan como ejes: sostener el proceso de formación, la enseñanza y el aprendizaje, la trayectoria de los que están allí, la educación como un derecho que nos involucra a todos, etc. (112)

Los lineamientos teóricos, la experiencia tutorial del equipo, la revisión minuciosa de resultados obtenidos durante el primer cuatrimestre del año 2019 y el diálogo constante con los docentes de primer año —especialmente aquellos vinculados a materias disciplinares— son algunos de los factores que estuvieron presentes a la hora de ofrecer el Taller de Estrategias de Aprendizaje. A grandes rasgos, los propósitos de actuar, intervenir y facilitar la reflexión de los estudiantes ingresantes acerca de los modos de aprender, sus rutinas y los resultados de los mismos, guiaron la práctica tutorial. Es así que el taller se presenta como una posibilidad hacia el camino del aprendizaje autorregulado y la metacognición, habilidad que contribuye a facilitar las trayectorias estudiantiles universitarias dado que fomenta la autonomía y permite «iniciar procesos regulatorios para mejorar las nuevas tareas que conducen al desarrollo de capacidades» (Travé, 2018:193).

3. El Taller de Estrategias de Aprendizaje en acción: relato de la experiencia

La acción tutorial bajo análisis propone una intervención a través de una actividad concreta en la primera materia disciplinar que tienen los estudiantes de Licenciatura y Profesorado de Economía en el primer año, destinada a un grupo particular de estudiantes: aquellos que ingresaron en el segundo cuatrimestre y aquellos que desaprobaron la materia en el primer cuatrimestre y deben recursarla en el segundo cuatrimestre. En este sentido, se pueden mencionar varias experiencias similares de acciones tutoriales con actividades concretas ancladas en materias curriculares, en otras universidades tanto en Latinoamérica como a nivel nacional. Por tan solo citar algunos ejemplos, puede mencionarse la estrategia de enseñanza y aprendizaje de histología en la Universidad Industrial de Santander en Colombia (Torrado–Arenas *et al.*, 2016), el acompañamiento tutorial en el marco de una experiencia de formación inicial profesional denominada «Ingeniería, parques industriales y Plataforma Tecnológica Bahía Blanca», anclada en la materia Ingeniería y Sociedad en la Universidad Tecnológica Nacional, Facultad Regional Bahía Blanca (Muxi *et al.*, 2015) o el desarrollo de asesoría para talleres teniendo en cuenta los contenidos disciplinares de la carrera en la Universidad Nacional de Jujuy (del Valle Gutierrez *et al.*, 2017), entre otras, como estrategias de transición entre la educación del nivel secundario al nivel superior universitario. La diversidad de estrategias y acciones encuentran su fundamento en las diferentes necesidades que emergen de los contextos de desigualdad en los que se encuentran los estudiantes que ingresan año a año a la universidad.

La experiencia objeto de este artículo, como ya se mencionó, se basa en un Taller de Estrategias de Aprendizaje, realizado en el marco de la primera asignatura vinculada con la formación disciplinar para estudiantes de la carrera Licenciatura y Profesorados en Economía, denominada Fundamentos de

Economía. Esta materia se dicta en el primer año, primer cuatrimestre del plan de estudios y se vuelve a repetir en el segundo cuatrimestre. El taller fue realizado durante el segundo cuatrimestre, luego de una consulta realizada por la docente a cargo de la cátedra en relación con la detección de dificultades en el estudio por parte de los alumnos.

Es preciso destacar dos cuestiones:

a) La asignatura en la que tuvo su anclaje este taller es la única de las tres materias que se dictan en el primer cuatrimestre del primer año que no se encuentra vinculada al resultado de las instancias de los cursos de nivelación. Esta situación permite a aquellos ingresantes que no aprobaron la nivelación, iniciar de igual modo su trayectoria en el nivel universitario. En este marco, resulta fundamental y estratégica la intervención en aras de brindar herramientas a aquellos estudiantes con dificultades que les permitan sortear las mismas, las cuales suelen presentarse principalmente durante el primer año de sus estudios. La finalidad de esta iniciativa fue posibilitar, con acciones concretas, que los alumnos puedan continuar sus trayectorias educativas, acompañándolos en la construcción de este nuevo oficio de ser estudiantes universitarios. Es decir, sostener la permanencia y disminuir el abandono evitable.

b) La heterogeneidad de la conformación del grupo porque el mismo está constituido por alumnos recursantes, otros que se incorporan a la carrera más tarde, cambios de carreras y otras situaciones particulares.

El taller fue de asistencia obligatoria en el marco de la materia donde se desarrolló y tuvo una duración de 2 horas, dentro del horario habitual de clases presenciales y sobre un contenido específico que forma parte del programa de la asignatura: Medidas de desigualdad y pobreza. Para el mismo, los alumnos debían llevar leído el material correspondiente a la clase sobre el tema pobreza, disponible en la plataforma educativa, lo cual ya había sido anticipado por la docente de la materia con la antelación suficiente.

Objetivos del Taller

- Indagar sobre las técnicas y rutinas de aprendizaje habituales de los estudiantes, en el marco de una actividad concreta de estudio de la materia vinculada, en aras de promover el autoconocimiento.
- Invitar a los alumnos a la reflexión sobre sus hábitos de estudio a la luz de los resultados obtenidos en el marco de una práctica específica.
- Poner en tensión las prácticas habituales de aprendizaje para realizar la autoevaluación de las mismas en torno a su efectividad, propiciando un proceso de metacognición que les permita reflexionar sobre su propio aprendizaje.
- Brindar a los estudiantes de primer año herramientas concretas que les sean de utilidad para mejorar su proceso de aprendizaje.
- Promover el trabajo conjunto de docentes y tutores, en el marco de actividades curriculares dentro de las materias.
- Favorecer el conocimiento e integración del grupo.

Actividades

Una vez reunidos los estudiantes (17) y el grupo de tutores (3) y, a manera de introducción, para propiciar el clima de trabajo se propone un debate participativo en torno a las siguientes preguntas disparadoras:

- ¿Leyeron los textos indicados para este taller?
- ¿Qué acciones realizaron al leer los textos?
- ¿Cuáles son las rutinas de estudio que implementan para preparar parciales?
- ¿Cuál ha sido la efectividad de las mismas?

Durante los primeros 30' hubo una interacción y participación muy activa por parte de los estudiantes en torno a las técnicas que utilizan para estudiar y aprender en general, donde compartieron sus rutinas, resultados, dificultades de lo cual se fue tomando nota en el pizarrón.

Después de la introducción, se solicitó a cada uno que indique cómo trabajó con los textos y material específico que se les indicó traer preparado (leído y

comprendido) para el taller. También se toma nota en el pizarrón de las tareas realizadas, las cuales se sintetizan en: «Resumo, Retengo y Repaso». En este momento se les presentan también dos aplicaciones para realizar mapas conceptuales que podrían utilizar para estudiar y se les explica cómo se utilizan.

A continuación, se solicita realicen una búsqueda de datos sobre los temas abordados en la página del INDEC y comenten, a la luz de la información suministrada y el material de estudio trabajado, de qué tipo de medición se trata, justificando las respuestas. Surgen distintas respuestas entre ellos, inseguridad en torno a las mismas, muchas dudas, distintas interpretaciones del texto y toman conciencia de la fragilidad de sus conocimientos. Es entonces cuando se les plantea a los estudiantes las siguientes preguntas:

- ¿Cuestionan contenidos cuando leen el material de estudio?
- ¿Se preguntan cuál es la utilidad de incorporar ese conocimiento? ¿Para qué sirve?
- ¿Puedo pensar soluciones posibles a problemáticas concretas en la práctica?

Luego de un intercambio participativo y contextualizado sobre la temática abordada, ellos mismos llegan a la conclusión que es necesario avanzar un paso más en el proceso de aprendizaje para obtener mejores resultados y es allí cuando se intenta dar respuesta a la siguiente pregunta: ¿Cuál consideran podría ser una rutina que vaya un paso más avanzado para obtener mejores resultados?

Aquí surge la necesidad de intentar contextualizar y llevar a la práctica los contenidos teóricos para «aprender a hacer» y a interpretar —a partir de la teoría— datos concretos de la realidad.

La actividad finaliza con la respuesta anónima a una tarjeta de salida con las siguientes tres preguntas abiertas:

- ¿Podrías definir con tus propias palabras la pobreza?
- ¿Para qué te sirvió la actividad de hoy?
- ¿Qué fue lo que más te gustó?

En síntesis, el taller finaliza con el inicio de un proceso de autoconocimiento y autorreflexión sobre las propias prácticas de aprendizaje por parte de los estudiantes, habiendo detectado oportunidades de mejora, en este sentido, se espera que ese proceso constituya el punto de partida para implementar cambios concretos en sus rutinas y prácticas habituales que permitan obtener mejores resultados. De hecho, para poder solucionar una dificultad es muy importante reconocerla y contar con un buen diagnóstico de la misma. En muchas ocasiones las propias barreras internas, conscientes o inconscientes, son las que traban los procesos de cambio en el aprendizaje.

4. ¿Cómo evaluar el Taller de Estrategias de Aprendizaje? Metodología y recogida de datos

Esta primera experiencia de intervención tutorial académica ligada a la cátedra de «Fundamentos de Economía», de carácter obligatorio para los alumnos inscriptos en la materia, requiere de su evaluación para planificar su continuidad o interrupción como así también para pensar su posible transformación. Los datos que se recogieron para tal fin provienen de dos instrumentos: una tarjeta de salida de respuesta anónima y los parciales ya corregidos por sus docentes.

De hecho, las técnicas de la encuesta y el análisis de documentos permiten elaborar algunas reflexiones acerca del impacto del Taller en los estudiantes ingresantes, dotando de sentido a la acción tutorial detallada. En los siguientes subapartados se exponen los resultados de las técnicas utilizadas.

