

ISSN: 1850-7255,
ISSN (en línea) 1853-6646

Tiempo de **GESTIÓN** 25

Revista Académica Bianual de la Facultad de Ciencias de la
Gestión. Año XIV. Número 25. Primera Publicación de 2018.



Universidad Autónoma
de Entre Ríos

FCG

Facultad de Ciencias
de la Gestión



Universidad Autónoma
de Entre Ríos

FCG

Facultad de Ciencias
de la Gestión





Universidad Autónoma
de Entre Ríos

FCG

Facultad de Ciencias
de la Gestión

SEDE PARANÁ

Téc. Archivero
Lic. en Archivología
Téc. Bibliotecario Documentalista
Prof. de Economía
Lic. en Economía
Tec. en Turismo
Lic. en Turismo
Tec. en Gerenciamiento de Servicios Gastronómicos
Tec. en Administración
Lic. en Administración de Empresas
Lic. en Administración Pública
Tec. en Marketing
Lic. en Marketing
Tec. en Comercio Internacional
Lic. en Comercio Internacional
Prof. en Bibliotecología

SEDE CRESPO

Tec. en Administración
Lic. en Administración de Empresas
Lic. en Cooperativismo y Mutualismo
Tec. en Gerenciamiento de Servicios Gastronómicos

SEDE LA PAZ

Tec. en Administración

SEDE FEDERACIÓN

Tec. en Hotelería

SEDE CHAJARÍ

Tec. en Marketing

SEDE VILLAGUAY

Tec. en Turismo

SEDE C. DEL URUGUAY

Tec. en Museología

Tec. en Turismo

Lic. en Turismo

Téc. Bibliotecario Documentalista

Tec. en Administración

Prof. en Bibliotecología

SEDE GUALEGUAYCHÚ

Tec. en Hotelería

AUTORIDADES

UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DE ENTRE RÍOS

RECTOR

Bioingeniero
Anibal Sattler



FACULTAD DE CIENCIAS DE LA GESTIÓN



DECANA

Licenciada
Liliana Battauz



SECRETARIO DE INVESTIGACIÓN Y POSGRADO

Profesor
Pablo Donadio



SECRETARIO ADMINISTRATIVO

A cargo de la
Secretaría de Extensión
Abogado Javier Almada



SECRETARIO ACADÉMICO

Profesor
Román Scattini



SECRETARIO ECONÓMICO FINANCIERO

CPN. Roberto
Zamero

TIEMPO DE GESTIÓN

Revista académica de la Secretaría de Investigación y Posgrado, de la Facultad de Ciencias de la Gestión de la Universidad Autónoma de Entre Ríos. Su objetivo es publicar artículos de docentes, investigadores y estudiantes de la Facultad y de otras unidades académicas, en los campos del conocimiento científico. Sus destinatarios son estudiantes, docentes, investigadores e interesados en general en dichas temáticas.

ISSN: 1850-7255.

ISSN (en línea) 1853-6646.

Registro de la Propiedad Intelectual N°: 5345092

Edición N° 25 – Primera Publicación de 2018

Propietario: Facultad de Ciencias de la Gestión, Universidad Autónoma de Entre Ríos.

Domicilio: Libertad 26. Teléfono: 4070354

Correo electrónico: fcg_revistatiempodegestion@uader.edu.ar

Paraná, Entre Ríos, Argentina.

<http://fcg.uader.edu.ar/>

Fecha de recepción de artículos: dos meses antes del cierre de cada edición.

Periodicidad: bianual

Editores responsables: Fabián Reato, Marta Marozzini.

Impresión: Imprenta Oficial de Entre Ríos.

Córdoba 327. Paraná. E.R.

Colaboración Administrativa: Prof. Claudia Scheihing y Francisco Vega.

Tirada de esta edición: 200 ejemplares.

Indización: Latindex, Dialnet.

CONSEJO EDITOR

Dr. Miguel Rodrigo González Ibarra

Universidad Nacional Autónoma de México (México)

Prof. Rodolfo Bertoncetto

Universidad Nacional de Buenos Aires–Conicet (Argentina)

Prof. Pablo Donadío

Universidad Autónoma de Entre Ríos (Argentina)

Prof. Virginia D'Angelo Gallino

Universidad Autónoma de Entre Ríos (Argentina)

Prof. Noemí Wallingre

Universidad Nacional de Quilmes (Argentina)

Dr. Luciano Andrenacci. Universidad Nacional de San Martín. Facultad Latinoamericana de Ciencias Sociales (Argentina)

COMITÉ DE ARBITRAJE

MSc. Paloma Martínez Fernandez. Universidad Nacional del Comahue (Argentina)

C.P.N.Luis Lafferriere. Universidad Nacional de Entre Ríos (Argentina)

Mg. Sandra Gisela Martín. Universidad Católica de Córdoba (Argentina)

Dra. Dora Luján Coria. Universidad Nac. del Centro de la Provincia de Bs.As.(Argentina)

Ing. Daniel Saín. Universidad Tecnológica Nacional (Argentina)

Lic. María Gracia Benedetti. Universidad Nacional de Entre Ríos (Argentina)

Mg. Claudio Staffolani. Universidad Nacional de Rosario (Argentina)

Lic. Claudia Bolzán. Universidad Católica de Santa Fe (Argentina)

Lic. Oscar Barbosa. Universidad Nacional de Entre Ríos.
Conicet (Argentina)

Lic. Alicia Cáceres. Universidad Nacional de la Patagonia. Río Gallegos (Argentina)

CPN. Eduardo Muani. Universidad Nacional de Entre Ríos. (Argentina)

Dra. Carina Muñoz. Universidad Nacional de Entre Ríos. Universidad Autónoma de Entre Ríos (Argentina)

Dr. Marcelo D'Amico. Universidad Nacional de Entre Ríos (UNER) .
Universidad Nacional del Litoral (UNL)

Dra. Paola Barzola. Universidad Nacional de Entre Ríos (Argentina).

Abogada Eva Senkman. Universidad Nacional del Litoral (Argentina).

Abogada Elena Beatriz Albornoz . Universidad Nacional de Entre Ríos.

Dra. Mariela Demarchi, Universidad Nacional del Litoral.

Abogado Alejandro Nató. Presidente del Centro Internacional para el Estudio de la Democracia y la Paz Social y Director Académico del Instituto Latinoamericano del Ombudsman.

TIEMPO DE GESTIÓN PÚBLICA UNA SERIE DE OBRAS DE ARTISTAS ENTRERRIANOS

ES DECISIÓN EDITORIAL DE TIEMPO DE GESTIÓN PUBLICAR OBRAS DE ARTISTAS ENTRERRIANOS COMO UNA MANERA DE VALORAR SUS TRABAJOS Y CON EL FIN DE DARLES DIFUSIÓN. EN ESTE NÚMERO, ILUSTRAN LA PORTADA, LA CONTRATAPA Y ESTA PÁGINA OBRAS DE LUIS SALVAREZZA.



Tapa:

El Pez Diablo
(técnica mixta, 2017).
De la serie Los Huicholes.

Contratapa:

Obra de la serie Los Mbyá
(técnica mixta, 2018).

**EN ESTA PÁGINA:
OBRA DE LA SERIE LOS GALLOS (TÉCNICA MIXTA, 2017).**

Luis Alberto Salvarezza nació en Concepción del Uruguay, Entre Ríos, Argentina. Es Agrónomo y Profesor Universitario de Lengua y Literatura. Ex Vicerrector y profesor del Colegio del Uruguay y de la Universidad Autónoma de Entre Ríos. Ex Becario del Fondo Nacional de las Artes (Investigación) y del Instituto Hispánico (Perfeccionamiento). Faja de Honor de la SADE en Poesía (1991) y Ensayo (2008). Autor de numerosos libros de poesía.



Como artista plástico (dibujo, cerámica y fotografía) ha realizado innumerables exposiciones individuales. Ha sido seleccionado en salones nacionales y provinciales. Ha recibido premios y distinciones a nivel provincial y nacional. Ha ilustrado a más de 25 autores entrerrianos.

ÍNDICE

UNO

Marca país Argentina y su influencia en la empresa Basso S.A.
Por Kevin Iván Chareun. **PÁGINA 15**

DOS

Comunicación emocional en las organizaciones.
Por Verónica B. Odetti. **PÁGINA 51**

TRES

Una institución intermedia y la socialización con clientes
internos. Por Florencia M. Beltramino. **PÁGINA 77**

CUATRO

Conflictos ambientales: nuevas miradas y desafíos para su
abordaje. Por María Juliana Robledo. **PÁGINA 99**

NORMAS PARA PUBLICAR EN TIEMPO DE GESTIÓN. PÁGINA 131

UNO

Marca país Argentina y su influencia
en la empresa Basso S.A

Por Kevin Iván Chareun

Fecha de finalización del artículo: abril de 2018

The bottom of the page features a decorative graphic consisting of several overlapping, semi-transparent geometric shapes in shades of gray, creating a layered, abstract effect.

SOBRE EL AUTOR

Kevin Iván Chareun es Licenciado en Comercio Internacional egresado de la UADER.

Contacto: kevinchareun@gmail.com

RESUMEN

El presente artículo se basa en una investigación de tipo descriptiva que se propuso analizar la influencia de la marca país -estrategia de marketing que contribuye al posicionamiento de un país en cuanto a su percepción global en todos sus aspectos- en el comercio internacional de la empresa Basso S.A. (productores y exportadores de válvulas para motores), desde su implementación en el 2010 y hasta el 2015. Los objetivos que persiguió son en parte cuantitativos, al tratar la evolución en el tiempo de las exportaciones de la organización en cuestión. También cualitativos, al buscar caracterizar los cambios logrados en el posicionamiento de la empresa en el sector externo, y en describir los diferentes planteos, cuestionamientos y apreciaciones surgidas en su interior al momento de incorporar la marca Argentina a sus productos.

ABSTRACT

The present issue is based on a descriptive research, which aimed to analyze the Country Brand influence -a marketing strategy that contributes to the positioning of a country in terms of his global perception in all the aspects- in the international trade of the Basso SA company (producers and exporters of valves for engines), since the implementation in 2010 and until 2015. The objectives pursued are in part quantitative, dealing with the evolution over time of the organization's exports, and partly qualitative searching characterize the changes achieved in the company's positioning at the external sector, and describing the different proposals, questions and appreciations that arose inside the company when the Argentine Brand was incorporated to their products.

Palabras clave: *marca país, comercio internacional, posicionamiento*

Key words: *country brand, international trade, positioning*

1. INTRODUCCIÓN

El trabajo ejercido por la Marca País se define en inglés como “*branding country*”. Este concepto se encuentra dentro del área del marketing y está en la búsqueda de determinar todas las percepciones que las personas en sus mentes pueden tener de un país, su identidad, su propia cultura, sus productos y servicios, la gente que lo conforma, los lugares turísticos, sus características, los íconos representativos, las instituciones, los líderes, los talentos, los deportistas, los logros, los artistas, y su historia. Así entonces la marca país es el conjunto de percepciones que caracterizan de manera instantánea a un país, es como una carta de presentación natural, que de acuerdo a diferentes posiciones puede desempeñar un papel a favor o en contra. (Buitrago, 2010, pág. 28)

Luego de la crisis económica que dejaron en la Argentina el neoliberalismo y la convertibilidad de principios de siglo, nuestro país quedó sumamente debilitado no sólo ante nuestros ojos, sino también hacia los del resto del mundo. Las empresas nacionales no contaban con la confianza y credibilidad suficientes para continuar exportando o insertarse en mercados externos inexplorados. A raíz de esto, en el año 2004 el gobierno nacional puso en marcha el plan -que tuvo una duración cercana a los dos años- para crear la Marca País Argentina.

Desde entonces, la Marca País Argentina se ha constituido como una estrategia de marketing y posicionamiento para los empresarios nacionales a la hora de mostrar sus productos al mundo. Las empresas argentinas comenzaron a poner en práctica la herramienta marca país no sólo porque en ciertos casos se necesitaba una suerte de apoyo en el momento de salir al exterior a comercializar sus productos, sino también porque la coordinación del sector gubernamental y privado tenían mucho que aportar en cuestiones de comunicación, presentación de productos, ventas, y demás aspectos fundamentales en el ámbito del comercio internacional.

2. OBJETIVOS DE LA INVESTIGACIÓN

2.1. OBJETIVO GENERAL

- Describir la influencia de la Estrategia Marca País Argentina en el comercio internacional de la empresa Basso S.A. en el período 2010 - 2015.

2.2. OBJETIVOS ESPECÍFICOS

- Describir la evolución en el tiempo del comercio internacional de la empresa Basso S.A. a partir de la implementación de la Marca Argentina.
- Caracterizar los cambios logrados en el posicionamiento de la empresa Basso S.A. en el sector externo a partir de la implementación de la Marca Argentina.
- Describir los diferentes planteos, cuestionamientos y apreciaciones surgidas en el interior de la empresa Basso S.A. al momento de comenzar a implementar la Marca Argentina.

Para el logro de los objetivos planteados en la investigación que describe este artículo, realizada en el marco de un trabajo de tesis de la carrera Licenciatura en Comercio Internacional de la Facultad de Ciencias de la Gestión, Universidad Autónoma de Entre Ríos (UADER), se debió recurrir a la recopilación de datos provenientes de fuentes primarias y secundarias, mediante el contacto con la empresa Basso S.A. (Rafaela, provincia de Santa Fe, Argentina) y su entorno, en pos de obtener los datos cuantitativos necesarios.

En el marco del “Proyecto 2020” (una especie de proyección hacia fines de la presente década realizada en el seno de la empresa tomando en cuenta las exportaciones llevadas a cabo desde 1990 y la cantidad de piezas fabricadas desde el mismo año), Basso S.A. ha recolectado y agrupado estructuralmente una serie de estadísticas que reflejan el desempeño de la firma en cuanto a la producción y exportación de las válvulas para motor que la han posicionado como líder del mercado interno y fuerte competidora en el plano internacional. Para el desarrollo de la tesis en cuestión, se utilizaron estas estadísticas como invaluable referencias a la hora de discernir entre un relevante o irrelevante acompañamiento de la marca país.

Por otro lado, para la recolección de datos de tipo cualitativo, se llevó a cabo una serie de entrevistas semi-estructuradas con 8 ejecutivos de la empresa Basso S.A. -elegidos bajo el criterio de Ezequiel Dayar, Jefe del Dpto. de Comunicación y Publicidad de la empresa, y especialista en el tema marca país en Basso S.A.-, realizadas algunas de manera personal y otras vía correo electrónico, según la disponibilidad de los entrevistados.

3. CONCEPTO DE MARCA

Es necesario advertir que la gran mayoría de los mercados que se generan en el plano internacional no corresponden al esquema clásico y equilibrado de competencia perfecta. De hecho, resulta muy difícil poder encontrar ejemplos de este tipo en el comercio mundial. Por lo contrario, a la hora de analizar los productos y servicios comercializados tanto doméstica como internacionalmente, nos topáramos con un predominio de mercados de competencia imperfecta, aquellos en los que las empresas oferentes influyen individualmente en el precio del producto de la industria, y dejan de actuar como precio-aceptantes, para tomar el lugar de precio-oferentes, puesto que, de alguna forma, imponen los precios que rigen en el mercado. Pero son las causas que llevan a la generación de este tipo de mercados, las que resultaron pertinentes para esta investigación, ya que dentro de estas podemos enumerar a las restricciones legales -patentes, aranceles sobre el comercio exterior, etc.-, a las estructuras de costos -cuando las grandes industrias se posicionan por sobre las pequeñas a través de las economías de escala-, y la diferenciación del producto, es decir, que la publicidad pretende captar la atención de los consumidores para determinados productos, y crear lealtad a ciertas marcas. (Mochón & Beker, 2000)

Precisamente, las marcas son esas imágenes visuales o constructos mentales identificatorios de un producto o servicio, o incluso de todo aquello que puede ser consumido de alguna manera. Con esto, nos referimos a que no necesariamente una marca debe atender a elementos tangibles, ya que puede utilizarse para representar a una banda musical o a un equipo deportivo, y ni siquiera deben perseguir fundamentalmente fines de lucro, puesto que podría tratarse del

emblema de una gestión gubernamental o de un simple grupo de viajeros que deciden agruparse e identificarse como comunidad. Ya sea que dicho elemento distintivo haya sido creado para obtener o no un beneficio monetario, para representar un grupo de personas, un interés en común, un lugar de origen, o un bien utilizado para facilitar las actividades cotidianas, es la connotación psicológica que produce en el ideal de los consumidores, la que determinará el éxito o fracaso de su creación e implementación.

3.1. ¿QUÉ ES “MARCA PAÍS”?

Roberto Occhipinti en su libro denominado, precisamente, “Marca País”, la define como “el estudio y determinación de los distintos valores diferenciales de una nación, región, o ciudad, con el objetivo de posicionar productos, servicios, lugares, etc., por medio de una estrategia que se base en esta relación origen-producto o servicio.” (Occhipinti, 2003, pág. 21)

Al hablar de valores diferenciales, este autor se refiere a aquellos elementos distintivos que posicionen a un lugar específico como lo mejor o, al menos, como uno de los mejores en cierto rubro. Para una más fácil comprensión de lo descripto, podemos usar a nuestro país como ejemplo: cuando se habla de la Argentina en el exterior, lo más probable es que rápidamente surjan asociaciones con el deporte -el fútbol, Maradona, Messi, Ginóbili, Los Pumas-, con la comida -el asado, las empanadas-, con ciertas bebidas -el buen vino- con nuestra histórica actividad económica -el campo- o, entre otras cosas, con las características que a los ojos de un extranjero reinan en nuestra sociedad -soberbia, burlones, alegres- o en nuestro gobierno -corrupción, desconfianza, crisis, inseguridad-.