5. Análisis de la encuesta (Tarjeta de salida)

La «Tarjeta de salida» se identifica como una estrategia de evaluación formativa. Según Sanmartí (2007), este tipo de estrategia de evaluación tiene

finalidades pedagógicas y reguladoras, orientadas principalmente a identificar aspectos a mejorar del proceso de enseñanza y aprendizaje por parte del docente o tutor. La encuesta es anónima y la integran tres preguntas abiertas: ¿Podrías definir con tus propias palabras la pobreza?; ¿Para qué te sirvió la actividad de hoy?; ¿Qué fue lo que más te gustó?

Respecto de la primera pregunta, la totalidad de los estudiantes define la pobreza en relación con tres elementos: la existencia de necesidades básicas insatisfechas, el ser humano y la mensurabilidad.

La definición de la pobreza como la existencia de necesidades básicas insatisfechas tuvo connota-

ciones diversas. Más de la mitad de los encuestados consideró que dichas necesidades son de índole económica o material (59 %), otros que la pobreza es un concepto multidimensional que excede lo material (24 %) y un tercer grupo no especificó su naturaleza (18 %).

La vinculación al ser humano se interpreta como una condición en la mayoría de las respuestas (82 %) y en segundo término como una incapacidad (18 %). Finalmente, en cuanto a su mensurabilidad, el 82 % expresa la existencia de un sólo método de medición y el 18 % menciona que no sólo existe un método de medición.

Tabla 1. *Pregunta 1: ¿Podrías definir con tus propias palabras la pobreza?*

ELEMENTOS	FRECUENCIA	CATEGORÍAS	FRECUENCIA
Existencia de necesidades básicas insatisfechas	100 %	Unidimensional	59 %
		Multidimensional	24 %
		No específica	18 %
Relativo al ser humano	100 %	Es una condición	82 %
		Es una incapacidad	18 %
Mensurabilidad	100 %	Mediante un único método	82 %
		Mediante más de un método	18 %

Frente a la segunda pregunta, el 88 % indicó que la actividad le sirvió para aprender acerca de técnicas de estudio, el 12 % para aprender acerca

del concepto de pobreza, el 6 % para compartir con sus compañeros e intercambiar ideas y el 6 % para aprender la importancia de revisar los mails.

Tabla 2. *Pregunta 2: ¿Para qué te sirvió la actividad de hoy?*

CATEGORÍAS	FRECUENCIA
Aprender acerca de técnicas de estudio	88 %
Aprender acerca del concepto de pobreza	12 %
Compartir con sus compañeros e intercambiar ideas	6 %
Aprender la importancia de revisar los mails	6 %

En respuesta a la tercera pregunta, el 65 % consideró que lo que más les gustó fue el modo de interacción que propuso la actividad. Algunas de

las expresiones utilizadas fueron: «muy participativa», «disposición de los bancos en forma de U», «clase dinámica e interactiva», «muchacha con

los alumnos», «hablar y conocernos», «el debate y la puesta en común», «la capacidad de escucha», entre otras. En menores proporciones expresaron que les gustó más el contenido de la actividad

relacionado a las técnicas de estudio (29 %) y el contenido de la actividad relacionado al concepto de pobreza (6 %).

Tabla 3. Pregunta 3: ¿Qué fue lo que más te gustó?

CATEGORÍAS	FRECUENCIA
Modalidad de interacción propuesta	65 %
Contenido vinculado a técnicas de estudio	29 %
Contenido vinculado a la pobreza	6 %

6. Análisis de documentos de la cátedra «Fundamentos de Economía»

El análisis de documentos de la cátedra se concentró específicamente en la muestra de uno de los instrumentos de evaluación denominado «Segundo parcial de Fundamentos de la Economía».

La cátedra considera, en su modo de evaluación para acreditar la cursada de la materia, dos parciales y sus correspondientes recuperatorios (en caso que la nota de la primera instancia sea menor al 60 % del total del puntaje).

La muestra analizada representa un 53 % del total de la matrícula del curso y complementa el análisis de la encuesta o tarjeta de salida cuyos resultados quedaron plasmados en el apartado anterior. Para el análisis de los documentos (parciales corregidos) se tuvo en cuenta la consigna que abordaba la temática trabajada en el Taller: Medidas de desigualdad y pobreza y el puntaje obtenido considerando el porcentaje de acierto sobre el puntaje total de esa consigna.

Tabla 4. Análisis porcentual del ítem del parcial que corresponde

NOTA DEL PARCIAL	PORCENTAJE DE ACIERTO DEL ÍTEM
90	100 %
90	100 %
80	100 %
80	100 %
70	60 %
60	80 %
60	40 %
60	90 %
60	80 %

En síntesis, el análisis de los resultados de los parciales provistos por la cátedra de «Fundamentos de Economía» indica que quienes obtuvieron como nota entre 90 y 80 supieron resolver de modo correcto el ítem que se corresponde con los contenidos tratados en el Taller de Estrategias de Aprendizaje, y los que obtuvieron entre 70 y 60

sólo dos serían las excepciones donde el porcentaje de acierto del ítem es menor al de la nota total del parcial. En este caso, es notorio que 3 de los parciales calificados con 60 lograron alto porcentaje en el ítem analizado (80 % y 90 %); en este sentido, considerando 60 la nota de aprobación, el resultado de ese punto fue determinante a la hora de aprobar o no la instancia evaluativa.

7. Reflexiones finales

El Taller de Estrategias de Aprendizaje como acción tutorial situada acompañada por el apoyo de la cátedra señalada arrojó resultados que invitan a la reflexión. En este sentido, cuando se cruzan las técnicas utilizadas, la tarjeta de salida y el análisis de documentos, los resultados indican en primera instancia la valoración que los estudiantes le otorgaron al taller principalmente por su dinámica por la interacción lograda y por las técnicas de estudio. Por otra parte, el análisis de los documentos revela otra cuestión relevante que se relaciona con los contenidos específicos tratados en el taller. Los resultados del parcial denotaron que la consigna de la temática pobreza alcanzó en promedio buen puntaje.

De hecho, la valoración inmediata fue a favor de la dinámica del taller, pero es indudable que, a su vez, esas estrategias aprendidas redundaron en una mayor comprensión del tema abordado en la jornada.

Reflexionando sobre la experiencia, se considera valiosa como también incita a continuar con estos talleres u otros que resulten innovadores en el futuro y que respondan a las demandas de los alumnos que ingresan en cada ciclo lectivo a la universidad.

La trayectoria de las tutorías se construye junto a los estudiantes año a año y resulta permeable a los cambios que acontecen. Es así que las acciones propuestas se modifican en el devenir según el contexto, por eso resulta necesario incluir la flexibilidad y el dinamismo en los proyectos tutoriales. Es muy importante realizar diagnósticos, hacer circular la palabra, escuchar activamente a estudiantes y docentes, articulando cada vez más acciones con las prácticas concretas de enseñanza y aprendizaje, avanzando hacia un modelo integral. Sin embargo, es importante destacar que esta configuración o modelo tutorial requiere un alto grado de institucionalización, el cual incluye reconocimiento y jerarquización de la función, articulación y recursos (tanto económicos como de capital humano), entre otros, sin los cuales no puede lograrse.

En este sentido, Tinto (2017) investiga sobre la acción institucional efectiva, haciendo énfasis en la construcción de comunidades educacionales que susciten un compromiso activo de los estudiantes en el aprendizaje. Las investigaciones realizadas coinciden en destacar cuatro condiciones que se encuentran asociadas con la permanencia de los alumnos, a saber: a) claridad, consistencia y elevado nivel de expectativas de la institución con relación al desempeño estudiantil, b) apoyo académico, social y económico, según corresponda, c) gestión del desempeño, d) participación o también llamada involucramiento. Cuanto más involucrados social y académicamente se encuentren los estudiantes con los docentes, con los demás miembros del personal de la universidad y con sus pares, más probabilidades de alcanzar buenos resultados tienen y es hacia allí donde las acciones tutoriales del Departamento de Economía de la UNS se orientan.

Referencias bibliográficas

- Álvarez González, M. (2017). *Hacia un modelo integrador de la tutoría en los diferentes niveles educativos*. Servicio de Publicaciones de la Universidad de Murcia.
- Capelari, M.I. (2009). Las configuraciones del rol del tutor en la universidad argentina: aportes para reflexionar acerca de los significados que se construyen sobre el fracaso educativo en la educación superior. *Revista Iberoamericana de Educación*. <https://rieoei.org/historico/deloslectores/3110Capelari.pdf>
- Cruz Flores, G. (2017). Tutoría en Educación Superior: análisis desde diferentes corrientes psicológicas e implicaciones prácticas. *Revista de Educación Educativa* 25.
- Davini, C. (2015). *La formación en la práctica docente*. Buenos Aires: Paidós.
- Del Regno, P.M. (2013). Estrategias de enseñanza del profesor en el aula de nivel superior. *Revista Electrónica de Didáctica de Educación Superior*. <http://ojs.cbc.uba.ar/index.php/redes/article/view/72>
- Del Valle Gutiérrez, B. et al. (2017). El rol del tutor frente a los contextos de desigualdad. *Tutorías en Educación Superior*. Volumen 3.
- Feliu, P. (2014). *La tutoría universitaria en el marco de las políticas de equidad en las universidades nacionales, Argentina 2010*. VIII Jornadas de Sociología de la Universidad Nacional de la Plata, diciembre.
- Muxi, M.E.; Tarayre, C. y Pertusati, F. (2015). Práctica tutorial y participación de los tutores en la experiencia de integración «Ingenierías, Parques Industriales y Plataforma Tecnológica Bahía Blanca». Actas 3º Congreso Argentino de Sistemas de Tutorías, 10 y 11 de diciembre. Tandil, Argentina.
- Nicastro, S. (2012). *Entre trayectorias: Escenas y pensamientos en espacios de formación*. Rosario: Homo Sapiens Ediciones.
- Rodríguez Espinar, S. (2012). *Manual de tutoría universitaria. Recursos para la acción*. Barcelona: Octaedro.
- Sánchez Cabezas, P; Luna Álvarez, H. y López Rodríguez del Rey, M. (2019). La tutoría en la educación superior y su integración en la actividad pedagógica del docente universitario. *Conrado* vol. 15, No. 70, sept.–oct.
- Sanmartí, N. (2007). *10 Ideas claves. Evaluar para aprender*. España: Grao.
- Tinto, V. (2017). *Completando la universidad. Repensando la acción institucional*. 1º Edición. Colección de Educación Superior. Universidad Palermo, Ciudad Autónoma de Buenos Aires.
- Torrado–Arenas, D.; Manrique–Hernández, E.; Ayala–Pimentel, J. (2016). La tutoría entre pares: una estrategia de enseñanza y aprendizaje de histología en la Universidad Industrial de Santander. *MÉD.UIS*. 29(1):71–5.
- Travé González, G. y otros (2018). *Enseñar y aprender economía en educación secundaria*. Madrid: Síntesis.