Debemos tener en cuenta además, que el hecho de que marca país sea considerada una estrategia relativa al campo del marketing, no significa que no pueda relacionársela al del comercio internacional. De hecho, las teorías elaboradas de la mano de Michael Porter en cuanto a las estrategias de competencia entre países en el plano del comercio internacional, hacían hincapié en la idea de crearle al producto o servicio algo que fuera percibido como único en toda la industria, para así valerse de una sostenible ventaja competitiva.

Justamente, la estrategia marca país pretende lograr una imagen posicionada nacional e internacionalmente, dándole valor a los productos nacionales y adquiriendo un factor diferencial al resto de los países, para amparar no sólo a los productos del país en cuestión sino también a la calidad de los mismos, y crear un concepto que permita promocionar a dicho país a través de una mezcla de características diferenciadoras que le ayuden a mostrar sus ventajas competitivas. (Porter, 1980)

3.2 POSICIONAMIENTO DE MARCA

El posicionamiento de las empresas argentinas en los mercados externos es uno de los objetivos que persigue marca país, y un eficiente manejo de esta estrategia de marketing podría aumentar fuertemente las posibilidades de alcanzarlo en el menor tiempo posible.

A su vez, Scott Davis, el autor de “La Marca: Máximo valor de su empresa”, tiene en claro la enorme representatividad que posee una marca en el mundo empresarial. Es decir, si la estrategia de marketing implementada se refleja en una marca aceptada y valorada por sus consumidores, podría generarse una complicidad tal con el cliente, al punto de que las características de los productos y servicios ofrecidos por la empresa o la institución de la cual se tratase, tendrían un peso mucho menor al de la imagen previamente construida en la mente de estos.

La fidelidad que puede adquirir un cliente para con una marca es algo esencial para las empresas. No se trata de un contrato ni de una obligación pactada, pero el inconsciente de los consumidores adquiere un compromiso a largo plazo con aquella marca que logre su atracción a través de una inteligente estrategia de marketing.

Una marca es un componente intangible pero crítico de lo que representa una compañía. Un consumidor, por lo general, no tiene relación con un producto o servicio, pero puede tener relación con una marca. En parte, una marca es un conjunto de promesas. Implica confianza, consistencia y un conjunto definido de expectativas. Las marcas más fuertes del mundo tienen un lugar en la mente del consumidor y cuando se habla de ellas casi todo el mundo piensa en las mismas cosas. (Davis, 2002, pág. 3)

4. PRESENTACIÓN DE LA MARCA PAÍS ARGENTINA

Marca país es una herramienta valiosa para competir de mejor manera en los mercados internacionales, llevando hacia ellos la esencia de lo argentino, ya sea través de los paisajes, los deportes, la tradición, la cultura, los productos y también la forma en que los hacemos. La Marca País Argentina no es un sello de origen, pero permite identificar a los productos y servicios argentinos en el mundo, comunicando nuestra identidad nacional -cómo somos y cómo queremos que nos vean-, potenciando la imagen del país.

Como indica en su propio sitio web, el Ministerio de Turismo de la Nación lleva adelante como política de Estado el difundir nacional e internacionalmente los factores diferenciales de nuestro país a partir de cuatro escenarios comunicacionales: turismo, cultura, inversiones y comercio internacional. Si la reputación de mi producto o servicio es muy buena y la de mi país de origen no lo es tanto, difícilmente pueda desligar una imagen de otra. En cambio, si mi producto o servicio es de excelencia, y está acompañado de una estrategia de marca país que promociona que en ese lugar del mundo hay gente que es capaz de realizarlo, que tiene un ambiente propicio para ello y unos paisajes increíbles para disfrutar, entonces más de la mitad del camino para posicionarlo ya se ha recorrido.

FIGURA 1. MARCA PAÍS ARGENTINA



Fuente: Ministerio de Turismo. 2015. Manual de Marca.

4.1 DISEÑO DE LA MARCA ARGENTINA

En un primer momento, los creadores de la Marca Argentina buscaron construir un signo polivalente, y que fuera a la vez capaz de satisfacer aspiraciones y expectativas comunicacionales de carácter institucional, mercantil, político, cultural y turístico en contextos diversos y cambiantes. Así, determinaron una figura de tres cintas entrelazadas, de apariencia orgánica, que perseguía transmitir dinamismo, renovación y modernidad. Los colores se seleccionaron tomando como referencia a la bandera nacional -azules- y con la intención de asociarlos con lo tecnológico -gris-.

Más adelante, la compañía *Future Brand* fue la encargada de reformular la marca. Según las palabras del sitio web de la propia agencia, el desafío principal era capturar la esencia que define a los argentinos, capturar su pasión, dedicación y profesionalismo en una propuesta de valor que diferencie y potencie los diversos segmentos de inversión, exportación, cultura y turismo, que reafirmara las expectativas funcionales y emocionales del país. En definitiva, se perseguía generar un identificador que transmita la fuerza del pueblo argentino.

En base a este diagnóstico, se definieron atributos como imaginación, química y capacidad de superación, y se planteó una plataforma de posicionamiento para trasladar su esencia, su promesa y su target conceptual. En consecuencia, se actualizaron los atributos del isologotipo con el propósito de lograr un mayor impacto y conseguir expresar de manera más convincente la energía y las características del nuevo posicionamiento. La inclusión del color amarillo complementario busca aportar mayor contraste y viveza, mientras que las cintas ondulantes se aprecian algo más enérgicas al entrelazarse con mayor agilidad. (Ministerio de Turismo, 2017)

FIGURA 2. EVOLUCIÓN DEL ISOLOGOTIPO



Fuente: Ministerio de Turismo. 2015. Manual de Marca.

4.2. REFERENTES DE LA MARCA ARGENTINA

Para completar la idea sobre nuestra Marca País, podemos enumerar al menos una pequeña parte de aquello que la caracteriza y la define como tal, de aquello cuyos valores pretenden resaltarse y difundirse a través de esta estrategia. Algunas de las personas y personajes que representan de mejor manera la Marca País Argentina son: el tradicional Martín Fierro, el artista Atahualpa Yupanqui, la escritora María Elena Walsh, el Papa Francisco, el director Leonardo Favio, el compositor Enrique Santos Discépolo, el músico Astor Piazzolla, el literario Jorge Luis Borges, el popular Inodoro Pereyra, el piloto Juan Manuel Fangio, el emblema Carlos Gardel, el revolucionario “Che” Guevara, la dirigente política Evita Perón, el innovador Julio Cortázar, la extrovertida Mafalda, los extraordinarios Diego Armando Maradona y Lionel Messi, entre otros. Quizás, nuestros más representativos lugares sean el Aconcagua, la Antártida Argentina, el Norte y la Patagonia argentina, o los hermosos paisajes de nuestros campos. Y, sin duda, ciertos elementos distintivos que llevan los colores celeste y blanco, como el mate, el dulce de leche, el tango, el polo, nuestro vino y nuestras carnes. Todo esto es una pequeña pero importantísima porción dentro de la definición de marca país.

FIGURA 3. PERSONAS Y PERSONAJES QUE REPRESENTAN LA MARCA PAÍS



Fuente: Elaboración propia del autor

FIGURA 4. ELEMENTOS DISTINTIVOS DE LA CULTURA ARGENTINA



Fuente: Elaboración propia del autor

FIGURA 5. REFERENTES NACIONALES DEL DEPORTE



Fuente: Elaboración propia del autor

5. CONVENIO BASSO S.A. – MARCA PAÍS

En mayo de 2010, la empresa Basso S.A. firmó un convenio con Marca País, en donde, a través del acuerdo, ambas partes se comprometieron a trabajar conjuntamente para difundir y fortalecer en el mundo la imagen de la Argentina. En dicho acuerdo, refrendado por las máximas autoridades de Basso S.A. y del Instituto Nacional de Promoción Turística, tanto la compañía como el ente público se comprometieron, además, a prestarse mutuo apoyo en las actividades que posibiliten posicionar con éxito al país en los mercados del mundo, fomentando las exportaciones, el crecimiento del turismo y las inversiones.

La intención del acuerdo es lograr todo esto a través de la eficiente difusión de los mejores atributos de la Argentina, tales como su cultura, sus tradiciones, y sus avances en materia científica y deportiva, entre otros. Dentro de la estrategia global del acuerdo hay un objetivo general, que es posicionar la Marca País Argentina como líder internacional, y tres objetivos específicos, entre los cuales se distinguen potenciar lugares, personalidades, productos, marcas y sub-marcas, colaborando con el posicionamiento de las mismas; y cooperar mutuamente para la realización de actividades que contribuyan a comunicar la imagen de la Argentina y sus productos en el mundo. (Sitio Web Basso S.A., 2017)

Para lograr dichas metas, el Instituto Nacional de Promoción Turística comenzó a poner en práctica una serie de acciones que contribuirían a promover lo mejor de la Argentina, suscribir convenios, difundir nuestra Marca País y participar en eventos nacionales e internacionales relevantes.

En agosto de 2015, la empresa rafaélina Basso S.A. renovó su certificado para el uso de Marca País y, de esta manera, continuar con la difusión de los atributos y cualidades de nuestro país a través de los 33 países a los cuales exporta sus productos.

FIGURA 6. FOTOGRAFÍA AÉREA DE LA EMPRESA BASSO S.A.



Fuente: Basso S.A. Sitio Web.

5.1. RESEÑA DE LA EMPRESA BASSO S.A.

Basso S.A. nació en el año 1963, cuando tres empresas se asociaron para dedicarse a la fabricación de válvulas para motores a explosión. Aunque su primera intención era la de abastecer al mercado de reposición, el crecimiento industrial de la empresa hizo ampliar sus objetivos para, en el año 1968, transformarse en Sociedad Anónima Industrial y Comercial, y penetrar en el mercado de equipo original. En el año 1974, a poco más de 10 años de su nacimiento, la empresa expandió su capacidad física, al incorporar nueva tecnología e inaugurar una nueva planta de 21.548 mts² en el predio que ocupa hasta hoy día, ubicado en la ciudad de Rafaela, a 500 km. al noroeste de Buenos Aires y 100 km. al oeste de Santa Fe.

En el año 1982, Basso S.A. dio un salto de calidad al adquirir la División de Válvulas de Thompson Ramco Argentina S.A., lo que le permitió ganar terreno en el mercado original, y acentuar sus operaciones de exportación que habían comenzado ya en el 1971, a nada más que ocho años del nacimiento de la empresa. El año 1985

marcó la consolidación del grupo, al concentrar el ciento por ciento de las acciones de la compañía en la familia Basso, transformándose en Basso Sociedad Anónima y logrando unidad en la conducción.

La empresa productora de válvulas para motores implementa una política de inversiones agresiva y enfocada en la actualización tecnológica, incremento de la capacidad productiva, mejoras en indicadores de eficiencia productiva, e investigación y desarrollo de productos y procesos. Uno de los principales objetivos que persigue la empresa es el de crear una ventaja distintiva y sostenible a través del desarrollo de la innovación, y en su constante búsqueda de la excelencia productiva Basso S.A. se apoya en pilares como la flexibilidad operativa, el desarrollo de nuevos productos, un amplio sistema de asesoramiento técnico y comercial al cliente, su permanente status en la vanguardia del mercado, y la solidez con la que han superado los obstáculos presentados en sus más de 50 años de trayectoria.

5.2. EXPORTACIONES DE BASSO S.A.

Las primeras ventas hacia el exterior de las válvulas para motor provenientes de la empresa rafaelina se remontan al año 1971. Es decir, que estamos hablando de una firma con una tradición exportadora de casi 50 años de experiencia.

Poco a poco, Basso S.A. se ha ido afianzando, tanto en el mercado de equipo de reposición como en el de equipo original, hasta llegar a ser proveedora de las mayores industrias automotrices en el mundo. Entre sus principales clientes, nos encontramos con multinacionales de un gran poderío económico como General Motors o Ford, empresas de renombre popular como la italiana Ferrari o la estadounidense Harley Davidson, o la empresa N° 1 en lo que a maquinaria agrícola se refiere, como la tradicional John Deere.

Actualmente, Basso S.A. penetra en 33 países distribuidos en los cinco continentes.

FIGURA 7. PRINCIPALES PAÍSES CLIENTES DE BASSO S.A. (2014)



Fuente: Basso S.A. Sitio Web.

6. RESULTADOS DE LA INVESTIGACIÓN

6.1. EVOLUCIÓN EN EL TIEMPO DEL COMERCIO INTERNACIONAL

Las estadísticas que competen al primer interrogante de la tesis descripta en este artículo, es decir, las que exponen la fluctuación de las ventas hacia el extranjero de la empresa rafaelina, demuestran un alza de las mismas luego del primer año de la firma del convenio entre Basso S.A. y Marca País, en 2010. Pero a partir de allí, y hasta el 2015, último año comprendido por la investigación, las exportaciones sufren un continuo decrecimiento.

Aquí podemos evidenciar el primero de los resultados, al identificar que las operaciones de comercio internacional de la empresa estudiada no sólo no presentan un incremento, sino que a partir de la implementación de la Marca Argentina en el año 2010 y hasta el año 2015, sus exportaciones sufren una disminución total del 7%. De esta manera, podemos enunciar que uno de los más importantes propósitos -fomentar las exportaciones- por los cuales las empresas argentinas han acompañado y se han dejado acompañar por nuestra marca nacional, al menos en el caso específico de esta empresa santafesina, no fue cumplido.

TABLA 1. FLUCTUACIONES DE LAS EXPORTACIONES DE BASSO S.A.

Años	Total Exportado (U\$S)	Variación Anual
2010	54 millones	-
2011	65 millones	20%
2012	55 millones	-15%
2013	51 millones	-7%
2014	48 millones	-6%
2015	50 millones	4%

Fuente: Elaboración propia del autor en base a datos facilitados por Dayar, Ezequiel. Dpto. Comunicación & Publicidad de Basso S.A. En colaboración con el Sector de Comercio Exterior de Basso S.A. Abril de 2017.

6.2. CAMBIOS LOGRADOS EN EL POSICIONAMIENTO

La falta de trayectoria y reputación de nuestro país en relación a la producción automotriz afectaba los negocios de Basso S.A., ya que si bien el hecho de catalogar a la Argentina como un origen diferente al tradicional traía cierto posicionamiento a ojos de clientes extranjeros que buscaran innovar y expandir mercados, la escasa experiencia fabril nacional cerraba algunas puertas. De hecho, luego de un tiempo de mostrarse al mundo como un origen diferenciador para posicionarse en varios nuevos mercados, la suerte de Basso S.A. comenzaba a depender más de la economía nacional que de sus propias fortalezas en cuanto a mayor o menor aceptación en el mercado se refiere. Más aún cuando, por ejemplo, en el año 2001, a pesar de haber logrado equilibrar la balanza comercial, encontrándose en un momento de auge en cuanto al sector externo, la empresa rafaolina recibía preguntas y cuestionamientos por parte de sus clientes en el extranjero acerca de la grave crisis económica y social en la que se sumergía nuestro país. Fue éste quizás el primer disparador para trabajar en el logro de un urgente objetivo, el de cuidar la imagen del país y de la ciudad, siendo estos

aspectos fundamentales en pos de consolidar el posicionamiento de la empresa a nivel mundial.

A partir de este momento, se requirió una ardua labor para condensar cada una de las noticias que de una u otra manera dejaban bien parada a la Argentina, y difundirlas al exterior a través de sus vendedores, acompañándolas de imágenes turísticas en cada una de las presentaciones. Mientras la crisis se iba superando, los indicadores de consumo y de confianza no dejaban de aumentar, como así también se llegó a la conclusión de que la palabra “Patagonia” generaba asociaciones más que positivas en los clientes de la empresa.

La proximidad y la empatía generada con los clientes a través de diferentes presentes entregados a los visitantes extranjeros fueron fundamentales para reforzar de elementos a la empresa, para reconocer las fortalezas de nuestro país, y así poder transitar el camino que ya se había comenzado a caminar de manera mucho más clara. Así es que un libro de fotografías, un vino del varietal Malbec, algunos compactos de tango, y unos clientes de Arabia Saudita utilizando un conjunto de camisetas de la Selección Argentina de Fútbol obsequiadas por Basso S.A., entre otros ejemplos, se convirtieron en valiosas herramientas de marketing que se traducían en un mejor posicionamiento.

Además, a la hora de afianzar relaciones con los clientes, Marca País aporta mucha seriedad, al tratarse de una especie de reconocimiento o de título para quien no conoce a Basso S.A. en profundidad. El hecho de que la empresa rafaquina haya estado en cada paso de Marca País, y que con esta herramienta pueda presentarle folletos, aplicaciones, juegos, entre otras cosas que posibilita la estrategia, a cada cliente, forma una fuerte idea en el posicionamiento.