Registro bibliográfico

Lis, D.I., Tarayre, C., Malisani, D. (2021). El primer año de los estudios universitarios: análisis de una propuesta tutorial para alumnos de la carrera de economía de la Universidad Nacional del Sur. *Revista Ciencias Económicas*, 18 (01), 101–111.

Reflexiones desde la pedagogía feminista. Sorteando la ceguera de género en las Ciencias Económicas

Reflections from a Feminist Pedagogy Perspective.
Overcoming Gender Blindness within Economic Sciences
Reflexões desde a pedagogia feminista. Contornando a cegueira de gênero nas Ciências Contábeis

María Fernanda Pagura

*Facultad de Ciencias Económicas.
Universidad Nacional del Litoral, Argentina
E-mail: fpagura@fce.unl.edu.ar*

Luisina Logiodice

*Facultad de Ciencias Económicas.
Universidad Nacional del Litoral, Argentina
E-mail: luisinalogiodice@gmail.com*

Resumen

Fecha de Recepción: 04/12/2020
Fecha de Aceptación: 17/06/2021

Tal como lo demuestran múltiples investigaciones, los discursos y prácticas educativas universitarias producen saberes y mandatos atravesados por el androcentrismo y sexismo, de los que no quedan exentas la economía y la administración. Complejizar el abordaje disciplinar de las problemáticas sociales desde la perspectiva de género invita a leer el mundo en clave de relaciones de poder que se expresan en los nichos de injusticia social, económica, política y sexual. Para ello, es necesario no solo analizar aquello que se dice acerca del mundo en términos discursivos, sino también atender a los procedimientos que juegan en la producción científica. En este sentido, es posible señalar que la crítica epistemológica y metodológica al enfoque dominante en dichas disciplinas constituye un paso indispensable para el desarrollo de la perspectiva feminista en las facultades de Ciencias Económicas.

Este trabajo recupera, en clave de género, el recorrido de los dos últimos años de la cátedra Metodología de la Investigación que se dicta en el 3er. año de las carreras Lic. en Economía y Lic. en Administración

Palabras clave

- enseñanza de la metodología de la investigación
- perspectiva de género
- ciencias económicas
- educación superior

de la Facultad de Ciencias Económicas de la UNL (Santa Fe, Argentina). Interesa mostrar, primeramente, el posicionamiento epistemológico feminista que se plasma en la propuesta didáctico pedagógica de la materia y que dialoga con los decires del estudiantado. En segundo lugar, explicitar algunas formas de materialización del sexismo en el curriculum prescripto, oculto y nulo en la formación profesional.

Abstract

As it has been demonstrated by numerous research works, discourses and educational practices in university produce knowledge and dictates of conscience which are penetrated by androcentrism and sexism: Economics and Administration are not the exception. Making the disciplinary approach of social issues from a gender perspective more complex invites us to understand the world from the point of view of power relationships which are expressed in social, economic, political and sexual injustice niches. In order to achieve this, it is necessary to analyze not only what is said about the world in terms of discourse but also the procedures which play a role in scientific production. Therefore, an epistemic and methodological criticism of the predominant focus within such disciplines constitutes an essential step towards the development of a feminist perspective in the Schools of Economic Sciences.

This paper revisits, from a gender point of view, the experiences of the last two years of the subject 'Research Methodology' from the third year of the bachelor's degree in Economics and in Administration of Universidad Nacional del Litoral (Santa Fe, Argentina). Firstly, we are interested in showing the feminist epistemic positioning which is expressed in the didactic and pedagogical proposal of the subject and which also considers students' impressions. Secondly, we would like to explicitly state some forms of materialization of sexism within the prescribed, hidden and null curriculum in professional education

Keywords

- economic sciences
- higher education
- gender perspective
- research methodology teaching

Resumo

Assim como o demonstram múltiplas pesquisas, os discursos e práticas educativas universitárias produzem conhecimentos e mandados atravessados pelo androcentrismo e sexismo, não ficando isentas a economia e a administração. Diversificar a abordagem disciplinar das problemáticas sociais desde a perspectiva de gênero convida a ler o mundo desde as relações de poder, que se expressam nos nichos da injustiça social, econômica, política e sexual. Para tanto, é necessário não só analisar aquilo que se diz a respeito do mundo em termos discursivos, mas também dar atenção aos procedimentos que atuam na produção científica. Neste sentido, é possível marcar que a crítica epistemológica e metodológica ao enfoque dominante nessas disciplinas constitui um passo indispensável

para o desenvolvimento da perspectiva feminista nas faculdades de Ciências Contábeis.

Este trabalho recupera, desde um olhar de gênero, o percurso dos dois últimos anos da cátedra Metodologia da Pesquisa que é lecionada no terceiro ano dos cursos Bacharelado em Economia e Bacharelado em Administração da Faculdade das Ciências Contábeis da UNL (Santa Fe, Argentina). É de interesse mostrar, em primeiro lugar, o posicionamento epistemológico feminista, que se fixa na proposta didático-pedagógica da disciplina, e que dialoga com os dizeres dos estudantes. No segundo lugar, explicitar algumas formas de materialização do sexismo no currículo prescrito, oculto e nulo na formação profissional.

Palavras-chave

- ciências contábeis
- educação superior
- ensino da metodologia de pesquisa
- perspectiva de gênero

1. Introducción

Interpelar en clave de estudios de género las Ciencias Sociales en general y la Economía y la Administración en particular implica revisitar el andamiaje del pensamiento moderno (los enfoques, las categorías, las metodologías), aventurarse a discutir con las respuestas históricas y a cambiar de foco para que surjan nuevas preguntas. En este sentido, es posible señalar que la crítica epistemológica y metodológica al enfoque dominante en dichas disciplinas constituye un paso indispensable para el desarrollo de la perspectiva feminista en las facultades de Ciencias Económicas. Tal como lo demuestran múltiples investigaciones, los discursos y prácticas educativas universitarias producen saberes y mandatos atravesados por el androcentrismo y sexismo. Aunque sean escasos los estudios empíricos que permitan revisitar el currículum de las carreras de las facultades de Ciencias Económicas, se asume que no quedan exentas de dichos mandatos. En este sentido, urge gestar cambios para construir justicia de género, tanto en la formación profesional como en la construcción de conocimientos.

Este trabajo recupera, en clave de género, el recorrido de los dos últimos años de la cátedra Metodología de la Investigación que se dicta en el 3er. año de las carreras Lic. en Economía (de aquí

en adelante, LE-FCE) y Lic. en Administración (de ahora en más, LA-FCE) de la Facultad de Ciencias Económicas de la UNL (Santa Fe, Argentina). Interesa mostrar, en primer lugar, el posicionamiento epistemológico feminista que se plasma en la propuesta didáctico pedagógica de la materia y que dialoga con los decires del estudiantado. En segundo lugar, explicitar algunas formas de materialización del sexismo en el currículum prescrito, oculto y nulo en la formación profesional.

Complejizar el abordaje disciplinar de las problemáticas sociales desde la perspectiva de género invita a leer el mundo en clave de relaciones de poder que se expresan en los nichos de injusticia social, económica, política y sexual. Para ello, es necesario analizar no solo aquello que se dice acerca del mundo en términos discursivos, sino también atender a los procedimientos que juegan en la producción científica.

Si bien el escenario académico argentino está en un momento de intensa reflexividad feminista (Bach, 2015; Pagura, 2017; Pagura, 2020; Pecheny, 2010), coinciden en el mismo punto de partida de este equipo: el reconocimiento del escaso abordaje de los estudios de género en las currículas universitarias (currículum nulo), como

también la presencia —a veces hegemónica— de enfoques teóricos que reproducen las desigualdades de género (currículum oculto). En este sentido, plantea Marta Lamas (1996) que el punto de partida es reconocer cómo la cultura introduce el sexismo, o sea, «la discriminación en función del sexo mediante el género» (6), en la formación universitaria, tanto en las prácticas curriculares como en las institucionales (Bach, 2015).

Este posicionamiento epistemológico en clave feminista es la malla en la que se asienta la propuesta de formación de la cátedra Metodología de la Investigación. El equipo docente tiene como coordinada ética formar profesionales con perspectiva de género para que puedan verse a sí mismos/as como sujetos de cambio, pero para ello es necesario visibilizar el origen y las formas de reproducción de las desigualdades entre los géneros e intra-género desde una perspectiva intersectorial.

2. Contrapedagogía de lo inevitable

Se entiende por «género» el conjunto de símbolos, representaciones, normas y valores sociales elaborados a partir de la diferencia sexual. En el concepto de género se pueden identificar tres componentes distintos: un componente simbólico (asociado a metáforas sobre los dualismos sexuales), un componente estructural (que organiza lo social, la división del trabajo, la ciencia, entre otras instituciones) y un componente individual que tiene que ver con la identidad de las personas (Blazquez Graf, 2012; Haraway, 1995; Harding, 1996).