Otro de los aspectos recalcados con énfasis en las entrevistas realizadas, fue haber sido mencionados en Twitter por el actual Presidente Mauricio Macri, por el Ministerio de Producción y por la Secretaría de Industria, estando los ejecutivos de Basso S.A. convencidos de que esa clase de apoyo no se le brinda a cualquier empresa, sino que el encontrarse en el marco de un programa lanzado por el gobierno nacional como lo es Marca País, fue una

valiosa razón para que esto sucediera. Y por supuesto, teniendo en cuenta el papel que juegan las redes sociales en la actualidad, que Basso S.A. sea mencionada por personas o entidades de semejante alcance, constituye un empujón muy grande en el posicionamiento de mercado de la empresa.

6.3. APRECIACIONES INTERNAS SOBRE MARCA PAÍS

El tercer y último objetivo específico propuesto trata sobre los cuestionamientos, planteos, críticas, necesidades y cualquier tipo de apreciación que pueda tener lugar en el interior de la empresa Basso S.A, es decir, qué opinan los principales ejecutivos de la firma en cuanto a la implementación de la Marca País Argentina, las necesidades que esta estrategia de marketing debía cubrir, los resultados obtenidos a lo largo de los años comprendidos en este proyecto, y los lineamientos a seguir en el futuro inmediato.

Para presentar la información recabada, condensamos en cuadros las opiniones de todos los ejecutivos entrevistados:

TABLA 2. OPINIONES DE EJECUTIVOS DE BASSO S.A. SOBRE IMPLEMENTACIÓN DE MARCA PAÍS

Nombre	Ezequiel Dayar	Gustavo Rosetti
Puesto en Basso S.A.	Jefe del Dpto. de Comunicación & Publicidad	Diseñador Gráfico del Dpto. de Comunicación & Publicidad
Advertencia de Marca País	Por otras empresas que ya habían firmado convenio	Por el referencial que le entregaron al sumarse a Basso S.A.
Conocimientos incorporados	Es fundamental reconocer DÓNDE estás produciendo	Manual de aplicaciones inicial y de "re-styling"
Condicionantes	No condiciona	No condiciona
Costo del producto	No hay variación alguna	No hay variación alguna

Factores aceleradores	La adopción de la estrategia fue casi inmediata	Necesidad de mostrar el origen del producto
Factores retardantes	No existieron factores retardantes	La comunicación puede retrasarse al encontrarse Basso S.A. en el interior del país
Frecuencia en el contacto	Se contacta con Marca País al menos una vez al mes	Su contacto con Marca País es a través de Ezequiel Dayar
Acercamiento a otras empresas	No hubo acercamiento a otras empresas	Genera simpatía con otras empresas
Beneficios indirectos	Sin respuesta	Genera relación con entidades del sector turístico
Recomendación de Marca País	Sí, la recomienda	Sí, la recomienda, sobre todo a empresas exportadoras
Consejos para la difusión	Marca País ya es bastante conocida y popular	En ferias especializadas en turismo y realizadas en el exterior
Recomendaciones para el futuro	Deben seguir trabajando así	Sin respuesta
Significado de Marca País	Una gran oportunidad de condensar todo lo que somos y podemos brindar al mundo, y el desafío de consolidarlo	Sin respuesta

Fuente: Elaboración propia del autor en base a entrevistas realizadas. Basso S.A. Mayo de 2017.

TABLA 3. OPINIONES DE EJECUTIVOS DE BASSO S.A. SOBRE IMPLEMENTACIÓN DE MARCA PAÍS

Nombre	Alex Burkett	David Heltner
Puesto en Basso S.A.	Gerente de Producción	Jefe de Ventas en Latinoamérica
Advertencia de Marca País	Por "Notiválvulas", una vez suscripto el convenio con Basso S.A.	Ya la conocía estando en su anterior empleo
Conocimientos incorporados	Reconocimiento del isologotipo y su difusión	Formas de resaltar las características y actividades del país
Condicionantes	No le consta, pero cree que puede tener una alta incidencia	No condiciona
Costo del producto	No hay variación alguna	No hay variación alguna
Factores aceleradores	Visión negativa del país desde el exterior	Sin respuesta
Factores retardantes	No existieron factores retardantes	Sin respuesta
Frecuencia en el contacto	Su contacto con Marca País es a través de Ezequiel Dayar	Su contacto con Marca País es a través de Ezequiel Dayar
Acercamiento a otras empresas	No hubo acercamiento a otras empresas	Genera relación con otras empresas en misiones comerciales o rondas de negocios
Beneficios indirectos	Sin respuesta	Apoya en las relaciones con clientes ya establecidos
Recomendación de Marca País	Sí, la recomienda	Sí, la recomienda

Consejos para la difusión	Visitando a los sectores productivos y explicándoles de qué se trata Marca País	A través del Estado
Recomendaciones para el futuro	Dialogar con quienes están detrás de las máquinas	Buscar más herramientas para dar a conocer Marca País
Significado de Marca País	Una buena alternativa que hay que usar	Una herramienta más para fortalecer el "maletín" que uno lleva a la venta del producto, y para expresar que somos fuertes y podemos lograr grandes cosas como país

Fuente: Elaboración propia del autor en base a entrevistas realizadas. Basso S.A. Mayo de 2017.

TABLA 4. OPINIONES DE EJECUTIVOS DE BASSO S.A. SOBRE IMPLEMENTACIÓN DE MARCA PAÍS

Nombre	Leandro Basso	Alejandro Ochoa
Puesto en Basso S.A.	Director de la empresa y Jefe del Área de Productos de Terceros	Gerente de Ventas para el Mercado de Reposición
Advertencia de Marca País	Sobre todo por Ezequiel Dayar, pero la conocía desde su creación	Por el convenio con Basso S.A.
Conocimientos incorporados	Conceptos como qué es Marca País y en qué puede ayudar	Reconocimiento del isologotipo y su difusión
Condicionantes	No condiciona	No condiciona

Costo del producto	No hay variación alguna	No hay variación alguna
Factores aceleradores	Sin respuesta	Necesidad de diferenciarse del origen asiático
Factores retardantes	Sin respuesta	Sin respuesta
Frecuencia en el contacto	Su contacto con Marca País es a través de Ezequiel Dayar	Su contacto con Marca País es a través de Ezequiel Dayar
Acercamiento a otras empresas	No reconoce acercamientos, pero asegura que potencia la relación con otras empresas	No hubo acercamiento con otras empresas
Beneficios indirectos	Pertenecer a un grupo de empresas con potenciales oportunidades	Sin respuesta
Recomendación de Marca País	Sí, la recomienda	Sí, la recomienda
Consejos para la difusión	Desde organismos gubernamentales como los Ministerio de Industria, de Producción, de Turismo y de Agroindustria, en los medios de comunicación	A través de las Cámaras, entidades gubernamentales y asociaciones industriales, en misiones comerciales o rondas de negocios

Recomendaciones para el futuro	Generación de contactos, oportunidades de trabajo, programas de capacitación	<i>Merchandising</i> simple y de uso práctico, y creación de una página web
Significado de Marca País	Una oportunidad que ojalá se pueda potenciar, pero que ya es una ventaja	Un diferencial, y un paraguas en común de lo que es capaz de hacer nuestro país

Fuente: Elaboración propia del autor en base a entrevistas realizadas. Basso S.A. Mayo de 2017.

TABLA 5. OPINIONES DE EJECUTIVOS DE BASSO S.A. SOBRE IMPLEMENTACIÓN DE MARCA PAÍS

Nombre	Pablo Aicardi	Sergio Spila
Puesto en Basso S.A.	Control de Gestión	Responsable de Costos
Advertencia de Marca País	Por la folletería que le entregaron al sumarse a Basso S.A.	Por la información que le brindaron al sumarse a Basso S.A.
Conocimientos incorporados	No sabía de qué se trataba Marca País. Debí informarse de esto.	Sin respuesta
Condicionantes	No condiciona en forma directa. Pero un mejor posicionamiento, siempre condiciona indirectamente	Ya que la adhesión es gratuita, no condiciona en nada

Costo del producto	No hay variación alguna. De incorporarse el isologotipo al packaging, habría un costo mínimo y por única vez	No hay variación alguna
Factores aceleradores	Necesidad de contar con una denominación de origen	Sin respuesta
Factores retardantes	Desconoce, pero cree que podría haber interferido alguna cuestión burocrática	Sin respuesta
Frecuencia en el contacto	Su contacto con Marca País es a través de Ezequiel Dayar	Su contacto con Marca País es a través de Ezequiel Dayar
Acercamiento a otras empresas	No reconoce acercamientos	No reconoce acercamientos
Beneficios indirectos	No es lo mismo transitar solos, que acompañados por la imagen de un país como respaldo	Sin respuesta
Recomendación de Marca País	Sí, la recomienda, sobre todo a empresas exportadoras	Sí, la recomienda

Consejos para la difusión	A través de las Cámaras. Además, acercarse más al entramado Pyme y poner a disposición más herramientas	Brindar información más clara sobre las condiciones de adhesión al programa
Recomendaciones para el futuro	Federalizar la Marca País	Otorgar beneficios impositivos o ventajas económicas a las empresas adheridas
Significado de Marca País	Es el respaldo a nivel nacional que tiene una empresa	Una buena herramienta de marketing que, como marca nacional, puede agregar valor y posicionar los productos fabricados en el país

Fuente: Elaboración propia del autor en base a entrevistas realizadas. Basso S.A. Mayo de 2017.

7. CONCLUSIONES

Para finalizar este artículo, y dejando en claro los resultados obtenidos, podemos recalcar que Marca País es considerada en la empresa estudiada como un cambio de enfoque pero no de costos, lo cual la hace resultar una herramienta económicamente viable. Los ejecutivos de Basso S.A. afirman que Marca País no es solamente una gran oportunidad de condensar todo lo que los argentinos somos y podemos brindar al mundo, sino que también representa un desafío, el desafío de consolidarla, y de preservarla como un bien intangible fundamental en el objetivo de penetrar en los mercados internacionales. No obstante, la falta de difusión de esta herramienta es uno de los aspectos en que, según la opinión de la mayoría de los entrevistados, la Marca Argentina debe mejorar.

En una visión más amplia, podemos enunciar que la Marca País Argentina no ha representado un cambio radical en las operaciones

de comercio internacional de la empresa Basso S.A., teniendo en cuenta sobre todo la (des)evolución de las exportaciones de la firma rafaélina a partir de 2010, año en que firma el convenio con la Estrategia Marca País, y hasta el 2015, último año comprendido en esta investigación. Sabiendo que el incremento de las exportaciones es una de las prioridades perseguidas por esta herramienta de marketing, afirmamos que evidentemente este objetivo no fue cumplido en lo que al caso de estudio respecta. Por otro lado, desde una mirada cualitativa de la cuestión, nos apegamos a las declaraciones de los entrevistados para concluir que Marca País sí ha representado una buena estrategia a la hora de mostrarse a los mercados extranjeros. En términos de posicionamiento, Basso S.A. utilizó la estrategia Marca País para distinguirse como la única productora y comercializadora de válvulas de la Argentina, y a partir de ello presentar a nuestro país como un origen diferente y prometedor.

Por último, el hecho de que la implementación de la Marca Argentina no represente un costo extra para la empresa que le interese plasmar el isologotipo nacional en sus productos, la convierte rápidamente en una herramienta digna de ponerse en práctica.

Ahora bien, basándonos en toda la información procesada, rescatamos la idea de que tanto las exportaciones como el posicionamiento de una empresa o de un país pueden variar de acuerdo a diferentes factores. Si bien en la empresa estudiada, el incremento de las exportaciones no se hizo presente en los años comprendidos por la investigación, sí se logró avanzar en un aspecto tan importante como el posicionamiento, y pensamos que Marca País puede tener una mayor incidencia en el segundo de estos dos conceptos. Por dicho motivo, y por todo lo mencionado anteriormente, creemos firmemente que Marca País es un excelente recurso con el que cada empresa de nuestro país debería contar, y nos vemos en la obligación no sólo de dar a conocer lo que esta herramienta de marketing significa, sino también a recomendar a nuestros empresarios a incursionar en una estrategia que concluimos posee un enorme potencial.

ANEXO

ENTREVISTA SOBRE MARCA PAÍS EN BASSO S.A.

Relación con el Producto

- 1-¿Qué relación tiene su posición en la empresa con el producto?
- 2-¿Cómo advierte usted la existencia de Marca País?
- 3-¿Cómo condiciona Marca País a su trabajo?
- 4-¿Qué conocimientos tuvo que incorporar a raíz de Marca País?
- 5-¿Cuánto ha variado el costo de los productos de Basso S.A.?

Catalizadores

- 6-¿Cuáles fueron los factores -internos y/o externos- que aceleraron la incorporación de Marca País a Basso S.A.?
- 7-¿Cuáles fueron los factores -internos y/o externos- que retardaron la incorporación de Marca País a Basso S.A.?
- 8-Personalmente, ¿cómo se imaginaba a priori qué podría afectar a Basso S.A. la implementación de la Estrategia Marca País?

Una vez implementada la Estrategia Marca País...

- 9-¿Qué modificaciones advierte en el posicionamiento internacional de Basso S.A.?
- 10-¿Existieron cambios en el posicionamiento interno a raíz de Marca País?
- 11-¿Qué modificaciones advierte en la imagen corporativa de Basso S.A.?

Beneficios indirectos

- 12- ¿Pudo advertirse alguna unión o acercamiento a otras empresas a raíz de Marca País?
- 13- ¿Puede comentarnos sobre algún otro beneficio indirecto de la implementación de Marca País en Basso S.A.?

14-¿Recomendaría a la industria argentina la implementación de Marca País?

15-Siendo Marca País quizás una herramienta no demasiado conocida popularmente, ¿cómo cree que podría dársele difusión?

Preguntas Extra

16-¿Tienen personal capacitado para dialogar con cualquier empresa del mundo?

17-¿Qué representa para usted la Marca País Argentina?

18-¿Con qué frecuencia la empresa tiene contacto con Marca País? ¿Con qué fin se realiza dicho contacto?

19-Como parte de una empresa impulsora de la Marca País Argentina, ¿qué opinión tiene acerca de su acompañamiento a las empresas y a las acciones de difusión que ha llevado a cabo nuestra Marca País a lo largo del tiempo?

20-¿Se le ocurre alguna recomendación o sugerencia para el futuro proceder de Marca País Argentina?

BIBLIOGRAFÍA

Ander-Egg, E. (1995). *Técnicas de investigación social*. Buenos Aires: Lumen.

Banco Mundial. (2016). Recuperado el 25 de Marzo de 2017, de: <http://www.bancomundial.org/temas/globalizacion/cuestiones1.htm>

Barrientos Felipa, P. (Junio de 2014). El desafío de la marca país y el comercio internacional de productos no tradicionales. *Alma Máter*, I(1).

Barrios, M. (2006). *Real Instituto Elcano*. Recuperado el 8 de Agosto de 2014, de: http://www.realinstitutoelcano.org/wps/portal/rielcano/contenido?WCM_GLOBAL_CONTEXT=/elcano/elcano_es/zonas_es/america+latina/dt7-2006

Basso, L. (4 de Mayo de 2017). (K. Chareun, Entrevistador)

Buendía Jaramillo, D. (2011). *Estrategias de Marca País. Una mirada crítica a los planes desarrollados en América Latina*. Trabajo Final de Grado, Universidad de Palermo, Facultad de Diseño y Comunicación, Buenos Aires.

Buitrago, F. (2010). *La marca país como estrategia competitiva en el desarrollo del posicionamiento de un país a nivel nacional e internacional*. Universidad Nacional de La Plata, Facultad de Ciencias Económicas, La Plata.

Burkett, A. (Abril de 2017). (K. Chareun, Entrevistador)

Davis, S. M. (2002). *La Marca: Máximo valor de su empresa*. México: Pearson Educación.

Dayar, E. (Marzo de 2017). (K. Chareun, Entrevistador)

Doncel, L. V., Gutierrez Barbarrusa, T., & Juanena, C. J.-A. (2011). *Sociologías especializadas I*. Universidad Rey Juan Carlos, Madrid.

Frías Navarro, D. (2011). *Técnica estadística y diseño de investigación*. Universidad de Valencia. Valencia: Palmero Ediciones.

Giddens, A. (2000). *Un mundo desbocado. Los efectos de la globalización en nuestras vidas.* México: Taurus.

Heltner, D. (4 de Mayo de 2017). (K. Chareun, Entrevistador)

Hernandez Sampieri, R., Fernández Collado, C., & Baptista Lucio, M. d. (2014). *Metodología de la Investigación. Quinta Edición* (Quinta Edición ed., Vol. V). DF, México: McGraw-Hill.

Kerlinger, F. N. (1973). *Enfoques metodológicos de investigación en ciencias sociales.*

Kerlinger, F. N. (1982). *Investigación del Comportamiento.* México: Interamericana.

Loeber, D., & Farrington, D. (1995). *Estudios longitudinales en la investigación de los problemas de conducta.* Centre Londres 94, Psiquiatría-Paidopsiquiatría.

Ministerio de Turismo. (2017). *Manual de Marca.* Recuperado el 20 de Abril de 2017, de: http://www.turismo.gov.ar/sites/default/files/archivos/manual_de_marca_pais_argentina.pdf

Mochón, F., & Beker, V. A. (2000). *Economía. Elementos de micro y macroeconomía* (Segunda Edición ed.). McGraw-Hill.

Occhipinti, R. (2003). *Marca País.* Buenos Aires, Argentina: Voros.

Ochoa, A. (Mayo de 2017). (K. Chareun, Entrevistador)

Patton, M. Q. (2002). *Métodos cualitativos de investigación y evaluación.* Thousand Oaks.