Al sostener que tanto la economía como la administración son construcciones sociales, se da por sentado que están generadas en la matriz capita-

lista y patriarcal (Amorós Puente, 2008) desde sus intereses y socialización sexo genérica.

Plantea Julie Nelson (1993) que el análisis de enlaces entre creencias occidentales contemporáneas sociales acerca del género y sobre la ciencia fue el logro de un arduo trabajo hecho por eruditas feministas en la década de los años 80 (Bordo, 1987; Harding, 1986; Keller, 1985; Merchant, 1980). Las lógicas de organización epistémica de las ciencias, las teorías y sus categorías, no quedan al margen del pensamiento dicotómico binario heteronormativo que distribuye atributos de forma excluyente y jerárquica. De este modo, genera asociaciones entre estereotipos sexo genéricos y territorios de las ciencias, a modo de ejemplo, Nelson (1993) plantea la objetividad, la separación de lo emocional, la consistencia lógica, el logro individual, las matemáticas, la abstracción, la falta de emotividad con la masculinidad. Al mismo tiempo, la subjetividad, la conexión, el entender intuitivo, la cooperación, el análisis cualitativo, la concretividad, la emotividad se asocia al universo de lo femenino.

En ese sentido, la autora destaca que los valores y supuestos básicos, que sostienen la práctica económica, se ven permeados por las creencias de género y refleja en particular aquellas que son valoradas por la masculinidad. Concretamente, enuncia que «tradicionalmente, las actividades masculinas han sido el centro de la materia, mientras que los modelos y métodos han reflejado un desarrollo históricamente y psicológicamente masculino al valuar la autonomía y el separamiento (sic) más que la dependencia y la conexión» (Nelson, 1993:2). En el campo de la economía las críticas de la teoría feminista han proliferado con fuerza desde la década de 1990,¹ pero se puede sintetizar un elemento ejemplificador del argumento aquí planteado: los prejuicios de género implícitos en la concepción del *homo*

(1) Según Benería (2003) se pueden reconocer dos hechos significativos que ubican en dicho período la creciente influencia del feminismo sobre la economía. Se trata de la creación de la Asociación Internacional de Economía Feminista (IAFFE) y la edición del célebre libro de Ferber y Nelson (1993) «Beyond Economic Man».

economicus. En tanto agente racional que supone ciertas características y conductas, presenta una proyección masculina de la autonomía, lo racional y la objetividad, asociada a otra proyección femenina que es dependiente, emocional y de conexión, resultando ambas falsas y distorsionadas (Nelson, 1993).

En este punto, es necesario tomar postura sobre «sexismo» y «androcentrismo», categorías teóricas que posibilitan visibilizar cómo opera el patriarcado en la educación como institución social. Según Gamba (2007) por sexismo se entiende «el mecanismo por el que se concede privilegio a un sexo en detrimento de otro» (293). Esta categoría visibiliza la existencia de una distribución desigual de poder entre los géneros, lo cual produce subordinación y sometimiento de quien se asume en una identidad de género vinculada al universo de lo femenino. Si bien, este concepto se asoció a una mirada dicotómica binaria (varón–mujer), actualmente se lo lee desde una perspectiva intersectorial racializada, lo cual permite potenciar la mirada en torno a las tramas que asume la subordinación y sometimiento. La categoría «androcentrismo» sintetiza la idea que todo lo vinculado al Hombre (en mayúscula) se torna parámetro legitimando, al mismo tiempo, el «privilegio del punto de vista de lo masculino» (Gamba, 2007:293).

Plantea Ahmed (2017) que «el sexismo se convierte en sabiduría recibida» (206) puesto que al ser aceptado como parte del canon o las tradiciones se lo acepta como inevitable. Deconstruir el sexismo en la educación superior requiere una contrapedagogía de la crueldad que ponga al descubierto tanto el efecto de normalización de la violencia —en todas sus formas y manifestaciones— como la desensibilización al sufrimiento de los otros (Segato, 2018:11). Desde el aporte de ambas autoras, este equipo docente plantea una «contrapedagogía de lo inevitable», que desnaturalice, visibilice y discuta las matrices culturales patriarcales en las relaciones sociales, en los enunciados discursivos de las ciencias y en las metodologías de investigación.

Dicho esto, la educación superior es una de las instituciones que afianza la reproducción del sistema de género y la invisibilidad de sus mecanismos de reproducción en los andamiajes teóricos disciplinares en los que se asientan. Poner en reflexividad los procesos de enseñanza y aprendizaje en la formación universitaria es una condición necesaria para construir igualdad y justicia de género en clave de Derechos Humanos.

En este sentido, desde la materia mencionada se incorpora la permanente revisión del mapa de desigualdades a partir de la selección de investigaciones de economía y administración en clave de género, el uso de lenguaje inclusivo, la reflexividad sobre el poder del sujeto que enuncia en la construcción del conocimiento y cómo funciona la complicidad de género, como también sobre las estrategias y procedimientos metodológicos. Puesto que el estudiantado tiene que llevar a cabo una práctica investigativa para la aprobación de la materia, durante los años 2019 y 2020 todos los temas estuvieron atravesados por la perspectiva de género y de diversidad/disidencia sexual. De este modo, se llevaron a cabo trabajos sobre los siguientes temas: la inserción laboral de mujeres y varones, el ingreso y permanencia de varones y mujeres a la UNL, el acceso a empleo en el sector público y privado de parte de personas trans, la segregación vertical y techo de cristal de las mujeres en el sector financiero, la división sexual del trabajo doméstico y de cuidado no remunerado y el acceso al trabajo remunerado de parte de personas con discapacidad. Una vez aprobada la materia Metodología de la Investigación, se invitó al estudiantado de las carreras de LE–FCE y LA–FCE a contestar unas preguntas sobre los temas abordados. Algunas de esas respuestas acompañan este escrito. Cabe aclarar que la muestra completa manifestó no haber trabajado estos temas en sus trayectorias académicas en las dos carreras mencionadas anteriormente.

3. La arquitectura normativa como coordinada de las praxis universitarias

El enfoque de derechos humanos proclama la igualdad y libertad de los seres humanos, consagrando así el principio de no discriminación. La arquitectura normativa que protege y promueve estos derechos es compleja y articula distintos niveles, pero es en la órbita internacional donde se dirimen acuerdos entre los países firmantes que delinean metas rectoras que garanticen la igualdad en el goce de derechos económicos, sociales, culturales, civiles y políticos entre mujeres y varones. El Estado argentino, sus instituciones y el conjunto de servicios educativos deben entonces responder a estas directrices.

En el marco de estos pactos internacionales por los derechos humanos, la Convención sobre la Eliminación de todas las formas de Discriminación contra la Mujer – CEDAW (ONU, 1979) plantea «(la necesidad de) modificar los patrones socioculturales de conducta de hombres y mujeres, con miras a alcanzar la eliminación de los prejuicios y las prácticas consuetudinarias y de cualquier otra índole que estén basados en la idea de la inferioridad o superioridad de cualquiera de los sexos o en funciones estereotipadas de hombres y mujeres» (4).

La Convención refiere, entre otros, al ámbito educativo y laboral como esferas concretas en la que debe garantizar condiciones de igualdad y no discriminación. En relación con el primero, se pretende asegurar las mismas condiciones de acceso y orientación a estudios y credenciales educativas en todos sus niveles para mujeres y varones, como también remover todo concepto estereotipado sobre roles masculinos y femeninos en la enseñanza (Art. 10). En relación con el segundo, se enfatiza el derecho a las mismas oportunidades de empleo, a su libre elección, al ascenso, al conjunto de prestaciones y a la formación, entre otras (Art. 11.1).

Estas esferas, que están intrínsecamente vinculadas, toman un cariz particular y de mayor proximidad al pensarlas desde la formación universitaria. En ese sentido, las normativas también establecen

pautas específicas que iluminan acerca de cómo trabajar estos objetivos desde el enfoque de género, en lo pedagógico y lo curricular.

Tanto la CEDAW, como la Declaración y Plataforma de Acción de Beijing (Parte B. Educación y Formación de la Mujer) realizada en el marco de la Cuarta Conferencia Mundial sobre la Mujer en 1995, proponen de manera coincidente la modificación de programas y planes de estudio, de materiales didáctico-pedagógicos y libros, así como también la adaptación de los métodos de enseñanza.

Todas estas acciones buscan evitar el sesgo de género que permea el diseño de los programas y las propuestas pedagógicas, en tanto refuerzan las desigualdades existentes entre mujeres y varones al reproducir roles estereotipados que limitan la autonomía, autoestima y necesidades específicas del colectivo de mujeres. Las mismas se ven constreñidas en su formación a ciertas áreas disciplinares o son preparadas para desempeñarse en determinados roles, revertir estos patrones requiere un compromiso por un enfoque diferente y sensible al género en la formación profesional.

En este sentido, el estudiantado de las carreras de LE-FCE y LA-FCE reconoce que el tránsito por la propuesta de cátedra «Metodología de la Investigación» le aportó lo siguiente a su formación profesional (entre otras cuestiones):

- Conocer y entender mejor las barreras, y buscar la manera de superarlas (Estudiante 1)
- Si bien yo entendía y sabía un poco del tema, me ayudó a entender el porqué de la actualidad. Como mujer, toda esa información la puedo utilizar para reforzar la lucha contra la desigualdad (desde mi pequeño lugar) (Estudiante 2).

Por último, las líneas de propuesta de acción de las normativas mencionadas, también contemplan la necesidad de la formación docente que permita hacer frente a los desafíos de los nuevos enfoques. Sensibilizar sobre el propio rol en el proceso educativo, con miras al desarrollo de estrategias para una enseñanza libre de estereotipos de género, implica

avizorar el sentido de la propia tarea en clave de promoción de igualdad de oportunidades. También se fomenta el desarrollo de líneas de investigación de género que permitan luego nutrir y articular esta tarea de modificación de planes, materiales, libros, formación, etc. (Art. 83, Plataforma de acción de Beijin).