Porter, M. (1980). *Competitive Strategy. Techniques for Analyzing Industries and Competitors.* New York: The Free Press.

Ries, A., & Trout, J. (1981). *Posicionamiento: la batalla por su mente.* New York: McGraw-Hill Inc.

Rojas Soriano, R. (2011). *Guía para realizar investigaciones sociales.* DF, México: Plaza y Valdés.

Rosetti, G. (Marzo de 2017). (K. Chareun, Entrevistador)

Sabino, C. (1992). *El proceso de investigación*. Caracas: Panapo.

Sitio Web Basso S.A. (2017). Recuperado el 21 de Diciembre de 2015, de: <http://www.basso.com.ar/bassohoy.html>

Spila, S. (9 de Junio de 2017). (K. Chareun, Entrevistador)

Universidad de Buenos Aires. (2017). *Etapas de una investigación*. Facultad de ciencias exactas y naturales, Departamento de matemática.

Valls, J. F. (1992). *La imagen de marca de los países*. McGraw-Hill.

Dos

Comunicación emocional
en las organizaciones

POR VERÓNICA B. ODETTI

Fecha de finalización del artículo: abril de 2018

The bottom of the page features a decorative graphic consisting of several overlapping, semi-transparent geometric shapes in shades of gray, creating a layered, abstract effect.

SOBRE LA AUTORA

Verónica Beatriz Odetti es Licenciada en Comunicación Social de la Facultad de Ciencias de la Educación y es Magister en Salud Mental egresada de la Facultad de Trabajo Social, ambas de la UNER. Es Master Practitioner en el Arte de la Programación Neurolingüística con Diploma Internacional expedido por el Southern Institute of Neurolinguistic Programing, the Society of NLP Florida USA. Es especialista en dinámicas grupales, comunicación y TIC y comunicación emocional. Se desempeña como docente en la Facultad de Humanidades, Artes y Ciencias Sociales, la Facultad de Ciencias de la Salud y la Vida y la Facultad de Ciencias de la Gestión, de la UADER; y en la Facultad de Ciencias de la Educación de la UNER.

Contacto: veronicaodettio13@gmail.com

RESUMEN

El presente trabajo busca dar cuenta del proceso de investigación-indagación desarrollado en las organizaciones, donde la comunicación emocional se configura en la herramienta nodal para el abordaje del conflicto organizacional. A partir de observar la negación del accionar de las emociones y por ende la ausencia de la conversación y reflexión en torno al mismo; y desde la dicotomía espacio social vs espacio no social (Maturana, 1997), es decir, las organizaciones se proponen como espacio no social, donde se establece un contrato de trabajo entre las partes sobre la base de ciertas condiciones, en el cual se cree posible separar a los sujetos de las emociones, de lo social, de las relaciones, gestándose las bases del conflicto organizacional. Ante esto, se propone a la comunicación emocional, síntesis de la comunicación verbal y no-verbal, como espacio de aprendizaje y desarrollo organizacional formulando una propuesta de abordaje integral para la resolución de los conflictos organizacionales.

ABSTRACT

The present work seeks to account for the process of investigation-inquiry developed in organizations, where emotional communication is configured in the nodal tool to address the organizational conflict. From observing the denial of the action of emotions and therefore the absence of conversation and reflection around it; and from the social space vs. non-social space dichotomy (Maturana, 1997), that is, organizations are proposed as a non-social space, where a work contract is established between the parties based on certain conditions, in which it is created it is possible to separate the subjects from the emotions, from the social, from the relationships, by creating the bases of the organizational conflict; is proposed to emotional communication, synthesis of verbal and non-verbal communication, as a learning space and organizational development formulating a proposal for an integral approach to the resolution of organizational conflicts.

Palabras clave: *comunicación, emociones, conflicto organizacional.*

Key words: *communication, emotions, organizational conflict*

1. INTRODUCCIÓN

Observamos que numerosos actores organizacionales no se encuentran a gusto con sus trabajos, satisfechos, o no logran disfrutar de su tarea específica, o mantienen relaciones conflictivas con sus pares o jefes, o no se sienten valorados, tenidos en cuenta, o se sienten demasiados presionados, exigidos. Entendemos que todos se encuentran sufriendo por no poder diferenciar el mundo de lo social del no social (Maturana, 1997) en el espacio organizacional. Esto lleva a que se enfermen, es decir, expresen en su organismo algo que está sucediendo en el lenguaje, en sus relaciones. Las emociones que atraviesan su praxis son invisibilizadas y en muchos casos, negadas, pero esto no quiere decir que no se encuentren presentes, disponiendo dominios de acción posibles y por ende modos de encuentros con uno mismo y con los otros.

Desde una mirada comunicacional, nos proponemos indagarnos sobre la posibilidad de asumirnos como seres emocionales y pensarnos desde este lugar, pensar la emoción desde el lenguaje, y en el lenguaje, en el que no estamos solos sino que estamos con otros, que a la vez son nosotros y nosotros somos otros. A partir de lo cual nos preguntamos: ¿la negación de esta posibilidad impide la resolución de los conflictos, a la vez que los genera? ¿Las problemáticas que observamos en la comunicación organizacional emergen en índices de insatisfacción, desmotivación, por no poder ser resueltas en la emoción, en el lenguaje?

El presente trabajo pretende dar cuenta del proceso de investigación-indagación en las organizaciones a lo largo de la última década, en el que concluimos que las emociones se constituyen en las vías para abordar el conflicto organizacional, para desarrollar una comunicación abierta, de igual a igual, una comunicación amorosa. Para que ésta tenga lugar se debe trabajar en las emociones del grupo, en las que la impiden (miedo – apatía) y en las que la habilitan (amor), se trata de aprender a comunicarse.

Por estos motivos planteamos la necesidad de aprender a comunicarse, el desarrollo de una comunicación amorosa que

permita que los sujetos en cuestión puedan reflexionar sobre lo que les pasa y lo que hacen con eso que les pasa. Se necesita generar en cada organización las condiciones para la edificación de un espacio de legitimación, contención y reconocimiento donde el terreno de lo social es un componente importante para el desarrollo de la tarea, es decir, habilitante para asumir la libertad responsable de hacer de ese ámbito un espacio de aprendizaje, de crecimiento personal y grupal y de desarrollo organizacional.

2. TEJIENDO UNA RED CONCEPTUAL

El término de comunicación emocional se aborda desde una mirada innovadora, compleja y entramada con los actores implicados en el marco/ contexto de las organizaciones que los atraviesan. Es decir, ningún sujeto se encuentra, por la conceptualización y etimología del término, “suelto” por lo cual entendemos que siempre debemos pensarlo en cuanto a su sujeción y a qué se encuentra sujeto. Las organizaciones nos determinan en todas las dimensiones de nuestra vida –biológica, social, cultural, laboral, recreativa, etc.- y como seres que construimos y somos contruidos por las diferentes organizaciones que nos sujetan, resulta relevante pensar a los sujetos en tanto sujetos a las organizaciones que determinan y son determinadas en un doble flujo de continente y contenido.

Teniendo en cuenta lo desarrollado, creemos relevante mencionar que la conceptualización de la comunicación como un proceso bidireccional, entre emisor y receptor, que intercambian sus papeles en retroalimentación constante, es abordado por Watzlawick, Beavin y Jackson (1971) en su obra Teoría de la comunicación humana, y basan el proceso de la comunicación en la interacción, es decir, este conjunto de elementos que se encuentran en interacción de modo tal que toda modificación de uno de ellos afecta las relaciones entre los demás. (Marc y Picard, 1992).

(...) la comunicación no es solo un hecho, sino también un hecho de participación en la continua y emergente elaboración de un mundo de relaciones que también forma parte de la definición de cada identidad y del mundo común de referencia (Mucchielli, 1998, p.71).

Partiendo de Watzlawick, Beavin y Jackson (1971) y continuando con Marc y Picard (1992) y Mucchielli (1998), sostenemos que toda conducta es comunicación, siguiendo los axiomas de la comunicación humana; y que todo ser humano es un ser relacional, entendemos que cuando nos referimos al término comunicación referimos a un sistema abierto de interacciones. Definimos entonces a la comunicación como un sistema abierto de interacciones; es decir que lo que sucede entre los interactuantes nunca tiene lugar en un «vacío social», sino que por el contrario siempre se inscribe en un contexto donde se ha indicado cuáles pueden ser los niveles significativos (Marc y Picard, 1992)

Estos aportes los tomamos de la Escuela de Palo Alto, también conocida como “Colegio Invisible”, que inicia con Gregory Bateson, quien conjuntamente con Ray Birdwhistell, Edward T. Hall, y Paul Watzlawick, entre otros, en el año 1942. Formulan una alternativa al modelo lineal de la comunicación, y trabajan a partir del modelo circular retroactivo propuesto por Norbert Wiener (1948).

Al buscar superar la comprensión del modelo lineal de la teoría matemática, emisor-mensaje-receptor, decodificación lineal del código del mensaje transmitido, definen, desde la escuela de Palo Alto, a la comunicación como el fenómeno social de la puesta en común y la participación, desde un marco holístico y entendido como fundamento de toda actividad humana. Bateson y Ruesch (1984, p.13) afirman que “la comunicación es la matriz en la que se encajan todas las actividades humanas”. Podemos sostener que desde esta propuesta la comunicación es comprendida en tanto proceso social permanente, que integra múltiples modos de comportamiento, tales como la palabra, el gesto, la mirada, el espacio interindividual. La comunicación es la pauta que conecta.

La comunicación en tanto interacción se encuentra directamente relacionada con la corriente de pensamiento denominada interaccionismo simbólico, que parte de los aportes de George Herbert Mead (1968) y en cierta medida en los escritos de Charles Horton Cooley (1902) y John Dewey (1922), pero Herbert Blumer (1969) será quien le otorga su “identidad” al bautizar con este nombre a la corriente. El eje del interaccionismo simbólico se centra

en la negociación de sentido entre los sujetos sociales, en su mundo cotidiano. El contexto de análisis básico es, así entonces, el mundo de la vida cotidiana, mundo construido colectivamente por las interacciones de los sujetos que lo habitan.

Desde la presente propuesta teórica, la interacción es la trama discursiva que consiente la socialización del sujeto debido a la dinámica que aporta, la adaptación al contexto y la comprensión de las acciones, tanto propias como ajenas. (Rizo, 2004).

El interaccionismo simbólico y la Escuela de Palo Alto, entendemos, son dos claras manifestaciones de este intento por considerar a la comunicación, antes que nada, como interacción social. Ambos enfoques se desarrollan a mitad del siglo XX, y hasta entrados los años 80. Asimismo, las dos corrientes orientan sus reflexiones e investigaciones desde un punto de partida básico: las definiciones de las relaciones sociales son establecidas interactivamente por sus participantes, de modo que la comunicación puede ser entendida como base de toda relación.

Todo lo que es comunicación es sociedad (...) La comunicación se instaaura como un sistema emergente, en el proceso de civilización. Los seres humanos se hacen dependientes de este sistema emergente de orden superior, con cuyas condiciones pueden elegir los contactos con otros seres humanos. Este sistema de orden superior es el sistema de comunicación llamado sociedad (Luhmann, De Georgi, 1993, p.15).

Seguidamente, resulta relevante destacar que en las organizaciones coexisten dos tipos de dominios de relaciones: los de tipo no social y los de tipo social.

En el primer caso nos referimos a las relaciones laborales, es decir, aquellas que se encuentran enmarcadas en el desarrollo de la tarea, responden a la estructura de la institución: tradicional, jerárquica, centralizada, y por ende se basan en la competencia.

“...Las relaciones de trabajo, según lo dicho, no son relaciones sociales porque ellas se fundan en el compromiso de cumplir con una tarea, y en ellas el cumplimiento de la tarea es lo único que importa...” (Maturana, 1997, p.75)

En segundo lugar, las relaciones sociales son aquellas que se basan en el respeto mutuo, en la aceptación del otro y que responden a los afectos, la afinidad, el compañerismo, la amistad.

Debemos distinguir la utilización que se hace de los conceptos tarea y trabajo. La tarea nos remite a la carga emocional que se deposita a la hora de realizar una labor, cuando hablamos de tarea damos cuenta de las emociones que tienen lugar. Mientras que el término trabajo nos remite a la alineación del sujeto respecto de su ocupación.

En el acontecer diario, estos dominios no se encuentran tan bien delimitados, sino que por el contrario tienden a entrelazarse y confundirse. Como seres emocionales – relacionales, la separación entre los ámbitos sociales y no sociales, entre posición-lugar, entre la tarea y las emociones, sólo se da en el campo teórico, dado que en la práctica tienden a confundirse, se presentan como inseparables.

Para comprender esto debemos partir de entendernos como seres emocionales, y en tanto tales todas nuestras relaciones se asientan en emociones que constituirán nuestro modo de actuar. Por ejemplo, una persona enojada no se dirigirá a su personal de la misma manera que una persona satisfecha con la labor realizada.

(...) las emociones existen en la relaciones, no en el cuerpo aunque se manifiestan a través de él. Desde la biología las distintas emociones son distintas disposiciones corporales dinámicas que en cada instante especifican la clase de conductas relacionales que un organismo puede generar en ese instante (Maturana-Bloch 1998, p.124)

Las emociones hacen referencia al dominio de acciones posibles del otro (Maturana, 1997) y a las disposiciones corporales que las constituyen y habilitan, cuando uno cambia de emoción, cambia de dominio de acción.

Pero para que el “estar juntos” en armonía, en relación, en un plano de interacciones recurrentes de aceptación mutua, tiene que existir una emoción fundadora. El amor es en tanto emoción central que constituye el dominio de acciones en que nuestras interacciones recurrentes nos permiten configurar al otro como otro legítimo en

la convivencia. Es por esto que podemos decir que desde distintas emociones se constituyen dominios de acción diferentes y por ende se establecerán relaciones humanas diferentes según la emoción que las sustente, por lo cual siguiendo a Maturana (1997) habrá que mirar a las emociones para distinguir los distintos tipos de relaciones humanas que tienen lugar.

Siguiendo esta misma línea, Maturana (1997) sostiene que tienen lugar dos tipos de discrepancias en las conversaciones, las lógicas que tiene que ver con los errores que se comenten en las aplicaciones de las coherencias operacionales que definen el dominio racional en que ésta se da, la cual no conlleva grandes dificultades ya que al reconocer el error la misma se resuelve; y las ideológicas en la que los participantes discuten desde diferentes dominios racionales como si se encontraran en el mismo. Estas últimas las vivimos como discrepancias trascendentes y culpamos al otro de ceguera o terquedad y en muchos casos las vivimos como amenazas a nuestra existencia (Maturana, 1997).

Estas diferencias ideológicas nos impiden llegar a un acuerdo, ya que nos encontramos en dominios racionales diferentes y todo lo que el otro pueda decirnos nos resulta absurdo, falso, incoherente, y de igual manera todo aquello que podamos exponer. Pero en estos casos no se trata de ponerse de acuerdo sino de aceptar que ambos partimos de diferentes puntos de vista, y por ende nuestros argumentos serán igualmente válidos pero darán cuenta de diferentes dominios explicativos.

Pero no debemos olvidar que todo nuestro sistema racional tiene un fundamento emocional. Somos seres relacionales-emocionales, vivimos acorde a nuestras emociones, estas fundan nuestras conductas, nuestro accionar, nuestra manera de relacionarnos con los otros y con el medio. Las emociones tienen lugar en las relaciones, pero no en el cuerpo aunque se manifiestan a través de él, y por ende, diferentes emociones determinan las diferentes conductas relacionales que un organismo puede generar en cada momento (Maturana, Bloch, 1998).

Como seres emocionales, todas nuestras relaciones se asientan en

emociones que constituirán nuestro modo de actuar, configurarán nuestras relaciones.

3. DESANDANDO LA COMUNICACIÓN EMOCIONAL EN LAS ORGANIZACIONES

La insistencia sobre el abordaje de las emociones no deviene solamente de las distinciones que en tanto observadores realizamos a partir de éstas, sino que creemos que toda la problemática organizacional emerge de las contradicciones emocionales no resueltas que viven los actores organizacionales.

En primer lugar, observamos que en las organizaciones no hay conciencia del accionar de las emociones, por ende no hay debate ni reflexión. No postulamos que no haya conocimiento de las emociones, consideramos que cada actor organizacional sabe certeramente si se encuentra enojado, alegre, angustiado, etc. Lo que planteamos es que conocen que se encuentran en una emoción pero que no son conscientes del dominio de acciones posibles que cada emoción instaure a la hora de establecer sus relaciones, ya sean estas laborales o sociales.

Aquí nos encontramos con otra característica a tener en cuenta, si bien Maturana (1997) plantea estos ámbitos como escindidos, por un lado las relaciones que tienen lugar en el trabajo, que son no sociales y por ende no despiertan grandes conflictos ya que se encuentran circunscriptas al desarrollo de un trabajo, y por otro lado las relaciones sociales. En el acontecer diario, como ya mencionamos, esta segmentación no tiene lugar, los miembros no pueden llevar adelante una discriminación entre aquellas relaciones jerárquicas, de poder, de control, de las de aceptación, de entendimiento mutuo, de afectividad y contención, y por ende, surge el conflicto.

La búsqueda de la aceptación del otro, de los otros, de ser tenido en cuenta, de ser aceptado, de ser reconocido, de constituirse como un otro legítimo, digno de reconocimiento y de hablar y ser escuchado. Esta búsqueda no tiene espacio en el trabajo, porque no encontramos en el terreno de la obediencia, de la obligación, de la competencia,

de la negación del otro, un espacio no social. Pero sin embargo, en el desarrollo de la tarea constituimos relaciones con nuestros pares, relaciones que exceden el ámbito laboral a la vez que nos permite realizar mejor nuestra tarea.

En el desarrollo del trabajo distinguimos la acción de los miedos básicos que postula Pichón Rivière (1969), en tanto emoción básica o primaria de todo grupo. Miedo a la pérdida o miedo al ataque surgidos por la confusión de posición- lugar. El miedo que impide desarrollar la angustia generada por el cambio organizacional, el miedo por la incapacidad de depositar la confianza en mis pares. A la vez que identificamos, también la presencia de otra emoción básica, la apatía. El miedo encubierto por el desinterés, la despreocupación, aquello que genera la distancia del objeto atemorizante.

La aceptación del otro me constituye como un otro legítimo pero en las relaciones de jerarquía, de poder, de control, la negación del otro denota la posición de mayor poder, y en el espacio del trabajo las relaciones se constituyen en la competencia, en mi victoria y en el fracaso del otro. Se trata de un problema ideológico, la incapacidad de salir del campo de la obediencia y admitir la libertad responsable de aceptar al otro, de respetarlo.

La comunicación emocional que se plantea como área a desarrollar, forma parte de una conciencia extensa, es decir, la conciencia de la emoción, de observarnos y observar a los otros como una totalidad y no como fragmentos inconexos.

La comunicación emocional consiste en modificar nuestra forma de vernos, de movernos, de interactuar, de reflexionar, es permitirnos emocionarnos y comunicarlo con conciencia de que nuestro ámbito de relaciones es cambiante y que somos promotores de esos cambios y que no podemos controlarlos.

“En el emocionar la dinámica relacional del ser vivo cambia al cambiar la configuración de su dinámica estructural interna y este cambio cambia el ámbito de sus haceres posibles” (Maturana, Bloch, 1998, p.21).

El nivel de satisfacción, entendido como el nivel que cada

sujeto considera necesario alcanzar para lograr la sensación de complacencia, se encuentra mediado por la historia personal, por los otros, por las exigencias y oportunidades que brinda o no el afuera. Esto habilita la frustración, es decir, no se me ofrece algo que deseo que proviene de afuera, y el deseo que se presenta como la cantidad de exigencia (del interior) para lograr la satisfacción. El sujeto frente a la posibilidad de frustración, esto es, ausencia de posibilidades, busca disminuir el deseo, bajar el nivel de satisfacción, generándose un enfrentamiento entre el adentro y el afuera que se resuelve en detrimento del adentro y generando un mecanismo perverso donde los sujetos a cambio de permitirse ser creativos optan por anticiparse a todo aquello que entienden o la sociedad interpreta como negativo reduciendo el nivel de expectativas, de satisfacción.

Las emociones culturalmente, socialmente, son entendidas como algo malo, y lo malo debe ser extraído, anulado, extirpado..., es decir, el sentir emocional es vivido como una equivocación, un error, en las organizaciones, principalmente, se busca controlar las emociones, como esto no es posible se las niega, las emociones son entendidas como algo negativo, es la forma de controlar de la institución, de eludir el cambio, es la resistencia al cambio de las organizaciones hacia los sujetos entendidos como seres emocionales relacionales. El gasto de energía que implica intentar controlar las emociones genera un desgaste por parte de los sujetos que termina por desencadenar en muchos casos un desborde emocional.

El desgaste que provoca intentar controlar las emociones es tan elevado que puede derivar, en los sujetos, en un desborde emocional, enfermedades, anulación de la creatividad, apatía, disminución del deseo por temor a enfrentar la frustración; y en las instituciones, en crisis, imposibilidad de alcanzar las metas, resultados no deseados.

Las organizaciones se proponen como espacio no social, donde se establece un contrato de trabajo entre las partes sobre la base de ciertas condiciones, en el cual se cree posible separar a los sujetos de las emociones, de lo social, de las relaciones cuando descubren que esto no es posible se apela al control y la negación.

La comunicación emocional nos permite trabajar con las emociones

de los sujetos de las organizaciones de manera que estos dejen de ver para observar, de ver las emociones como algo que ocurre en su interior y que no tiene conexión alguna con lo que sucede fuera de él. Las emociones surgen en la relación y se manifiestan en el cuerpo, son dominio de acciones posibles, y es la manifestación de la conexión, por eso su relevancia.

Las emociones no son controlables ni censurables como ya expusimos pero ocurre que al no poder impedir o controlar la emoción que tiene lugar en ese aquí y ahora con ese otro, el sujeto invierte un gasto excesivo de energía por evitar comunicar esa emoción, se niega a sí mismo generando el espacio para el desborde emocional.

El desborde emocional tiene lugar en la manifestación excesiva de la emoción, agresión, violencia, llanto, grito, cuando el desborde emocional no puede manifestarse de esta forma por motivos diversos (emoción que no encuentra palabras, no encuentra ámbito) se da en el cuerpo, en la enfermedad.

Los sujetos se esfuerzan en no sentir esas emociones como si se tratara de algo controlable por el temor de ser juzgados y en ese esfuerzo niegan, anulan su capacidad de observarse, de reflexionar sobre su emocionar. Al no observarnos no podemos distinguir. No podemos observar opciones posibles, por ende se anulan posibilidades, se anula la creatividad.

Estamos en organizaciones que niegan las emociones, negarlas no implica que no tengan lugar, si bien estas se asumen como espacios no sociales no implica que lo social no tenga lugar. Las organizaciones buscan negar las emociones y al hacerlo, niegan que los miembros que las conforman sean seres emocionales relacionales. Las emociones son dominios de acción, no es posible censurarlas así como tampoco controlarlas, poseen un fundamento biológico, por ende tienen lugar en las relaciones, no en el cuerpo aunque se manifiestan a través de él, entonces, diferentes emociones determinan diferentes clases de conductas relacionales. (Maturana, Bloch, 1998)

Somos seres emocionales- relacionales, es decir, que las emociones fundan nuestro hacer cotidianos, realizamos nuestra praxis del vivir

acorde a nuestras emociones determinando nuestra manera de relacionarnos con los otros y con el medio.

Como seres emocionales, todas nuestras relaciones se asientan en emociones que constituirán nuestro modo de actuar, entonces podemos afirmar que cuantiosas problemáticas organizacionales se encuentran enraizadas en las contradicciones emocionales no resueltas de los sujetos miembros de la organización.

No hay conciencia del accionar de las emociones, por ende no hay reflexión, esto no implica que no haya conocimiento de las emociones, cada sujeto sabe certeramente si se encuentra enojado, alegre, angustiado, etc. Distinguen la emoción, la identifican, pero no son conscientes del dominio de acciones posibles que cada emoción instaura a la hora de establecer sus relaciones.

Maturana (1997) plantea que las relaciones que tienen lugar en el trabajo no son sociales, por ende no despiertan grandes conflictos ya que se encuentran circunscriptas al desarrollo de una tarea, y por otro lado expresa que lo social es tan fundamental que aparece a cada rato y por todas partes. En el acontecer diario de las instituciones esta segmentación de lo no social y lo social no tiene lugar, los miembros no pueden llevar adelante una discriminación entre aquellas relaciones jerárquicas, de poder, de control, de aceptación, de entendimiento mutuo, y surge el conflicto.

La búsqueda de la aceptación del otro, de los otros, de ser tenido en cuenta, de ser aceptado, de ser reconocido, de constituirme como un otro legítimo, digno de reconocimiento y de hablar y ser escuchado, no tiene espacio en el trabajo, porque nos encontramos en el terreno de la obediencia, de la obligación, de la competencia, de la negación del otro, ese escenario que responde a la definición que detalla Maturana (1997) sobre los espacios no sociales. Pero observamos que en el desarrollo de la tarea, en tanto seres emocionales relacionales, los actores organizacionales constituyen relaciones con sus pares, relaciones que exceden el ámbito laboral a la vez que permiten realizar mejor la tarea. El espacio de las organizaciones si bien se plantea como un ámbito no social (Maturana, 1997) deviene innegablemente social dado que quienes desarrollan la

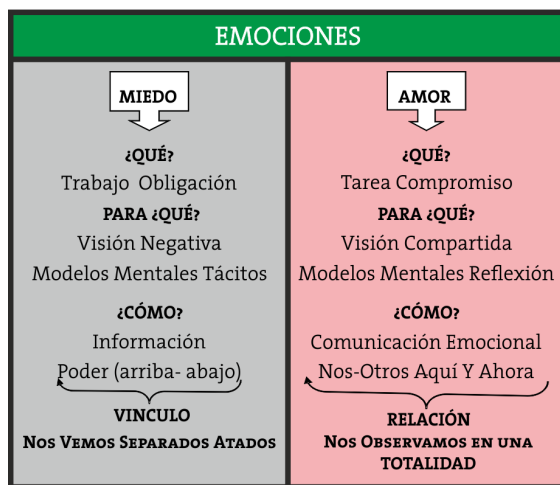
labores, actividades, y haceres cotidianos, son seres emocionales relacionales.

No comunicar nuestras emociones es imposible, lo que puede ocurrir es que el observador elija no observarlas, esto es, que no habilitemos la reflexión.

Las emociones no son censurables, no se pueden controlar, lo que podemos hacer es tomar conciencia de su accionar, dado que son disposiciones corporales dinámicas que habilitan diferentes dominios de acción, es decir, hacen referencia al dominio de acciones posibles del otro y a las disposiciones corporales que las constituyen y habilitan. Al hablar de mis emociones cambio de emoción y las convierto en sentimientos, en operaciones de operaciones. La reflexión debe plantearse en el trabajo con los sentimientos, en lograr la permeabilidad entre el adentro y el afuera y viceversa.

Las emociones nos permiten observar los dominios de acción posibles (agredir, alabar, aceptar, golpear, pegar) y las disposiciones corporales del otro (tono de voz, postura, ritmo, movimientos, palabras, silencios) y detectar en qué emoción se encuentra (alegría, tristeza, enojo, miedo, amor) para abordar lo que está ocurriendo como una totalidad.

FIGURA 1. ESQUEMA DE LAS EMOCIONES EN LAS ORGANIZACIONES



Fuente:
Elaboración propia

4. UN PROPUESTA DE ABORDAJE

Para el desarrollo de la comunicación emocional se recomienda el trabajo de un equipo interdisciplinario que permita abordar los ejes centrales. A continuación se detallan algunas posibles acciones a realizar para comenzar a trabajar en el campo de la comunicación emocional de cara a una organización inteligente:

1- Reconocimiento de las emociones, comprender que somos seres emocionales- relacionales.

Opción A) Ejercicio de teatralización, solicitar a dos o más actores que representen, sin uso del lenguaje verbal, una situación cotidiana que dé cuenta de la injerencia de las emociones (Por ejemplo: distribución de las labores diarias por parte de la dirección, desarrollo de una actividad, etc.) El coordinador deberá lograr que el grupo espectador denote los ritmos de respiración, la postura corporal, los movimientos, los gestos de los sujetos para establecer en qué emoción acorde a sus acciones se encuentran. Posteriormente pasar al debate.

Opción B) Ejercicio de reflexión. Lectura, en grupos de tres actores, de un relato breve que verse sobre las emociones con dos preguntas a responder. Exposición de las respuestas, debate y conclusiones.

Opción C) Constituir grupos de dos actores y requerirles que representen el accionar de su par en distintos momentos de la jornada laboral. En primer lugar las actitudes consideradas positivas y en segundo lugar las negativas. Sin poder efectuar ningún comentario hasta terminado el ejercicio. Destacar las emociones que marcaron cada conducta.

2- Volver explícito lo implícito, elevar al plano del lenguaje verbal, los modelos mentales reflexionando sobre los mismos.

Opción A) Realizar un círculo y plantear una situación problemática solicitando a cada sujeto que describa el problema, las causas y las posibles soluciones, estableciendo que no se pueden repetir idénticas respuestas ni interrumpir

o hacer comentarios de lo expresado por los pares. Una vez expuestas todas las opiniones, en consenso se establecerá una respuesta grupal.

Opción B) Disponer grupos de dos integrantes y exponer a cada uno una misma situación conflictiva a resolver, intercambiar las respuestas y solicitar que defiendan los argumentos planteados por sus pares.

Opción C) Concretar una reunión en la cual cada integrante contará de 5 minutos para exponer cuáles cree que son las áreas problemáticas o deficientes de la institución y cuáles serían las acciones concretas que cree tomarían los otros y cuáles las que asumiría él. Pasar al debate.

3- Elaboración de un proyecto organizacional, la visión compartida del grupo.

Opción A) Realizar a cada sujeto dos preguntas: ¿cómo desearía que funcionara la institución? Y ¿qué lugar desearía ocupar en esa institución? Debatir las respuestas y establecer conclusiones.

Opción B) Distribuir a los miembros en grupos de tres o cuatro sujetos y solicitarles elaboren un proyecto breve de lo que esperan concretar en la institución en corto y largo plazo. Puesta en común y debate.

Opción C) Conversatorios. Dinámicas grupales de grupos concéntricos y Equipo Co-pensador.

Estas propuestas no representan la solución definitiva de los conflictos organizacionales sino que son ejercicios para el comienzo del desarrollo de la comunicación emocional para la conformación de la organización inteligente.

Para lograrlo se requiere de un equipo interdisciplinario que aborde, desde los mecanismos más adecuados al grupo en particular y al contexto, la resistencia al cambio.

Asimismo se recomiendan efectuar jornadas, reuniones

permanentes, rotación de tareas, discusión y debate constante de las metas y de la visión compartida.

5. ALGUNAS NOCIONES PARA SEGUIR REFLEXIONANDO

La comunicación emocional en las organizaciones se constituye como la herramienta para abordar y trabajar los conflictos, y particularmente la resistencia al cambio. Todo cambio auspicia resistencias, esto es, ante la ansiedad surgen dos miedos básicos que tienen por fin anular la sensación despertada por la nueva situación: miedo a la pérdida de lo ya establecido y miedo al ataque por carecer de las herramientas necesarias (Pichón Rivière, 1969).

Las emociones son variables, cambiantes, las organizaciones no admiten cambios ya que se constituyen en espacios generadores de identidad, es decir, los sistemas sociales conciben el cambio como una amenaza dado que asocian a este con el concepto de crisis, de pérdida, “si cambio ya no soy”, pero el cambio es inevitable, y surge la resistencia al cambio, el miedo de vernos separados, divididos, apartados, aislados, solos, el miedo de creer que por negar la conexión, ésta desaparece. La conexión puede ser negada, ignorada, olvidada pero nunca anulada. La comunicación emocional hace presentes las conexiones.

Las organizaciones parten de seres emocionales, de relaciones. De seres conectados pero en su afán de control, de eficacia, eficiencia y permanencia los niegan, proponiendo en su lugar seres racionales, como si lo racional negara lo emocional, capaces de desempeñar una labor asignada en un ámbito no social, como si el mismo fuera escindible del espacio social, dispuestos a la competencia, a los enfrentamientos de poder, a la discusión, a la actividad, a la censura, a los condicionamientos para obtener como resultados una institución enferma y que genera enfermedades. La organización busca que la conexión no sea observable porque cuando no puedo observar la conexión tengo miedo, confundo mi posición con mi lugar, no logro pasar del trabajo a la tarea, del hábito al aprendizaje, de la información a la comunicación, del vínculo a la relación, de la

actividad a la acción, no puedo observar mis emociones, no puedo reflexionar, el otro es negado, entonces me enfermo.

La comunicación emocional en las organizaciones implica el desarrollo del dominio personal, del trabajo en equipo, de la elaboración de los modelos mentales, del compromiso con una visión compartida y del pensamiento sistémico (Senge, 1990). Esto es el desarrollo de la organización inteligente desde la perspectiva de la comunicación emocional, es decir, abordar cada disciplina teniendo en cuenta que somos seres emocionales, relacionales, conectados, aquí y ahora, para elaborar una organización emocional inteligente.

La comunicación emocional es aceptar que somos seres emocionales, relacionales, conectados y que la emoción primaria para aceptarme y aceptar al otro como un legítimo otro es el amor, que el amor nos permite observar la totalidad, es decir, lo no social entrelazado con lo social, el trabajo que da paso a la tarea, el compromiso por el aprendizaje, el amor que nos conecta y desarticula el miedo, la resistencia al cambio y nos habilita a pensar, a sentir lo que pasa en la organización y nos brinda las herramientas para resolverlo.

La comunicación emocional es modificar nuestra forma de vernos, de movernos, de interactuar, de reflexionar, es permitirnos emocionarnos y comunicarlo con conciencia de que nuestro ámbito de relaciones es cambiante y que somos promotores de esos cambios y que no podemos controlarlos. Es conectarnos con nos-otros aquí y ahora.

La comunicación emocional, síntesis de la comunicación verbal y no-verbal, es la herramienta para la resolución de los conflictos organizacionales y que demanda la elaboración de un proceso de superación de la resistencia al cambio, el cual implica abordar la tarea como compromiso y no como obligación, reflexionando sobre nuestros modelos mentales, desde una visión compartida y entendiendo que somos una totalidad en relación aquí y ahora.

BIBLIOGRAFÍA

Bateson, Gregory y Ruesch, Jurgen (1984). Comunicación. La matriz social de la psiquiatría. Barcelona, Paidós.