Para finalizar, cabe destacar que la Universidad Nacional del Litoral mediante su Estatuto asume el compromiso de propender a la igualdad de oportunidades entre varones y mujeres en las normas, acceso y desarrollo del conjunto de funciones sustantivas, y hace explícita la incorporación de la perspectiva de género en las mismas (Art. 2). Esto presenta una relevancia notoria, en tanto hay una intención manifiesta por transversalizar la perspectiva de género en cada una de las acciones de enseñanza, investigación y desarrollo y extensión. Así, la institución no solo debe ser garante de derechos, sino que además abre la posibilidad a que todos sus espacios sean lugares de conocimientos de derechos y garantías.

En este sentido, a continuación, se recupera la voz del estudiantado al referirse a otro aporte de la asignatura «Metodología de la Investigación» en relación con la formación ciudadana:

- Entender que la lucha por la igualdad de género está en muchos de los aspectos de la sociedad y que a pesar de que se avanza todavía falta mucho para de verdad lograr una igualdad. Pero, debo decir, que me hizo más consciente de la situación, lo cual considero algo bueno (Estudiante 3).

4. Ceguera de género e injusticia epistémica en la enseñanza de las ciencias económicas

En los apartados anteriores se hizo referencia a la invisibilidad que asumen estos procesos que generan vulneración de derechos humanos. El investigador Boada Ortiz (2011) plantea que, en la enseñanza de la administración, se reconoce una

«ceguera de género», es decir, la imposibilidad de identificar o reconocer la diferencia sobre la base del género. Con esta expresión, denuncia la ausencia de la variable género como significativa en los análisis de la evidencia empírica, como así también el abordaje en clave de «universalismos» que ocultan los matices. Ambas cuestiones serán profundizadas más adelante.

Siguiendo el planteo de Boada Ortiz (2011), es necesario revisar los estudios clásicos de la administración, las relaciones humanas y de comportamiento organizacional desde el enfoque de género como transversal a las teorías, de tal modo que posibilite «suprimir la ceguera y reconocer las motivaciones y consecuencias de la supresión» (12).

El concepto de «ceguera de género» también interpela a la economía como ciencia, invitando a que revise sus desarrollos teóricos, las categorías que despliega desde un enfoque universal y la intencionalidad de universalizar las conclusiones sin incluir las interseccionalidades que construyen nichos diferenciados y desiguales en el ejercicio del derecho. Julie Nelson (1993) explicita que la errónea percepción acerca de la imparcialidad de algunas perspectivas de la economía, así como su carácter asexual, ha teñido de prejuicios sexuales los temas, los modelos, los métodos y la pedagogía en la disciplina. La práctica económica en ese sentido, según la autora y desde la teoría feminista, no resulta lo suficientemente objetiva.

Dicha autora propone dos alternativas para sortear la ceguera de género. Por un lado, la deconstrucción de los dualismos de los que dependen las definiciones modernas de la economía y, por el otro, la necesidad de desligar los propios juicios de valor sobre lo que consideramos meritorio en las prácticas económicas de las percepciones de género (Nelson, 1993). En definitiva, remite a visitar en clave de género los cuatro aspectos antes mencionados (los temas, los modelos, los métodos y la pedagogía en la disciplina).

Otro núcleo duro a discutir en el hacer ciencia es el tema de la objetividad. Plantea Haraway (1985):

«Yo quisiera una doctrina de la objetividad encarnada que acomode proyectos de ciencia feminista paradójicos y críticos: la objetividad feminista significativa, sencillamente, conocimientos situados» (324). Desde el surgimiento del posestructuralismo, las discusiones epistemológicas y metodológicas sobre qué es la objetividad en ciencia y cómo garantizarla ha generado bibliotecas divididas y los estudios feministas vienen a complejizar la escena. La propia Haraway (1995) pone en el centro de la discusión la noción de la «visión», nunca neutral al género, clase, raza y que se asocia a «artefactos protésicos» (327) que construyen traducciones, interpretaciones mediadas de los fenómenos en estudios. El problema es creer que hay una única forma posible de interpretación del fenómeno social o natural y sostener la universalidad del conocimiento. En la misma línea, Blázquez Graf (2011) plantea que la crítica feminista «muestra que el conocimiento científico no es siempre objetivo, neutral o universal» (13). Así como es necesario reconocer el contexto social, histórico, político, cultural y de género que opera en la producción del conocimiento, también es necesario formular teorías no reduccionistas.

La ceguera de género también se construye desde la heteronorma entendida como un régimen social, político y económico que impone el patriarcado y las prácticas sexuales heterosexuales mediante diversos mecanismos médicos, artísticos, educativos, religiosos, jurídicos, etc., y mediante diversas instituciones que presentan la heterosexualidad como necesaria para el funcionamiento de la sociedad y cómo el único modelo válido de relación sexoafectiva y de parentesco. El régimen se retroalimenta con mecanismos sociales como la marginalización, invisibilización o persecución. Como se podrá observar, el sujeto de estudio de la administración y la economía suele ser varón y heterosexual.

Plantea Wittig (2017) que

la mente heterosexual no es capaz de imaginar una cultura, una sociedad en que la heterosexualidad no ordene, no sólo todas las relaciones humanas sino

también la producción misma de conceptos y todos los procesos que eluden la conciencia (...) no hay peor castigo para un individuo que la «no existencia», tal como lo impone la ley tácita del silencio sobre las identidades sexuales disidentes, lo que termina constituyéndose en violencia política. (59)

Al respecto, algunas personas de la muestra de estudiantes —de la materia y carreras ya mencionadas— manifestaron lo siguiente:

lamentablemente siguen existiendo materias muy feminizadas y/o masculinizadas que lo único que aportan son barreras para aquellas personas del otro sexo que quieran estudiar alguna de esas carreras (Estudiante 4).

(abordar estos temas) me permitió reconocer en mí misma muchos prejuicios que tenía para con los demás y eliminarlos. Además, me abrió los ojos frente a los grupos minoritarios, excluidos e ignorados y a las infinitas necesidades insatisfechas que tienen. Este trabajo me dio la oportunidad de, como ciudadana, sumarme a la lucha por la incorporación de la población trans al mercado laboral, y toda lucha cuyo objetivo sea la visibilización e inclusión de dicho grupo en la sociedad (Estudiante 5).

El título de este apartado introduce la categoría *injusticia epistémica* que se amarra al apartado anterior sobre los derechos humanos, como también sobre el sexismo en las ciencias en general, como en la administración y economía en particular. Tal como se mencionó anteriormente, se reconocen investigadoras como Sandra Harding, Donna Haraway, Hellen Fox Keller, entre otras, que revolucionaron la epistemología de las ciencias desde la deconstrucción feminista. Con y junto a ellas se asiste a una deconstrucción que está impactando en la necesaria revisión de categorías, posicionamientos y metodologías. Se entiende por «deconstrucción» el reconocimiento y la desarticulación de los sesgos sexistas en las praxis (corpus teórico disciplinar, prácticas de enseñanza, prácticas institucionales, entre otras).

En este contexto de movimiento permanente, Miranda Fricker (2017) propone la categoría *justicia epistémica* para referenciar los daños que se causa a alguien en su condición específica de sujeto de conocimiento y, por lo tanto, para la dignidad humana. Distingue la injusticia epistémica testimonial de la justicia hermenéutica. Respecto de la primera, acontece cuando a alguien se le otorga menos credibilidad a su palabra a causa de un prejuicio sobre el hablante, asociado al poder identitario. Esta definición es coincidente con el planteo que Isabel Santa Cruz (1992) realiza cuando se pregunta sobre la construcción de la igualdad, siendo sus componentes: la equipotencia, la equivalencia y la equifonía. Esto último remite a reconocer que, según sea el sujeto que habla, se le cree más o menos según el poder históricamente acumulado. Garantizar la equifonía implica creer en la palabra de quienes ocuparon el lugar de la opresión, el sometimiento y la no credibilidad (niñxs, mujeres, personas trans, personas con discapacidad intelectual, etc.). La verdad también se asocia a la idea de una construcción en la que se evidencia discursos argumentativos epocales y de los sujetos hegemónicos. En este punto, desde las metodologías de la investigación, se podría preguntar: ¿a quiénes se eligen como «informantes clave»? ¿Qué características identitarias acumula el sujeto de la enunciaci3n sobre los fenómenos sociales? ¿Cómo operan los prejuicios cis heteronormativos racializados en la selecci3n del mismo?

Respecto de la injusticia *hermenéutica*, remite a discutir qué sujeto de la historia se arroga la estructuraci3n de las interpretaciones colectivas que dotan de sentido a las experiencias sociales, construyen categorías y, desde ahí, se cimienta la inteligibilidad del mundo. Fricker (2017) sostiene que los sujetos otros, los indefensos, los no contemplados suelen recurrir a esas categorías para darle inteligibilidad a sus propias experiencias sociales recurriendo a significados que no encajan. Esta situaci3n, da origen a «lagunas hermenéuticas, esto es, una ausencia de recursos categoriales para dar sentido a la experiencia propia» (238).

La injusticia hermenéutica se vincula con la teorí a del «punto de vista», los saberes situados y también el planteo que hace el feminismo decolonial cuando denuncia la ausencia u ocultamiento de vivencias sociales asociadas a prejuicios identitarios estructurales en los recursos hermenéuticos colectivos.

En este punto, Fricker es contundente: ambos tipos de injusticia generan opresi3n.

La crítica epistemológica y metodológica feminista plantea la necesidad de hacer ciencia en clave de la «teoría del punto de vista» (Harding, 1996) y saberes situados (Haraway, 1995). En esta línea, Blázquez Graf (2011) sostiene que la crítica feminista ha formulado preguntas cualitativamente diferentes sobre las mujeres, sobre las relaciones entre los géneros e intragénero, ha replanteado la objetividad y neutralidad de las ciencias, como así también, las metodologías de la investigaci3n. Quien conoce está «situado». El modo de objetivarlo es, precisamente, el acto de reconocimiento.