Birdwhistell, Ray L. (1959). Contribution of Linguistic-Kinesic Studies to the Understanding of Schizophrenia, en Auerback, Alfred (ed.) Schizophrenia: An Integrated Approach, Ronald Press, Nueva York, pp. 99-123.

Bloch, Susana (2002). Al alba de las emociones. Santiago de Chile. Ed. UQBAR. Alba Emoting: Bases científicas del Emocionar. Santiago de Chile: Editorial Universidad de Santiago.

Bloch, S. y Maturana, H. (1998). Biología del emocionar y Alba Emoting: Respiración y emoción. Bailando juntos. España. Dolmen Ediciones / Granica, Chile.

Blumer, Herbert (1969). Symbolic Interaction: Perspective and Method. [Interaccionismo simbólico: perspectiva y método] Englewood Cliffs N.J: Prentice Hall.

Dewey, J (1922). Human Nature and Conduct: An Introduction to Social Psychology. Publisher Henry Holt And Company. Collection universallibrary.

Goffman, Erving (1972). La presentación de la persona en la vida cotidiana. Buenos Aires. Amorrortu.

Hall, Edward T. (1990). The Silent Language, 2ª Edición revisada, New York: Anchor Books Ed. Recuperado:https://cvc.cervantes.es/ensenanza/biblioteca_ele/asele/pdf/20/20_o815.pdf

Horton Cooley (1902). Human Nature and the Social Order, New York: Charles Scribner's Sons, revised edn 1922

James, W. (1884). ¿What is an emotion?[¿Qué es la emoción?]. Mind, 9, 188-205. Traducción de E. Gaviria.

Luhmann, Niklas; De Georgi, Raffaele (1993). Teoría de la sociedad.

México. Universidad Iberoamericana.

Macchioli, Florencia Adriana (2013). Enrique Pichón-Rivière y los saberes psi en la Argentina. Reflexiones sobre la conformación del vínculo entre la psiquiatría, el psicoanálisis y la psicología, Buenos Aires. Rev. Psychologia Latina 2013, Vol. 4, No. 1, 9-16 ISSN 2171-6609.

Maggio, L. (2012). Espiral dialéctica: concepto central como ontología relacional en la teoría de Pichón-Rivière. San Luis. Kairos: Revista de temas sociales, N° 29.

Martínez, Silvio y Requena, Alberto (1986). Dinámica de sistemas. Simulación por ordenador. Alianza Editorial.

Marc, Edmond; Picard, Dominique (1992). La interacción social. Cultura, instituciones y comunicación. Barcelona. Ed. Paidós.

Maturana Rosmecín, Humberto (1995). La enfermedad mental crónica como trastorno epistemológico” “De la Biología a la Psicología. Argentina. Editorial Universitaria Lumen

Maturana Rosmecín, Humberto (1995). Biología y Violencia, conferencia extractada del libro Violencia en sus Distintos Ámbitos de Expresión, Dolmen Ediciones, 1995, que recopila las ponencias de Fernando Coddou, Hernán Montenegro, Gloria Kunstmann, Carmen Luz Méndez y Humberto Maturana, realizadas en un ciclo del mismo nombre en 1992 en el Instituto de Terapia Familiar de Santiago.

Maturana Rosmecín, Humberto (1997). La objetividad un argumento para obligar. Buenos Aires. Ed. Granica 2º reimp. 2015.

Maturana Rosmecín, Humberto (1997). Emociones y Lenguaje en Educación y Política. Chile. Ed. Granica.

Maturana Rosmecín, Humberto (1999). Transformación en la convivencia. Buenos Aires. Ed Granica. Ed. 2014.

Maturana, Humberto y Dávila Paz, Ximena (2009). Hacia una era post posmoderna en las comunidades educativas. Revista Iberoamericana de Educación. N. ° 49, pp. 135-161.-

Maturana, Humberto y Dávila Paz, Ximena (2009). Biología del conocer y biología del amar. Chile. Revista Prelac, Educación para todos.

Maturana, H., Varela, F. (1994). De máquinas y seres vivos. Autopoiesis: la organización de lo vivo. Buenos Aires. Editorial Universitaria, Lumen. 6° edición 2003.

Maturana, H., Von Foerster, H. (1988). Biología, Cibernética y Comunicación. Buenos Aires. Seminario organizado por la Asociación Sistémica de Buenos Aires, Argentina.

Mead, George H. (1968). Espíritu, persona y sociedad. Desde el punto de vista del conductismo social. Barcelona. Paidós.

Mead, George H. (1991). La génesis del self y el control social. Revista Española de Investigaciones Sociológicas, N° 55, pp. 1991, pp. 178.

Morin, Edgar (1977). El método. La naturaleza de la Naturaleza. Madrid. Ed. Cátedra. 2001.

Morin, Edgar (1999). Los 7 Saberes Necesarios para la Educación del Futuro. París Francia. UNESCO.

Mucchielli, Alex (1998). Psicología de la comunicación. Barcelona. Ed. Paidós.

Pichon-Riviere, Enrique (1999). Del Psicoanálisis a la Psicología Social. Buenos Aires. Nueva Visión. Edición N° 29, 1999.

Pichon-Riviere, Enrique (1980). Teoría del vínculo. Buenos Aires, Argentina. Ed. Nueva Visión, Edición 21, 2000.

Pichon-Riviere, Enrique (1969). Estructura de una escuela destinada a la formación de Psicólogos Sociales. Revista Argentina de Psicología, Asociación de Psicólogos de Buenos Aires, Año I, N° 2, Buenos Aires. Ed. Galerna.

Rizo, Marta (2004). El Camino Hacia la “Nueva Comunicación. Breve Apunte Sobre las Aportaciones de la Escuela de Palo Alto”. Revista Razón y Palabra ISSN-e 1605-4806, N°. 40, 2004. <http://>

razonypalabra.org.mx/anteriores/n40/index.html. Consultado 1 de junio de 2016.

Senge, Peter (1990). La quinta disciplina. El arte y la práctica de la organización abierta al aprendizaje. Barcelona. Ed. Granica.

Watzlawick, Paul; Beavin, Janet H.; Jackson, Don D. (1971). Teoría de la comunicación humana. Buenos Aires. Tiempo Contemporáneo, 2º Ed. 1973.

Wiener, Norbert (1985). Cibernética, o el control y comunicación en animales y máquinas. Barcelona. Tusquets. [1948]

Tres

Una institución intermedia y la socialización
con clientes internos

POR FLORENCIA M. BELTRAMINO

Fecha de finalización del artículo: marzo de 2018

The bottom of the page features a decorative graphic consisting of several overlapping, semi-transparent geometric shapes in shades of gray, creating a layered, abstract effect.

SOBRE LA AUTORA

Florencia M. Beltramino es Docente en la Pontificia Universidad Católica Argentina, Facultad Teresa de Ávila, especializada en comunicación bilingüe español-inglés y en gestión y administración de Recursos Humanos. Es consultora de instituciones empresarias y educativas en materia de comunicación y recursos humanos. Es profesora de Inglés egresada de la Universidad Autónoma de Entre Ríos, Técnica en Administración de Recursos Humanos del Instituto Superior de Capacitación Empresaria, Diplomada Universitaria en Gestión de Recursos Humanos de la Universidad de San Martín. Es licenciada en Inglés de la Universidad de Fraternidades Santo Tomás de Aquino.

Contacto: flormbeltramino@gmail.com

RESUMEN

El Centro de Acopiadores de Granos de Entre Ríos (CAGER), como institución intermedia de la provincia de Entre Ríos, Argentina, realizó un relevamiento de las demandas de sus clientes internos, empleados de empresas asociadas, como instancia de socialización y con el fin de obtener datos certeros que le permitan planificar estratégicamente sus actividades en dos planos: por un lado, en materia de capacitación y servicios a los socios y, por el otro, en formas de actuar como intermediario entre las empresas asociadas y los empleados pertenecientes a éstas. Los resultados dan cuenta de que, si bien los clientes internos, empleados de empresas socias, reconocen el trabajo en materia de capacitación y servicios que el CAGER les ofrece, hay demandas aún no cubiertas. Mediante la socialización implementada, el CAGER demuestra que considera a sus clientes internos empleados de empresas socias como parte fundamental de la institución y tiene la oportunidad de sustentar su planificación en función de los resultados que de ella manan.

ABSTRACT

The Centro de Acopiadores de Granos de Entre Ríos -CAGER-, an NGO of Entre Ríos province, in Argentina, carried out a survey of the needs of its internal customers employees of member companies as an instance of socialization, and with the objective of obtaining accurate data which allow for the strategic planning of its activities on a two-level basis. On one side, regarding training and services to its partners; on the other side, determining forms of intervention as a mediator between its member companies and its member companies' employees' demands. The results show that even when CAGER's lines of action are well considered by its internal customers employees of member companies, there is still some unsatisfied demand. By means of this socialization, the CAGER demonstrates that it regards its internal customers employees of member companies as a crucial component of the organization and has the chance to base its planning on the results that emerge from it.

Palabras clave: *ambiente laboral, clientes internos, capacitación.*

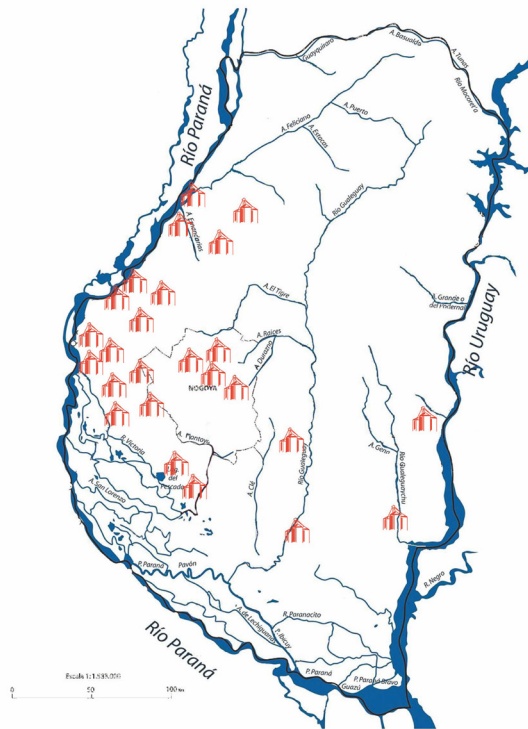
Keys word: *work environment, internal customers, training.*

1. INTRODUCCIÓN

1.1. EL CENTRO DE ACOPIADORES DE GRANOS DE ENTRE RÍOS: LA ENTIDAD Y SUS CLIENTES INTERNOS

El Centro de Acopiadores de Granos de Entre Ríos (CAGER) es una asociación intermedia, o también llamada organización de la sociedad civil, de la provincia de Entre Ríos, Argentina. Está conformada por 57 empresas dedicadas al acopio de cereales. Tiene su sede en la ciudad de Paraná, capital de la provincia de Entre Ríos (ver figura N° 1 Distribución de las empresas socias del CAGER en la provincia de Entre Ríos). Directa e indirectamente las empresas asociadas al CAGER emplean 2.000 personas.

FIGURA 1. DISTRIBUCIÓN DE LAS EMPRESAS SOCIAS DEL CAGER EN LA PROVINCIA DE ENTRE RÍOS.



Fuente: Elaboración propia.

Las organizaciones de la sociedad civil según Fydka L. (2004) son:

distintas formas asociativas privadas con fines de bien común y sin ánimo de lucro, marcadas por las lógicas de ayuda mutua e iniciativa filantrópica (al decir de los organismos internacionales) que incluye a organizaciones no gubernamentales, sociedades intermedias, organizaciones barriales, uniones vecinales, sociedades de fomento y aquellas entidades sectoriales (mujer, niñez, consumidores, ambiente, entre otras), incluyendo asociaciones civiles, fundaciones y mutuales.

El CAGER se encuentra dentro de las mencionadas entidades sectoriales, ya que es representativa del sector del acopio de granos de la provincia de Entre Ríos. El derecho a “asociarse con fines útiles” mana directamente del artículo 14 de la Constitución Nacional Argentina (Fydka, 2004). Conforme a lo establecido por Código Civil y Comercial de la República Argentina en sus artículos 141, 145 y 146, el CAGER es una “persona jurídica privada”.

Según su estatuto, el CAGER tiene por objeto:

- a-Asociar el mayor número posible de empresas y fomentar entre ellas el espíritu de solidaridad y de ética, en salvaguardia y defensa de la responsabilidad de su cometido.
- b-Proporcionar a los asociados, creando para ellos los organismos necesarios, un instrumento legal, informativo y técnico capaz, para facilitar el desenvolvimiento de sus actividades.
- c-Intermediar y gestionar con autoridades nacionales, provinciales, municipales y entidades vinculadas en pos del reconocimiento y apoyo de las actividades.

Las actividades institucionales que periódicamente se realizan en el CAGER se desprenden directamente de su objeto como institución: capacitaciones, reuniones de Consejo Directivo, reuniones de socios, reuniones del grupo de profesionales colaboradores, vínculos con otras organizaciones intermedias y con entidades gubernamentales y sindicales a través de una activa participación en el Foro de

Entidades Empresarias de Entre Ríos¹, e inspecciones administrativas y técnicas a las empresas asociadas. Estas inspecciones son instancias en las que las empresas asociadas al CAGER reciben voluntariamente a profesionales del grupo de colaboradores (que se detalla en el siguiente apartado) con el objetivo de que éstos revisen y asesoren en el cumplimiento de los requerimientos de los distintos organismos de contralor del Estado tales como AFIP, Ministerio de Ambiente y Desarrollo Sustentable, Ministerio de Trabajo, Empleo y Seguridad Social, entre otros. Las inspecciones revisten carácter de internas ya que el informe del resultado es un instrumento interno y privado para el conocimiento de la empresa siendo inspeccionada y el CAGER.

Del conjunto de las actividades que lleva adelante el CAGER participan sus clientes internos, comprendidos no solo los dueños de las empresas asociadas sino que también los empleados de éstas.

1.2. EL CLIENTE INTERNO: CONCEPTUALIZACIÓN

El concepto de cliente interno fue introducido en Japón por el movimiento de gestión de la calidad total desarrollado por Kaoru Ishikawa pocos años después de la Segunda Guerra Mundial. Originalmente, el concepto era aplicado para definir a aquellos actores de una empresa, de cuya producción dependían los siguientes eslabones de la cadena productiva. La idea subyacente es que para poder tener éxito con el afuera, es decir los clientes externos, primero se debe tener éxito con el adentro, es decir los clientes internos (Albretch, 1992) Más recientemente, la aplicación del término se ha expandido para abarcar sectores que no son productivos, incluyendo las organizaciones en general y, en este artículo, es aplicado en particular al caso del CAGER como organización intermedia de la sociedad civil. Los clientes internos del CAGER son sus asociados, los empleados de las empresas socias,

1 El Foro de Entidades Empresarias de Entre Ríos es un espacio donde se nuclean distintas organizaciones intermedias empresariales de la provincia de Entre Ríos con el fin de detectar intereses y necesidades comunes, fomentar actividades para el mejor posicionamiento productivo y competitivo de Entre Ríos en la Región Centro de Argentina (comprendida por las provincias de Santa Fe, Córdoba y Buenos Aires), e influir en políticas públicas pertinentes al sector productivo entrerriano.

los empleados del CAGER (gerente, secretaria administrativa y la persona encargada de limpieza) y el grupo de colaboradores. Este grupo está conformado por profesionales de múltiples disciplinas (Derecho, Ciencias Económicas, Psicología, Recursos Humanos, Administración de Empresas) que aportan ad honorem sus conocimientos y experiencias participando de encuentros periódicos para la planificación de capacitaciones, investigaciones, inspecciones, asesoramiento, entre otros, en pos del enriquecimiento de la institución.

El CAGER tiene vínculo directo y frecuente tanto con los dueños de empresas, quienes para los fines del presente estudio serán referidos como clientes internos empresas y con los empleados de las empresas que serán referidos como clientes internos empleados de empresas. Asimismo, en ocasiones, el CAGER cumple una función de intermediario entre ambos tipos de clientes internos.

1.3. LA SOCIALIZACIÓN ORGANIZACIONAL: SU IMPORTANCIA

Vianco y Wengrovsky (2016) referenciando a Vega Rodríguez y Garrido Martín (1998) explican que “la socialización se puede equiparar a las técnicas empleadas por la organización para integrar a sus miembros y al grado de ajuste del individuo a la organización como resultado de la socialización”. Una efectiva socialización es esencial en cualquier organización ya que tiene un vínculo directo con el compromiso o engagement de sus clientes internos. Análogamente, entienden que lograr el compromiso de los clientes internos depende del adecuado manejo de los procesos de socialización en las organizaciones. Los factores determinantes del engagement, según indican los estudios realizados por Bakker y Demeroutti (2007) son el apoyo de pares y superiores, la posibilidad de autogestionarse, las devoluciones sobre el trabajo realizado y las oportunidades de capacitación. En resumen, la posibilidad de “hablar y ser escuchado” por la organización, junto con mecanismos de crecimiento profesional, ya sea mediante la retroalimentación sobre el rendimiento o mediante instancias de capacitación, impulsan el compromiso de los clientes internos con la organización a la que pertenecen, generando, en consecuencia, un buen clima laboral.

2. FUNDAMENTACIÓN

Habitualmente, se escuchan frases como: “El cliente siempre tiene la razón”, “Nuestra empresa tiene orientación al cliente” o “El cliente es nuestra motivación”. En todos estos casos, el cliente referido, escuchado y atendido es el cliente externo, es decir aquellos que con su decisión de adquirir o no un producto o servicio impactarán directamente en la prosperidad de la empresa. Pérez, Campdesuñer, Reyner, et al (2009) sostienen que esta “situación otorga gran poder al cliente externo quien cuando no se sienta totalmente satisfecho con un proveedor lo abandonará y buscará otro. No corre igual suerte el cliente interno”. Las razones que generan esta disparidad en la importancia asignada a uno y otro tipo de cliente pueden ser variadas y, sin lugar a duda, complejas, pudiendo depender de factores tales como la oferta y demanda laboral, los estilos de conducción y administración, la cultura organizacional, el contexto socioeconómico, entre otros.

Desde una posición autorreflexiva y de autoconocimiento, el CAGER se planteó el objetivo de hacer un relevamiento de las necesidades en materia de capacitación y servicios que podría brindarle a los empleados de sus empresas socias, es decir, a la porción numéricamente más significativa de sus clientes internos, entendiendo que uno de los factores que afectan positivamente el engagement es la socialización que vierte del escuchar a los clientes internos. El propósito que motivó el estudio es abandonar la práctica que parte del improvisado suponer cuáles son las necesidades de los clientes internos para evolucionar hacia una práctica que decide sondear metódicamente esas demandas y planificar líneas de acción en función de ellas.

3. DISEÑO METODOLÓGICO

Mediante un trabajo mancomunado entre la profesional de Recursos Humanos, perteneciente al grupo de colaboradores, y la Gerencia se realizó un análisis en dos planos como consecuencia del cual se elaboró un listado de servicios que el CAGER consideró que podía ofrecer a sus clientes internos empleados de empresas socias. El

primer plano está comprendido por los servicios que directamente el CAGER puede ofrecer y el segundo plano refiere a los servicios que el CAGER puede ofrecer indirectamente a través de su rol de intermediario entre las empresas asociadas y sus empleados, a fin de que las primeras escuchen y consideren las demandas de los segundos.

Para tal fin se elaboró una encuesta anónima como instrumento de medición de la que participaron empleados de empresas socias. La muestra estuvo compuesta por 52 personas, a razón de una persona por empresa socia. Esto implica que el 91,22 % de la población de empresas, compuesta por un total de 57 plantas de acopio, estuvo representado en la muestra. El instrumento de medición se envió por medios digitales, a través de correo electrónico, y también se aprovecharon instancias de capacitación presencial donde los empleados de empresas socias se acercaron a la sede del CAGER. Las personas que respondieron las encuestas no fueron seleccionadas bajo criterio alguno, sino que dependió del azar, siendo el único requisito ser empleado de empresas asociadas al CAGER.

3.1. CUESTIONARIO

Las preguntas N°1 y N°2 tuvieron por objeto conocer a los sujetos de la muestra en tanto a las actividades laborales que desempeñan y el grado de satisfacción con su trabajo. Las preguntas N°3 y N°4 abordaron la necesidad y áreas de capacitación de los participantes. Las opciones de capacitación ofrecidas surgen de posibilidades que el CAGER consideró que podía satisfacer.

La pregunta N° 5 comprendió el segundo plano de servicios y estuvo compuesta por las formas de intervención que el CAGER consideró que podía tener sobre sus clientes internos empresas socias a demanda de los empleados de esas empresas. Las preguntas N° 6 y N°8 ofrecieron variables que surgieron de posibilidades de asesoramiento que el CAGER podría ofrecer a los empleados de sus empresas socias, pero que aún no estaba brindando. La pregunta N° 7 pretendió indagar cómo impacta el servicio interno de inspecciones a empresas socias en los empleados de esas empresas.

La encuesta se envió vía correo electrónico a la totalidad de empresas asociadas al CAGER y también se ofreció la posibilidad de responderla en soporte papel durante diversas convocatorias que la entidad realizó, que implicaban la participación de empleados de empresas socias, tales como capacitaciones o reuniones realizadas en la ciudad de Paraná.

3.2. EL INSTRUMENTO DE MEDICIÓN Y SUS RESULTADOS

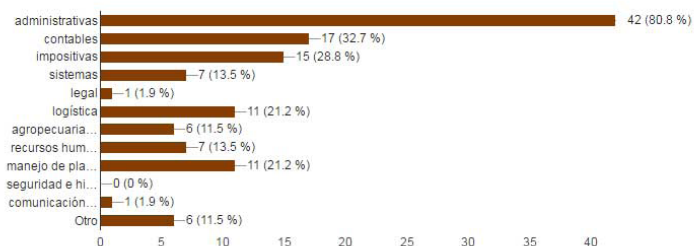
La pregunta N°1 fue: “¿Te gusta el trabajo que haces en la empresa?”. Las variables fueron sí, no y más o menos. Se debía seleccionar una opción.



El 90.4% respondió sí, 9.6% respondió más o menos y nadie respondió que no. (Gráfico N°1)

La pregunta N°2 fue: “¿Qué tareas realizas en la empresa?” Las variables fueron: administrativas, contables, impositivas, legal, logística, agropecuaria, recursos humanos, manejo de planta/silo bolsa, seguridad e higiene/medio ambiente, comunicación institucional/prensa y otra. Tanto en esta, como en todas las preguntas que brindaron la opción “otra”, se dejó abierta la opción para completar con una variable no contemplada previamente. Se podía seleccionar un número ilimitado de opciones.

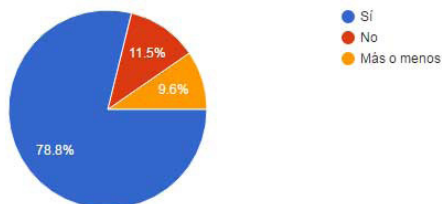
¿Qué tareas realizas en la empresa? (52 respuestas)



Los resultados obtenidos fueron: el 80.8% realiza tareas administrativas, el 32.7% contables, el 28.8% impositivas, el 21.2% logística, el 21.2% está en manejo de planta, el 13.5% en el área sistema, el 13.5% en recursos humanos, el 11.5% agropecuaria, el 1.9% legal. (Gráfico N°2)

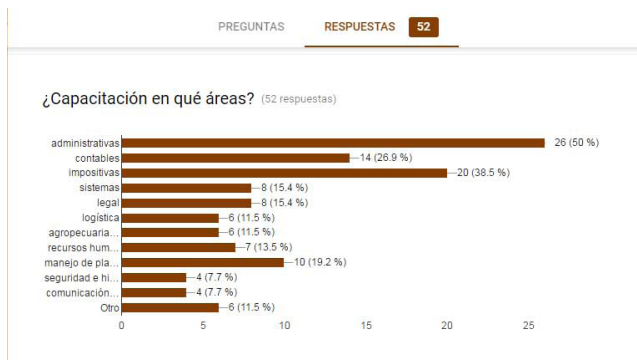
La pregunta N°3 fue: “¿Crees que necesitas capacitación para tu trabajo?” Las variables para responder eran: sí, no y más o menos. Se podía seleccionar una opción.

¿Crees que necesitas capacitación para tu trabajo? (52 respuestas)



El 78.8% respondió sí, el 11.5% no y el 9.6% más o menos. (Gráfico N°3)

La pregunta N° 4 fue: “**¿En qué áreas consideras que necesitas capacitación?**” Las variables fueron iguales a la pregunta N° 2 y también se podía seleccionar un número ilimitado de opciones.



El 50% respondió administrativas, el 38.5% impositivas, el 26.9% contables, el 19.2% manejo de plantas de acopio, iguales con 15.4% sistemas y legal, 13.5% recursos humanos, iguales con 11.5% logísticas, agropecuaria y otra, iguales con 7.7% seguridad e higiene y comunicación. (Gráfico N° 4)

La pregunta N° 5 fue: “**¿Si pudieras elegir dos beneficios que te brindara tu empresa, cuáles serían?**”. Las variables fueron: flexibilidad horaria (por ejemplo para llevar y buscar tus hijos de la escuela), trabajar desde casa (por ejemplo el sábado), el día del cumpleaños libre, actividades con inclusión de la familia (por ej. despedida de fin de año con la familia), régimen de prioridad de ingreso a la empresa para hijos de empleados, guardería infantil, licencia por paternidad, capacitación en idioma, intercambio laboral (reubicación en otra ciudad o provincia), otra. Se debían seleccionar dos opciones.

Ante la pregunta N° 5, el 67.3% respondió flexibilidad horaria, el 38.8% trabajar desde casa, el 26.9% el día del cumpleaños libre, el 23.1% capacitación en idioma, el 13.5% actividades con inclusión de la familia, el 9.6% otra, en igualdad con un 5.8% guardería infantil, licencia por paternidad e intercambio laboral, en un 3.8% régimen de prioridad de ingreso a la empresa para hijos de empleados.

La pregunta N° 6 fue: “**¿De cuál de las siguientes áreas consideras más necesario recibir asesoramiento gratuito por parte del CAGER?**”. Las variables fueron las mismas que en las preguntas 2 y 4.

El 50% respondió que consideraban necesario recibir asesoramiento gratuito del CAGER en área administrativa, el 46.2% en impositiva, el 26.9% en contables, el 19.2% en sistemas, el 15.4% en legal, en igualdad con un 13.5% en área agropecuaria, recursos humanos y manejo de planta, el 5.8% otras, el 3.8% logística y en igualdad con un 1.9% manejo de planta y seguridad e higiene.

La pregunta N° 7: “**¿Consideras necesario que el CAGER siga ofreciendo las inspecciones internas?**”. Las variables fueron sí, no y se dejó abierta la posibilidad de optar por otra para que se pudieran agregar comentarios.

El 84.6% respondió sí, el 11.5% no y el 3.8% otra. Quienes seleccionaron “otra” expresaron que no estaban al tanto del servicio y que les gustaría recibir más información al respecto.

La pregunta N° 8 fue: “**¿Qué servicios/beneficios te interesaría recibir del CAGER?**”. Las variables fueron: planificación estratégica, mediación con empleados (desvinculación saludable de empleados: reubicación, bolsa de trabajo), préstamos personales, gestiones personales/trámites, asesoría en finanzas personales y de pareja, asesoría en compra de insumos familiares, otro. Se podían elegir hasta tres opciones.

El 51.9% respondió planificación estratégica, el 30.8% mediación con empleados, iguales con 26.9% gestiones personales/trámites y asesoría en finanzas personales y de pareja, el 25% préstamos personales, el 21.2% desvinculación saludable de empleados, el 13.5% asesoría en compra de insumos familiares y el 3.8% otro.

4. INTERPRETACIÓN DE DATOS Y RECOMENDACIONES

Considerando que al CAGER lo forman 57 empresas y que participaron de la encuesta 52 empleados de los acopios, a razón de casi un empleado por empresa, se puede afirmar que la muestra fue representativa de la población de asociados. Mayormente, la muestra estuvo compuesta por clientes internos empleados del área administrativa-contable-impositiva (80.8%) quienes respondieron contundentemente que les gusta el trabajo que realizan (90.4%). El porcentaje de trabajadores de planta o de logística que participaron solo fue del 21.2% respectivamente y aún por debajo se posicionaron el resto: sistemas, recursos humanos, agropecuaria y legal. Se estima que la desproporción se deba a las siguientes variables: los empleados que realizan tareas fuera de las oficinas no tiene facilidad de acceso a computadoras donde realizar la encuesta o, por razones aún no identificadas, no asisten a las convocatorias que el CAGER hace que implican la presencia de empleados de empresas socias en Paraná.

El elevado porcentaje de empleados que expresaron que les gusta la tarea que realizan es indicador de que están a gusto con sus lugares de trabajo y que no hubo animosidad en las respuestas vertidas en el cuestionario.

Se manifestó en un porcentaje alto (78.8%) la necesidad de recibir capacitación, lo que podría interpretarse como que los empleados, si bien les gusta su labor, no están trabajando al máximo de su capacidad porque no tienen los conocimientos suficientes. A continuación se consultó a los participantes en qué áreas necesitaban capacitación. El área más solicitada es la administrativa (50%), le siguen la impositiva (38.5%), la contable (26.9%) y el manejo de plantas de acopio (19.2%). Si se considera que el 21,2% de la muestra son empleados de planta y el 19.2% de la muestra total expresó que necesita capacitación en esa área, se concluye que el 90,56% de empleados de planta sienten la necesidad de estar más capacitados. En proporciones similares los clientes internos empleados administrativos, contables y del área impositiva expresan la misma necesidad.

Ante la pregunta: “¿En cuál de estas áreas consideras más necesario

el asesoramiento gratuito ofrecido por el CAGER?” el orden de prioridades fue administrativa (50.2%), impositiva (46.2%) y en tercer lugar contable (26.9%) en concordancia directa con las necesidades de capacitación planteadas previamente. De aquí que los empleados de las empresas encuentran en el CAGER un referente de capacitación en esas tres áreas centrales (administrativa, impositiva y contable). En cambio, el manejo de plantas estuvo en este caso en igualdad de porcentaje que la necesidad de capacitación en recursos humanos y agropecuaria (en el campo).

Recomendación: ya sea la empresa por sí misma o a través de CAGER debería capacitar en las áreas críticas a su personal para lograr mejores desempeños laborales.

Ante la pregunta: “Si pudieras elegir dos beneficios que te brindara tu empresa, ¿cuáles serían?” el 67,3% respondió que sería flexibilidad horaria (por ejemplo, para poder llevar y traer los hijos a la escuela), el 38,5% respondió trabajar desde casa (por ejemplo, los sábados), el 26.9% respondió tener el día del cumpleaños libre. Considerando los datos recolectados se puede inferir que los empleados abarcados por la muestra perciben como demasiado rígido el esquema de horarios de trabajo.

Recomendación: evaluar e implementar mecanismos de flexibilización convenientes para ambas partes (empresa-empleado). Se pretendió evaluar cómo perciben los empleados las inspecciones internas por parte del CAGER y si quisieran seguir recibíéndolas. El 86.4% respondió afirmativamente. A partir de una masa tan significativa de respuestas positivas se llega a la conclusión de que las inspecciones internas son bien recibidas por los empleados de empresas socias y que no las perciben como instancias invasivas.

Recomendación: sostener e intensificar las inspecciones internas como beneficio que el CAGER le pueda ofrecer a sus empresas asociadas.

Finalmente se buscó averiguar qué beneficios/servicios esperan recibir los empleados de los acopios por parte del CAGER. Planificación estratégica fue la opción más elegida con el 54,9%,

en segundo lugar mediación con empleados (30,8%), seguido en igualdad de porcentaje (26,9%) por gestiones personales/trámites y asesoramiento en finanzas personales y de pareja. Apenas debajo, con un 25%, estuvo préstamos personales seguido por desvinculación saludable de empleados: reubicación, bolsa de trabajo (21,2%). En esta última pregunta surgen necesidades hasta ahora no cubiertas por el CAGER que podrían ser tenidas en cuenta como líneas de acción.

Recomendación: abordarlas a través del grupo de colaboradores por medio de talleres para los asociados.

4.1 RESUMEN DE RECOMENDACIONES

- 1- Realizar planes de capacitación en áreas administrativas, contables, impositivas y manejo de planta.
- 2- Analizar alguna forma y nivel de flexibilización de los horarios y días de trabajo.
- 3- Desarrollar desde el CAGER un cronograma anual de inspecciones.
- 4- Realizar talleres para empleados que aborden las temáticas planificación estratégica, mediación con empleados y asesoramiento en finanzas personales y de pareja.
- 5- Estudiar la posibilidad de brindar ayuda y asesoramiento en gestiones personales/trámites.
- 6- Armar una bolsa de trabajo para encaminar la desvinculación saludable de empleados que facilite su reubicación laboral.

5. CONCLUSIONES

El proceso que el CAGER empezó, motivado por la necesidad y la decisión de escuchar a sus clientes internos empleados de empresas socias, demostró que hay líneas de acción en materia de capacitación y servicios a sus asociados que son reconocidas y valoradas por los participantes de la muestra: capacitaciones en temáticas administrativas, contables e impositivas, y las inspecciones internas. Análogamente, surgieron demandas que se deberán concretar en

líneas de acción que contemplen la capacitación en manejo de planta, planificación estratégica, gestión de recursos humanos, gestoría y asesoramiento en finanzas personales y de pareja, que pueden constituirse como oportunidades de crecimiento institucional. Asimismo, la facultad que posee el CAGER de intervenir como intermediario entre sus asociados y los empleados de las empresas fue requerida en materia de flexibilidad horaria y teletrabajo.

Trascendiendo el resultado puntual de la prueba de evaluación implementada, el proceso de escuchar a los clientes internos empleados de empresas socias, considerar sus opiniones y tenerlas en cuenta para la planificación de las acciones de la entidad son en sí mismas enriquecedoras para ambas partes y ponen de manifiesto la forma de socializar del CAGER.

BIBLIOGRAFÍA

Albretch, K. (1992). Servicio al Cliente Interno. Cómo solucionar la crisis de liderazgo en la gerencia intermedia. Paidós Empresa.

Bakker, A. B., Hakanen, J. J., Demerouti, E., & Xanthopoulou, D. (2007). Job resources boost work engagement, particularly when job demands are high. *Journal of Educational Psychology*, 99(2), 274-284.