Si este escrito deja un atisbo para suponer que se defiende una postura «relativista» del conocimiento, es necesario aclarar que dicha postura puede ser tan hostil y colonizadora como la pretensi3n de universalidad científica. En este punto, Haraway (1995) es contundente: «La alternativa al relativismo son los conocimientos parciales, localizables y críticos, que admiten la posibilidad de conexiones llamadas solidaridad en la política y conversaciones compartidas en la epistemología» (239).

En esta línea argumentativa, se preguntó al estudiantado de la materia y carreras mencionadas acerca de qué les aportó el abordaje de los temas de investigaci3n a su formaci3n ciudadana y futuro ejercicio profesional. Algunas voces:

muchas personas creen que ciertas situaciones siempre fueron así, o que las condiciones fueron siempre iguales, lo cual no es correcto. Todo tiene su proceso, su esfuerzo y su lucha de fondo. Creo que es importante conocer cómo fue cambiando el entorno y la cabeza de las personas, y así ver todo lo que hemos avanzado (y poder seguir haciéndolo) (Estudiante 6).

Creo que podría sumar el tema en mi formación profesional para volver a chequear algo que, si bien es cada vez más visible, sigue estando presente de manera muy contundente en nuestra sociedad, que es la desigualdad entre hombres y mujeres, y eso para mi futuro como administrador de lo que sea, es importante como para no seguir propagando esta desigualdad, es decir, creo que el aporte profesional que me dio este tema tiene que ver con un abrir de cabeza más que desde la teoría (Estudiante 7).

Tal vez es tiempo de extender el análisis a los planes de estudio, los programas de cátedra, como también, al currículum real, oculto y nulo de las carreras de la LA-FCE y LE-FCE para poder reconocer cómo se materializa la ceguera de género y la injusticia epistémica.

5. Las metodologías de la investigación y la pretendida neutralidad de género

Cuando Haraway (1995) denuncia el androcenismo en las ciencias, plantea que es necesario «entrar en la reescritura de lo científico técnico con la conciencia ácida de entrar en un juego mortal de re/deconstrucción constante del discurso de la (propia) identidad» (28). La concepción dicotómica implica que un polo se contrapone al otro, con la consiguiente negación de todas las formas posibles de existencia humana, y se «valida» en la naturaleza como legitimadora de la división binaria.

Esta división binaria también se ha visualizado en la historia de las ciencias modernas con dicotomías excluyentes tales como la metodología cuantitativa y la metodología cualitativa. Bartra (2012) afirma que tanto los métodos y las metodologías de la investigación tampoco son neutrales en los procedimientos, en las teorías en las que se sustentan e incluso en lo que se determina como posibles objetos de investigación. En palabras de Bartra (2012): «Las técnicas se encuentran siempre dentro de un método y si éste es feminista, la manera en

que se lee, escucha, observa o pregunta, ya tiene un enfoque distinto, un carácter no androcéntrico y no sexista» (72).

En el caso de la metodología cuantitativa y la construcción de indicadores o variables empíricas, la teoría metodológica plantea que, para medirlos, necesariamente hay que desplegar valores o categorías que tienen que ser mutuamente excluyentes, exhaustivas y precisas. La clasificación y los recaudos invitan a pensar que el mundo se mide a partir de casilleros compartimentalizados. Ahora, qué ocurre con la variable «sexo» o «género»: ¿representa conceptualmente lo mismo? En el caso de que la respuesta sea dicotómica binaria (mujer/varón), ¿son las únicas formas posibles de identidad de género? Los estudios de género y disidencias sexuales plantean la necesidad de nombrar para construir inteligibilidad (y justicia epistémica) de las múltiples formas de identidades posibles. ¿Puede que sea posible que no entren en la academia, en los organismos de medición, en las currículas? Entonces, lo que se es, sujeto sexuado ya no opera sólo en la intimidad de una persona, se juega en lo público desde el reconocimiento o la negación. Si bien las encuestas tienen ventajas, no se puede desconocer que piensa el mundo en clave de «casilleros», es decir desde una idea clasificatoria de la realidad que se mide y divide desde determinados parámetros. ¿Qué ocurre con los cuerpos trans, con las identidades intersex, las identidades que se resisten a la clasificación desde la autodefinición «no binaria»? ¿Cómo dialoga la fuerza de verdad que sigue teniendo la idea que la «naturaleza es destino» con las teorías y categorías de la administración y la economía? ¿Y con las vivencias cotidianas del estudiantado y la propia docencia a cargo de formación en estos campos disciplinares?

Respecto de la metodología cualitativa y sus procedimientos, también exige ser leída en clave de género y de poder. Anteriormente se expuso acerca de quién tiene la palabra autorizada, legitimada, quién habla de qué sujeto y qué contexto. En síntesis,

también se juega el poder sobre los sentidos e interpretaciones. Posiblemente, en el enfoque cualitativo, si quien investiga no está atravesado por el enfoque de género en clave interseccional, se pueda llegar a profundizar la «complicidad» de género y/o la neocolonización que suele producir —sin percatarse de ello— el saber académico. Spivak (1998) hace referencia a una violencia epistémica como alegoría de la violencia en general.

La homosexualidad, bisexualidad, las transexualidades, el deseo y el placer, los cuerpos otros, están confinados al silencio curricular (Pagura, 2020). Y en ese silencio, se les niega existencia, ya no solo en la teoría, sino sobre todo en las múltiples formas de vivencias y sentires. En las interacciones áulicas, en las prácticas de investigación y de extensión, cuán difícil debe ser —tanto para profesores/as como para estudiantes— hablar sobre sí mismo/sí misma cuando el currículum (prescripto, real, oculto y nulo) y la cultura institucional están definido desde las regulaciones sexo genéricas heteronormativas. De forma contundente, Tadeu Tadeu Da Silva (2000) afirma que el poder está inscripto en el currículo.

Deconstruir el sexismo en las praxis universitarias requiere revisar múltiples aristas, tales como el lenguaje, las perspectivas teóricas y categorías, el universo de inteligibilidad de quiénes conforman el mundo, las metodologías de la investigación, sus procedimientos y herramientas.

6. Conclusiones

Interpelar en clave de estudios de género la economía y la administración implica visitar el andamiaje del pensamiento moderno (los enfoques, las categorías, las metodologías), aventurarse a discutir con las respuestas históricas y a cambiar de foco para que surjan nuevas preguntas. La denominada ceguera de género permea los argumentos discursivos de dichas prácticas científicas, como así también, la formación profesional universi-

taria. Transversalizar la perspectiva de género en las distintas materias, abordajes, procedimientos, como también en las prácticas de investigación y extensión, es una necesidad urgente para deconstruir la violencia epistémica.

Construir justicia epistémica en la universidad requiere reconocer los nichos de desigualdad, visibilizar las matrices culturales en la que se asientan las producciones científicas y profesionales, preguntarse sobre el poder y dar lugar a la palabra desde una pedagogía feminista, como otro de los tantos desafíos que se presentan. Construir una «contrapedagogía de lo inevitable», como proceso permanente de reflexividad y vigilancia de los mecanismos de reproducción del sistema de género, no sólo significa partir del «qué saben» y «qué temas enseñan», sino en qué tramas de inteligibilidad están insertos unos y otros actores. No es sólo un ejercicio epistemológico y didáctico pedagógico, es la condición de posibilidad para la deconstrucción. En este sentido, se trae a colación la voz de una estudiante cuando se preguntó qué le aportó haber trabajado estos temas y dijo:

En lo personal siento que haber abordado esta temática en mi trabajo final me abrió la cabeza. Me permitió conocer cosas que antes ni siquiera me cuestionaba. Fue un trabajo transformador, de ninguna manera puedo decir que soy la misma que era antes de hacerlo. Fue disparador de múltiples cuestionamientos, que siguen apareciendo hoy en día, de por qué la situación es la que es, y cómo solucionarla (Estudiante 8).

Respecto de la reflexividad epistemológica y metodológica en clave feminista se reconoce una agenda de discusión que impacta en posicionamientos y procedimientos. Uno de esos núcleos duros de la ciencia es la deconstrucción de la noción de objetividad y el simple y poderoso acontecimiento del auto/co/reconocimiento que, quienes investigan y quienes son investigados, son sujetos sexuados. Quien emprende una investigación en las ciencias económicas en general no mira la

realidad de la misma manera si es sensible o no a la problemática de la relación entre los géneros e intragénero en clave interseccional. Y las técnicas de investigación se enmarcan en métodos, en tramas de categorías teóricas que pueden denunciar las desigualdades producidas por el sexismo y androcentrismo o replicar la ceguera de género y la injusticia epistémica.

Por último, al retomar el plexo normativo vigente, se evidencia que la universidad como institución estatal, también tiene que garantizar los derechos humanos. La ciencia androcéntrica y sexista atenta contra la igualdad real entre los géneros e intragénero, e impide una formación ciudadana integral de quienes serán profesionales en el mediano plazo.

Referencias bibliográficas

- Ahmed, S. (2017). *Vivir una vida feminista*. Bellaterra.
- Amorós Puente, C. (2008). *Mujeres e imaginarios de la globalización. Reflexiones para una agenda teórica global del feminismo*. Homo Sapiens.
- Bach, A.M. (2015). *Para una didáctica con perspectiva de género*. Miño y Dávila Editores.
- Bartra, E. (2012). Acerca de la investigación y la metodología feminista. En Blazquez Graf, N., Flores Palacios, F. y Ríos Everardo, M. (Coord.) (2012). *Investigación feminista. Epistemología, metodología y representaciones sociales*. UNAM.
- Benería, Lourdes (2003). Introducción. La mujer y el género en la economía: un panorama general. En P. de Villata (Ed.) *Macroeconomía y género*. Icaria.
- Blazquez Graf, N. (2011). El retorno de las brujas. Incorporación, aportaciones y críticas de las mujeres a la ciencia. UNAM.
- Blazquez Graf, N., Flores Palacios, F. y Ríos Everardo, M. (Coord.) (2012). *Investigación feminista. Epistemología, metodología y representaciones sociales*. UNAM.
- Boada Ortiz, A. (2011). Género, estereotipos y la enseñanza de la Administración de Empresas. Una breve introducción a la problemática de Género en las Ciencias Empresariales. *Poliantea*, 7(12), 9–31. <http://dx.doi.org/10.15765/plnt.v7i12.150>.
- Da Silva, T. T. (2000). A produção social da identidade e da diferença. Em T. T. Da Silva (org.) *Identidade e diferença: a perspectiva dos estudos culturais*. Vozes.
- Fricker, M. (2017). *Injusticia epistémica. El poder y la ética del conocimiento*. Herder.
- Gamba, S. (2007). *Diccionario de Estudios de Género y feminismos*. Biblos.
- Haraway, D. (1995). *Ciencia, cyborgs y mujeres. La reivindicación de la naturaleza*. Cátedra.
- Harding, S. (1996). *Ciencia y feminismo*. Morata.
- Lamas, M. (1996). La perspectiva de género. <http://www.obela.org/system/files/La%20perspectiva%20de%20g%C3%A9nero%20-%20Marta%20Lamas.pdf>
- Nelson, J. (1995). Feminismo y Economía. *Journal of Economic Perspectives*, 9(2), 131–148. (Trad. Julie A. Nelson y Helena Ocampo Delahay).

- Pecheny, M. (2010). *Enseñanza universitaria sobre género y sexualidades en Argentina, Chile, China, México y Sudáfrica*. Teseo.
- Pagura, F., Rodríguez, S. y Faccioli, M. (24–27 de Julio de 2017). *Enseñar desde los márgenes: las optativas como cuarto propio de la perspectiva de género en la Universidad* [Ponencia]. XII Jornadas Nacionales de Historia de las mujeres y VIII Congreso Iberoamericano de Estudios de Género, UBA, Buenos Aires, Argentina.
- Pagura, F. (2020). Trazos para esbozar la inclusión de la educación sexual integral en los profesorado de biología. Recuperando las voces

del estudiantado. *Revista Binacional Brasil–Argentina: Diálogo Entre As Ciências*, 9(1), 11–142. <https://doi.org/10.22481/rbba.v9i1.6958>

- Santa Cruz, I. (1992). Sobre el concepto de igualdad: algunas observaciones. *Isegoría* (6), 145–152. <https://doi.org/10.3989/isegoria.1992.i6.329>
- Segato, R. (2018). *Contra-pedagogías de la crueldad*. Prometeo.
- Spivak, G. (2011). ¿Puede hablar el sujeto subalterno? Columbia University.
- Wittig, M. (2017). *El pensamiento heterocentrado y otros ensayos*. Bocabularia.

Documentos y fuentes consultadas

- Convención sobre la Eliminación de todas las formas de Discriminación contra la Mujer. Organización de Naciones Unidas, 1979.
- Declaración y Plataforma de Acción de Beijing. Cuarta Conferencia Mundial sobre la Mujer, Beijing. Organización de Naciones Unidas, 1995.
- Estatuto de la Universidad Nacional del Litoral, 2012.

Registro bibliográfico

Pagura, M.F., Logiodice, L. (2021). Reflexiones desde la pedagogía feminista. Sorteando la ceguera de género en las Ciencias Económicas. *Revista Ciencias Económicas*, 18 (01), 113–125.

Información general y pautas de publicación

Propósito

Ciencias Económicas es una publicación semestral de la Facultad de Ciencias Económicas de la Universidad Nacional del Litoral. Su objetivo es la divulgación de trabajos científicos en las áreas vinculadas y afines a *Economía, Administración y Contabilidad*. Asimismo, persigue la difusión de investigaciones que avancen en el mejoramiento de la *Calidad Educativa* de dichas ciencias a Nivel Superior. Sus potenciales autores y público de interés son, por tanto, docentes e investigadores universitarios o pertenecientes a organismos de investigación y desarrollo nacionales e internacionales.

Artículos

El contenido de los artículos deberá ser inédito y no estar en trámite, o haber sido enviado para su publicación a otro medio. Podrán presentarse diferentes tipos de contribuciones:

- **Investigación científica:** incluye artículos que signifiquen un aporte al conocimiento en la rama de las Ciencias Económicas y afines, ya sea en términos teóricos o bien con respecto de una determinada población estudiada, cuyos resultados sean interpretados a la luz de teorías y metodologías debidamente explicitadas.
- **Divulgación científica:** incluye artículos que den a conocer diferentes cuestiones referidas al diseño de una investigación (temática que aborda, hipótesis establecidas, metodologías, etc.) o bien los que informen acerca de resultados parciales o finales de investigaciones, innovaciones educativas o de alguna actividad de extensión o gestión

a nivel de la enseñanza superior. Por tanto, se esperan contribuciones con estilo de ensayo o monografía.

- **Tesis de posgrado:** resúmenes de tesis o trabajos finales de carreras de posgrado, correspondientes a Especializaciones, Maestrías o Doctorados, finalizados.
- **Reseñas bibliográficas:** artículos que signifiquen un análisis crítico sobre algún texto cuyo contenido sea pertinente a las áreas de interés de la Revista Ciencias Económicas.

Política de acceso abierto y copyright

Los artículos publicados en *Ciencias Económicas* se encuentran disponibles gratuitamente en la Biblioteca Virtual de Publicaciones Periódicas de la Universidad Nacional del Litoral: <http://bibliotecavirtual.unl.edu.ar/publicaciones>.

No se cobran cargos ni tasas por la publicación de artículos.

La *Revista Ciencias Económicas* adhiere a la definición de «acceso abierto» de la Budapest Open Access Initiative (BOAI): <http://www.budapestopenaccessinitiative.org/>

Ciencias Económicas sostiene su compromiso con las políticas de Acceso Abierto a la información científica, al considerar que tanto las publicaciones científicas como las investigaciones financiadas con fondos públicos deben circular en internet en forma libre, gratuita y sin restricciones.

Ciencias Económicas ratifica el modelo Acceso Abierto en el que los contenidos de las publicaciones científicas se encuentran disponibles a texto completo libre y gratuito en internet, sin embargos temporales, y cuyos costos de producción editorial no son transferidos a los autores. Esta política propone quebrar las barreras económicas que generan inequidades tanto en el acceso a la información, como en la publicación de resultados de investigaciones.



El contenido es licenciado bajo Licencia Creative Commons Atribución-NoComercial-CompartirIgual 4.0 Internacional.

Los contribuyentes con trabajos a *Revista Ciencias Económicas* tácitamente ceden todos los Derechos del Autor a la Revista. Esta transferencia se hace efectiva desde el momento en que el autor recibe por escrito la confirmación de la aceptación de su trabajo para ser publicado. La propiedad intelectual del trabajo científico publicado permanece en el autor (o los autores). El autor puede sostener su copyright sin restricciones.

Los autores son responsables por el contenido científico y los puntos de vista expresados, los cuales no necesariamente coinciden con los del equipo editorial.

Consideraciones éticas y prácticas editoriales

La *Revista Ciencias Económicas* está comprometida con la calidad científica y la realización de un proceso editorial justo y objetivo. En este sentido, adhiere al Código de conducta y guía de buenas prácticas para editores científicos del Comité de Ética de Publicaciones (COPE).

Ciencias Económicas garantiza una adecuada respuesta a las necesidades de los lectores y autores, asegurando la calidad de lo publicado, protegiendo y respetando el contenido de los artículos así como la integridad de los mismos. El Consejo Editorial se compromete a publicar las correcciones, aclaraciones, retracciones y disculpas cuando sean necesarias.

Ciencias Económicas garantiza la confidencialidad del proceso de evaluación, el anonimato de los evaluadores y de los autores, el contenido evaluado, el informe razonado emitido por los evaluadores y cualquier otra comunicación emitida por los consejos editorial y asesor si así procediese. De la misma forma, se mantendrá la confidencialidad ante posibles aclaraciones, reclamaciones o quejas que un autor desee remitir a los comités de la revista o a los evaluadores del artículo.

En el caso de que los hubiese se deberían especificar los reales o potenciales conflictos de intereses. Las instancias revisoras de las contribuciones recibidas deberán revelar al Director cualquier conflicto de interés que pudiera influenciar sus opiniones acerca de los trabajos, debiendo abstenerse de evaluar determinados artículos si lo estiman conveniente. No deben utilizar el conocimiento de la obra antes de su publicación, para promover sus propios intereses.

Ciencias Económicas declara su compromiso por el respeto e integridad de los trabajos ya publicados. Por esta razón, el plagio está estrictamente prohibido y los textos que se identifiquen como plagio o su contenido sea fraudulento serán eliminados de la revista si ya se hubieran publicado y no se publicarán. La revista actuará en estos casos con la mayor celeridad posible. Al aceptar los términos y acuerdos expresados por nuestra revista, los autores han de garantizar que el artículo y los materiales asociados a él son originales o no infringen los derechos de autor. También debe ser declarado, en caso de una autoría compartida, el consenso pleno de todos los autores involucrados.

Para la detección de plagio se utiliza el software *Plagius* (plagius.com.es). Esta etapa de control está a cargo del Secretario de Redacción.

Guía para la presentación de artículos

Preparación de artículos

La extensión máxima de los trabajos será de:

- 30 páginas, incluyendo tablas y figuras, bibliografía y resumen, para los artículos de Investigación Científica,
- 20 páginas para los artículos de Divulgación Científica,
- 10 páginas para las Tesis o Trabajos Finales de Posgrado,
- 5 páginas para las reseñas bibliográficas.

En todos los casos la presentación se hará con tipo de letra Times New Roman 12, interlineado sencillo. Para su escritura se empleará papel normalizado (A4, 21 x 29,7 cm), respetando un margen de 2,5 cm en todos los lados.

Partes constitutivas

Trabajos de Investigación y Divulgación Científica:

Deberán contemplar los siguientes puntos:

- **Título / Subtítulos:** el título principal deberá ser claro, descriptivo y conciso. Deberá escribirse en minúscula, excepto la letra inicial, en negrita, centrado, sin subrayar y sin punto final.

A un espacio del título en español deberá consignar el título en idioma inglés y portugués.

En el texto del artículo se recomienda diferenciar claramente los distintos niveles de subtítulos.

- **Nombre del autor (o autores):** dejando dos espacios respecto del título deberán aparecer el o los nombres de los participantes responsables del artículo. Se incluirá primero el apellido, en minúscula excepto la primera letra y separado por una coma, los nombres completos. Si hay más de un autor, se los separa con punto y coma. En caso de publicarse el artículo, se respetará el orden en que se envió la nómina de autores.

A dos espacios de los nombres de los autores, respetando el orden de aparición, deberá consignarse el mayor título académico, la denominación de la institución a la cual pertenecen y la dirección de correo electrónico de cada autor.

Cualquier otra información complementaria deberá indicarse mediante nota al pie.

- **Resumen:** tendrá no más de 250 palabras. El resumen deberá ser informativo para permitir al lector comprender el contenido del trabajo. Se incluirán los objetivos, metodología, resultados y conclusiones más relevantes.

- **Abstract:** comprenderá el resumen en inglés a los efectos de facilitar la difusión internacional.

- **Resumo:** comprenderá el resumen en portugués a los efectos de facilitar la difusión internacional.

- **Palabras clave:** al finalizar el Resumen, el Abstract y Resumen, en un renglón aparte, deberán incluirse hasta cinco (5) palabras clave, «keywords» y «palavras-chave», según corresponda, en castellano, inglés y portugués. La primera palabra clave debe ser aquella que mejor identifique al trabajo, y así sucesivamente.

- **Cuerpo principal del texto**

El cuerpo principal del texto deberá ser adaptado según la disciplina y el tipo de trabajo, pero en general puede contener:

- a) una introducción, que desarrolle la problemática bajo estudio y objetivos;
- b) estado del arte, con revisión de estudios anteriores;
- c) métodos y técnicas utilizadas;
- d) análisis, resultados, discusión;
- e) conclusiones, recomendaciones.

En la parte referencial se pueden incorporar agradecimientos y la bibliografía.

- **Tablas, gráficos e ilustraciones**

Cada uno deberá estar enumerado correlativamente a lo largo del trabajo, con su correspondiente encabezamiento y título.

Ejemplo: Tabla N° 1. Evolución de la Situación Financiera 1990—1999

Debajo del recurso deberá indicarse claramente la fuente de la información.

Ejemplo: Fuente: elaboración propia en base a información extraída de Throsby, D. (2001).

- **Estilos de cita y ordenamiento bibliográfico**

Deberán seguirse las normas de estilo de citado APA (American Psychological Association), en su última edición.

Las **citas bibliográficas** deberán hacerse siguiendo el sistema autor/es, año, el que debe coincidir con la información incluida en la bibliografía. Ejemplo: (Scott y Lodge, 1985).

Para el caso de citas basadas en el autor, se citará el apellido del autor/es y a continuación, entre paréntesis, el año de la publicación: «Scott y Lodge (1985) proponen una definición de competitividad basada en...»

En todos los casos, la cita completa de la obra se hará al final en las Referencias bibliográficas. Para otras aclaraciones, utilizar notas de referencia al pie de página.

El **listado bibliográfico** debe presentarse por orden alfabético de los autores. A su vez, las referencias con el mismo autor deben ordenarse cronológicamente de acuerdo con el año de publicación.

- **Libro:**

Goldratt, E., y Cox, J. (1995). *La Meta: Un proceso de Mejora Continua*. Monterrey, México: Castillo.

- **Capítulo de un libro:**

Sanford Lewis, C. (2010). Learning from BP's «Sustainable» Self-Portraits: From «Integrated Spin» to Integrated Reporting. En R. Eccles, B. Cheng, y D. Saltzman (eds.), *The landscape of integrated reporting* (58–71). Massachusset: Harvard College.

- **Artículos en revistas científicas:**

Bianchi, P., y Di Tommaso, M. (1998). Política Industrial para las PyMEs en la Economía Global. *Comercio Exterior*, 48(1), 617—623.

- Recursos electrónicos:

Lizcano, J.L., Rejón López, M., y Muñoz, F. (2013). *Información integrada: El futuro de la presentación de información empresarial*. Recuperado el 26 de julio de 2014, de <http://www.aeca.es>

Tesis de posgrado

Los trabajos deberán contener: título, nombre del autor, resumen, abstract, resumo, palabras claves en español, inglés y portugués, metodología, resultados (puede hacer referencia a las partes y/o capítulos de la tesis), conclusiones y bibliografía. Deberán respetarse las normas de estilo establecidas.

La inclusión, o no, del director o tutor de tesis queda a criterio del autor.

Reseñas bibliográficas

Las contribuciones deben incluir los datos del libro comentado (editado en los últimos tres años) y respetar las normas de estilo establecidas.

Entrega de artículos

Los artículos deberán ser enviados en archivo electrónico con extensión DOC/DOCX de Microsoft Word 2003/2007/2010, o versiones más avanzadas, a la siguiente dirección de correo electrónico: *revistace@fce.unl.edu.ar*.

Opcionalmente, los artículos pueden remitirse vía correo postal a la dirección donde se administra la Revista, indicando en el sobre los siguientes datos:

Consejo Editorial
Revista Ciencias Económicas
Facultad de Ciencias Económicas – Universidad Nacional del Litoral
Moreno 2557–S3000CVE–Santa Fe–Argentina

Los artículos pueden ser enviados durante todo el año.

Sistema de arbitraje

Los artículos serán sometidos a dos etapas de evaluación:

1) Una primera revisión por parte del Consejo Editorial con el objeto de verificar si cubre los requisitos del perfil de la revista y las normas de redacción. En caso de observarse falta de pertinencia será devuelto a los autores con la consigna «no pertinente a la *Revista Ciencias Económicas*». Si se observan cuestiones de forma o estilo, pero su contenido es pertinente, se solicitarán los ajustes correspondientes antes de pasar a la segunda etapa de evaluación.

2) La segunda etapa consiste en el arbitraje de evaluadores especializados, doble ciego:

El artículo será enviado a dos evaluadores externos a la entidad editora y su cuerpo editorial, de reconocido prestigio científico internacional y especialistas en la temática correspondiente para que se pronuncien sobre la calidad de dicha producción. Se trata de evaluaciones con doble anonimato ya que los autores desconocen la identidad de sus evaluadores y viceversa.

En caso de discrepancia en las evaluaciones, el artículo será remitido a un tercer evaluador.

Para realizar el dictamen de los artículos, los expertos tendrán en cuenta los siguientes ítems de evaluación: importancia actual y originalidad del tema desarrollado; claridad, precisión y pertinencia del problema e hipótesis planteadas; adecuación de las teorías sustentadas y del enfoque y la metodología utilizada; consistencia y pertinencia de los resultados obtenidos en relación con los objetivos e hipótesis; relación y pertinencia de las conclusiones con los resultados obtenidos; actualización, pertinencia y amplitud de la bibliografía; trascendencia del trabajo como aporte al desarrollo disciplinar.

El resultado final del dictamen podrá ser:

1. Aceptado / 2. Aceptado con modificaciones / 3. Rechazado

En caso de que el artículo sea aceptado con modificaciones, se enviarán las observaciones al autor, quien deberá remitir la versión actualizada del texto en un plazo de tres semanas desde la comunicación del dictamen. Cuando el autor reenvía el texto corregido, el secretario de redacción reenvía la versión a los mismos evaluadores externos. Si estos aprueban la nueva versión, comunica la decisión al autor que, notificado de este punto, debe enviar la nota de autorización para publicación. Si el artículo es rechazado, el secretario de redacción le comunica al autor el veredicto. En todos los casos, el autor tiene acceso al dictamen.

La respuesta a los autores respecto de la aceptación o rechazo de su trabajo depende de los tiempos de las evaluaciones que no serán menores a los cuarenta días ni mayores a los sesenta días. De cualquier modo, entre la recepción y la comunicación del veredicto de la doble evaluación externa no se demorará más de tres meses.

La revista *Ciencias Económicas* no asume responsabilidad por los trabajos no publicados.

Periodicidad de publicación

Revista Ciencias Económicas es una publicación semestral.

Sumario

Investigación científica

Análisis estratégico en la empresa de Componentes Electrónicos, Pinar del Río, Cuba

Dairon Rojas Hernández, Estela Gertrudis Espinosa Martínez, Arístides Pelegrín Mesa, Dariel Rojas Hernández

La gestión del riesgo en los equipos quirúrgicos de alta complejidad: el caso del Hospital Interzonal de Agudos Eva Perón
Daiana Valeria Díaz

Motivación y satisfacción laboral del personal técnico administrativo de la enseñanza

Fernanda Costa Barros, Vitória Ribeiro, André Vasconcelos Silva

Desempeño de la gestión competitiva en agroindustrias: estudio de casos lácteos de La Pampa

Rocío Lujan González, Santiago Agustín Pérez, Roberto Carlos Mariano, Santiago Ferro Moreno

Divulgación científica

Contabilidad social. Análisis de un académico de número
Hugo Ricardo Arreghini

El primer año de los estudios universitarios: análisis de una propuesta tutorial para alumnos de la carrera de economía de la Universidad Nacional del Sur
Diana Isabela Lis, Carolina Tarayre, Déborah Malisani

Reflexiones desde la pedagogía feminista. Sorteando la ceguera de género en las Ciencias Económicas
María Fernanda Pagura, Luisina Logiodice