Fydka, L. (2004). Las organizaciones de la sociedad civil y su articulación con el Estado en el nuevo marco constitucional argentino. II Congreso Nacional de Políticas Sociales, p.4. Recuperado de: <http://biblioteca.municipios.unq.edu.ar/modules/mislibros/archivos/fidyka.PDF>

García Álvarez, C. M. (2006). Una aproximación al concepto de cultura organizacional. *Universitas psychologica*, vol. 5, no 1, p. 163-174. Recuperado de: <http://www.scielo.org.co/pdf/rups/v5n1/v5n1a12.pdf>

Ishikawa, K. (1989). Introducción al control de calidad. Editorial: Díaz de Santos.

Muñoz, M. A. (1999). La gestión de la calidad total en la administración pública. Editorial: Díaz de Santos.

Pérez, Campdesuñer, Reyner, et al. (2009). Cliente interno y externo diferencias y semejanzas, p 7: El Cid Editor.

Schein, E. (1982). Socialización organizacional y la profesión de la administración de empresas. Recuperado de https://nanopdf.com/download/socializacion-organizacional-y-la-profesion-de-la-administracion-de_pdf.

Vianco y Wengrovskyy (2016). La importancia de la socialización organizacional para el engagement. *Revista Tiempo de Gestión*, número 23. Recuperado de: <http://fcg.uader.edu.ar/images/stories/investigacion/Tiempo%20de%20Gestion%2023%20%20interactivo.pdf>

CUATRO

Conflictos ambientales:
nuevas miradas y desafíos para su abordaje

POR MARÍA JULIANA ROBLEDO

Fecha de finalización del artículo: mayo de 2018



SOBRE LA AUTORA

María Juliana Robledo es Abogada, especialista en Derecho y Administración Ambiental y Abordajes alternativos de Conflictos Públicos. Fue investigadora en el Instituto de Ambiente y Ecología de la Universidad del Salvador, coordinadora de Programas en Fundación Cambio Democrático, consultora para BID, PNUD y el Programa Integrado Trinacional de apoyo a los Derechos de las comunidades indígenas en el Chaco Americano, desarrollando siempre procesos de abordaje colaborativo de conflictos socioambientales y diálogo en políticas ambientales. Fue becaria de OEA en Univ. Técnica de Loja (Ecuador) y en el Institute for Conflict Analysis and Resolution (Washington), y participante del programa piloto de aprendices para la construcción de la paz liderado por Juan Pablo Lederach (Fetzer Institut). Desde 2014 y hasta 2017 estuvo a cargo de la Secretaría de Ambiente de la Municipalidad de Paraná y en la Dirección de Fiscalización Ambiental de la Provincia de Entre Ríos. Es miembro del Grupo Confluencias. Actualmente es consultora independiente, capacitadora y asesora de Fundación Eco Urbano.

Contacto: julianaroble@gmail.com

RESUMEN

Los conflictos ambientales son un denominador común en la región y en proceso de crecimiento, dado el uso exponencial al que se encuentran sometidos los bienes naturales en un modelo de desarrollo expansivo y extractivo. En directa proporción a la implementación de este modelo, se organizan y multiplican los movimientos sociales y culturales para hacer frente al avance inconsulto, a veces indiferente a las necesidades e identidades locales, a veces “bajo cuerdas” por el temor a las reacciones sociales. En todos los casos, la ausencia de capacidades para gestionar la conflictividad socioambiental tanto estructural como episódica, se manifiesta de forma contundente y a muy altos costos para la gobernabilidad.

Los enfoques de transformación de conflictos y de justicia ambiental vienen a contribuir en las miradas que tenemos sobre los conflictos complejos y en los abordajes posibles para canalizarlos de manera constructiva. Pero también nos alumbran sobre el rol que pueden cumplir diversos actores para lograr tal objetivo.

Este marco de pensamiento y de trabajo está siendo transitado por diversos practicantes de diálogos multipartes en la región, y organismos internacionales ya promueven iniciativas para hacer lugar a los mismos.

ABSTRACT

Environmental conflicts are a common denominator in the region and they are in the process of growth. This is due to the exponential use of natives assets in an expansive and extractive development model.

In direct proportion to the implementation of this model, social and cultural movements organize and multiply different actions to face the “inconsulta” advance sometimes indifferent to the local needs and identities, sometimes secretly because of the fear of social reactions.

In all cases, the lack of capacity to manage structural and episodic socio-environmental conflict, manifests bluntly and at very high costs for the governability.

Conflict transformation and environmental justice approaches come to contribute in the looks that we have on the complexes conflicts and also in the possible approaches to channel them in a constructive way. They also give us light on the role they different stakeholders can play to achieve that goal.

This framework of thought and work is being traveled by different actors of the multipart dialogue in the region, and international organizations already promote initiatives to make it possible..

Palabras clave: *conflictos socioambientales, transformación de conflictos públicos, justicia ambiental.*

Keys word: *enviromental conflict, public conflict transformation, enviromental justice.*

1. TENDENCIAS DE CONFLICTIVIDAD SOCIOAMBIENTAL

Los conflictos ambientales son un denominador común en la región y van en escalada, dado el uso exponencial al que se encuentran sometidos los bienes naturales en un modelo de desarrollo que es expansivo y extractivo. Particularmente América latina y el Caribe albergan en su territorio el 25% de los bosques y el 40% de la biodiversidad del globo. Casi un tercio de las reservas mundiales de cobre, bauxita, plata son parte de sus riquezas y guarda en sus entrañas el 27% del carbón, el 24% del petróleo, el 8% del gas y el 5% de uranio. Y sus cuencas acuíferas contienen el 35% de la potencia hidro-energética mundial, contando con una de las reservas de biodiversidad más importantes del planeta (Seoane, 2006). Estos bienes naturales descritos al efecto en clave de recursos, no solo dan cuenta de las potencialidades y apetencias para su explotación, sino que también debieran ser leídos desde los significados que le adjudican las personas y comunidades que habitan dichos territorios. Y esto es así considerando las conflictividades surgidas en la última década, que tienen como origen la resistencia a la implementación de políticas de características neoliberales de privatización que fuera iniciada en la década de los 90, pero que se sostienen hasta la actualidad. Ya que al decir de Castro Soto (2005), habiendo atravesado la primera y segunda generación de privatización que tuvo por objeto a los bienes del Estado y a los servicios públicos respectivamente, nos encontramos en la tercera generación de privatización que se orienta particularmente sobre los recursos naturales y estratégicos.

En directa proporción a la implementación de este modelo de reprimarización de la economía; se organizan, multiplican y articulan los movimientos sociales y culturales en defensa de los bienes naturales y sus expectativas de vida y desarrollo, para hacer frente al avance inconsulto, a veces indiferente a las necesidades e identidades locales, a veces “bajo cuerdas” por el temor a las reacciones sociales. Desde las luchas contra las explotaciones mineras y petroleras, contra la expansión del agro negocio y el paquete tecnológico asociado al uso de agroquímicos en la producción, la defensa del uso del río y acceso y calidad del

agua, la conservación de selvas y bosques, dan cuenta del carácter territorial de estos movimientos, aunque interconectados, que además de resistir dichos avances construyen o recrean alternativas y promueven nuevos horizontes. Como ilustración de esta tendencia es interesante citar el Informe sobre la evolución de la conflictividad social en América latina, elaborado por el observatorio Social de la CLACSO, y asimismo referir al mapa de conflictos socioambientales en América latina¹ que da cuenta de la diversidad y complejidad de los conflictos que atraviesan la región.

En este sentido, hay autores que destacan algunas características que configuran a estos nuevos movimientos sociales, que sin duda son significativas para comprender la complejidad de los conflictos y por tanto las oportunidades para promover abordajes que posibiliten los cambios constructivos. En primer lugar, Seoane (2006) sostiene que se constituyen a partir de su identidad étnico-cultural (indígenas y campesinos), o en referencia a sus carencias (MST, movimiento de desocupados) o en relación al hábitat de vida compartido (asambleas ciudadanas), y todos comparten la característica de territorialidad ya sea tanto en el mundo rural como en el espacio urbano. En segundo lugar, las formas de lucha de los nuevos movimientos sociales expresan un repertorio también nuevo de protestas basados principalmente en la confrontación (bloqueos, marchas, ocupaciones, levantamientos) tendientes por un lado a contrarrestar la dinámica de segmentación socio territorial del neoliberalismo y por otro, promueven la reapropiación colectiva de lo político- público. La reapropiación comunitaria del espacio de vida alentada por los movimientos sociales refiere tanto a las formas de lucha y organización basadas en la organización del territorio, cuanto a su propia experiencia autogestiva en el abordaje de las necesidades sociales (ejemplo: educación, salud, generación de información) y también en las formas de gestión de sus organizaciones y emprendimientos (ejemplo: empresas recuperadas, cooperativas), y de asuntos públicos (municipios autónomos zapatistas, municipios indígenas). En tercer lugar, la práctica y la discursividad de la mayoría de los movimientos sociales

1 <http://biblioteca.clacso.edu.ar/clacso/posgrados/20131218030905/EcologiaPolitica.pdf>

aparece atravesada por una intensa experimentación democrática que implica tanto la revalorización de mecanismos de participación y decisión directos o semidirectos más horizontales, y también de demandas y cuestionamientos al régimen de “democracia representativa de baja intensidad” forjado bajo el imperio del neoliberalismo. Finalmente atento a la extensión internacional de las convergencias, formas organizativas y articulaciones, emerge con los movimientos sociales un nuevo internacionalismo; muestra de ello son las protestas contra el Acuerdo Multilateral de Inversiones (AMI, 1997/8), la creación y profundización de la experiencia del Foro Social Mundial (FSM, 2001 al 2006) el surgimiento y desarrollo de las campañas contra el libre comercio y la guerra que tienen en la oposición al proyecto estadounidense del ALCA (Área de Libre Comercio de las Américas), entre otros.

En la provincia de Entre Ríos, existe una vasta experiencia de movilización y resistencia. Desde el histórico movimiento social y ambiental que logró detener la construcción de una mega represa en el río Paraná Medio en 1997, y a partir del cual se sancionó la ley N° 9092 conocida como Ley de Libertad de los Ríos; y atravesando el conflicto por la instalación de las pasteras sobre el Río Uruguay, recurso compartido con el vecino país que alberga dichas industrias donde el movimiento ambiental tiene un punto de inflexión en la defensa del río y de la vida; el movimiento antifracking que ha logrado en 2017 la sanción de la ley 10.477, pionera a nivel nacional, que prohíbe en todo el territorio de la provincia la prospección, exploración y explotación de hidrocarburos líquidos y gaseosos por métodos no convencionales, incluyendo la técnica de fractura hidráulica; y actualmente la movilización de pueblos fumigados y contra la aplicación de agro tóxicos que ha logrado frenar un nuevo proyecto de ley de plaguicidas (mayo 2018) y promover la discusión sobre una transición hacia modelos agroecológicos. Es más, en los dos últimos años, a nivel local se han manifestado en la ciudad de Paraná conflictos ambientales que han tenido como actores primordiales a vecinos movilizados, que se han organizado en foros, asambleas o comisiones para: la defensa del Paseo Botánico Municipal frente a la venta/cesión de tierras a privados, la defensa del área protegida Parque Nuevo, sobre la cual se

promueve el desarrollo de infraestructura para un polo tecnológico; la preocupación social y ambiental que representa la traza de un puente de gran envergadura (transporte de cargas) que une a las ciudades de Paraná y Santa Fe y la escasa información disponible de acceso público, y finalmente se reedita el conflicto siempre presente de la gestión integral de residuos sólidos urbanos que se encuentra judicializado.

Es decir que esta toma de conciencia de la ciudadanía sobre los impactos de determinadas actividades o programas, la organización social que se produce en cada caso y las demandas de participación en las políticas públicas que involucran directamente las expectativas y calidad de vida de la gente, es un camino transitado que posee y ejerce una nueva forma de poder, al decir de Iokiñe Rodríguez et al (2014) “el poder transformador” que es aquel que tienen los agentes sociales para definir sus problemas y movilizar recursos, para articularse y actuar con otros, y para apoyarse en la propia identidad a fin de motorizar a favor de un cambio. Este poder ejercido por la ciudadanía, por las bases, a diferencia del poder coercitivo y aun cuando es resistido o ignorado por los poderes tradicionales (visibles e invisibilizados), persiste en sus reclamos, genera nuevas formas de protesta, involucra a otros actores sociales e institucionales, escala y logra una potencia capaz de importantes cambios estructurales.

Todas estas expresiones de los nuevos movimientos sociales, las luchas y resistencias se dan además, en un contexto donde los ecosistemas están degradados y en algunos casos colapsados. La Evaluación de Ecosistemas del Milenio (2001-2005) describe que:

En los últimos 50 años, los seres humanos han transformado los ecosistemas más rápida y extensamente que en ningún otro período de tiempo de la historia humana con el que se pueda comparar, en gran medida para resolver rápidamente las demandas crecientes de alimentos, agua dulce, madera, fibra y combustible. Esta transformación del planeta ha aportado considerables beneficios netos para el bienestar humano y el desarrollo económico. Pero no todas las regiones ni todos los grupos de personas se han beneficiado de este proceso – de hecho, a muchos les ha perjudicado-. Además, sólo ahora se están poniendo de manifiesto los verdaderos costos.

En esa línea resume tres problemas principales relacionados con nuestra gestión de los ecosistemas. En primer lugar, de los servicios de los ecosistemas examinados, aproximadamente el 60% (15 de 24) se están degradando o se usan de manera no sostenible, con inclusión del agua dulce, la pesca de captura, la purificación del aire y del agua, la regulación del clima regional y local, los riesgos naturales y las pestes. En segundo lugar, se ha establecido que los cambios que se han hecho en los ecosistemas están aumentando la probabilidad de cambios no lineales en los mismos (incluidos cambios acelerados, abruptos y potencialmente irreversibles), que tienen consecuencias importantes para el bienestar humano. En tercer lugar, la degradación de los servicios de los ecosistemas (es decir la merma persistente de la capacidad de un ecosistema de brindar servicios) está contribuyendo al aumento de las desigualdades y disparidades entre los grupos de personas, lo que, en ocasiones, es el principal factor causante de la pobreza y del conflicto social.

Estos análisis dan cuenta del escasísimo margen de realizar actividades productivas, más aún si son extensivas y mineras, de la forma en que venían realizándose cuando los ecosistemas no estaban en esta situación de emergencia. Al decir de H. Daly (2008) las funciones de fuente y vertedero del ecosistema global tienen una capacidad limitada para mantener el subsistema económico, y hoy dicha capacidad está agotada.

El cambio más relevante producido en los últimos tiempos ha sido el enorme crecimiento de uno de sus subsistemas, en concreto el de la economía, en relación a la totalidad del sistema, la ecosfera. Este cambio de enormes dimensiones que implica pasar de un mundo “vacío” a otro “lleno” es, ciertamente, algo “nuevo bajo el sol”, como versa el título del libro del historiador J. R. McNeil. Cuanto más se aproxime la economía a la escala de la Tierra en su conjunto, más tendrá que adaptarse al comportamiento físico de ésta. Lo que queda del medio natural ya no basta para aportar el flujo metabólico desde las fuentes de recursos a los sumideros necesarios para mantener una economía como la actual, más desmesurada que en fase de crecimiento. Los economistas han tendido a centrarse excesivamente en el sistema vascular de la economía y han ignorado su tracto digestivo. El incremento del flujo

metabólico significa cebar con la misma comida cada vez más un tracto digestivo en constante expansión; sin embargo, el desarrollo implica una ingesta de alimentos mejores y una mejor digestión. Es evidente que la economía debe adaptarse a las reglas del estado estacionario: alcanzar un desarrollo cualitativo, y frenar el crecimiento cuantitativo agregado.

Por lo tanto el imperativo es por un lado, transformar la perspectiva que define a la economía como el sistema aglutinador y al cual se someten otros sistemas incluyendo los ecosistemas y sus servicios, por otro que refleje la urgencia de mantener los procesos económicos dentro de la capacidad del ecosistema que efectivamente la contiene. Para lograrlo las respuestas son diversas y no necesariamente excluyentes; hay quienes postulan dar prioridad al desarrollo y aplicación de nuevas tecnologías, otros impulsan políticas que incrementen los territorios de conservación, otros promueven la redefinición/revolución en las formas de producción y consumo, de generación de energías, etcétera, todas ellas coexisten con tensiones mediante en la escena pública, y además pugnan con quienes bregan por mantener el status quo y las prácticas de crecimiento tradicionales.

El surgimiento y fortalecimiento de los movimientos ambientales en sus diversos niveles, así como la condición ecosistémica de “mundo lleno”, son elementos fundamentales de las conflictividades ambientales actuales, y potencialmente se conjugan en el marco de lo que se verá como justicia ambiental. Además de estos elementos, la insuficiencia de políticas públicas estatales e institucionalidad para comprender las causas más profundas de estas confrontaciones y desarrollar los dispositivos de trabajo colectivo capaces para gestionarlos y prevenirlas, dan cuenta de la pertinencia que pueden tener abordajes tales como el de transformación de conflictos socioambientales que seguidamente se describe.

2. JUSTICIA AMBIENTAL Y TRANSFORMACIÓN DE CONFLICTOS SOCIO AMBIENTALES

Los enfoques de transformación de conflictos públicos y de justicia ambiental vienen a contribuir en las miradas que tenemos sobre los conflictos complejos y en las intervenciones posibles para canalizarlos de manera tal de aprovechar su poder catalizador de cambios hacia una mayor justicia y menor violencia en las relaciones.

Todos los conflictos socioambientales que estamos observando en la región o aun los de carácter más local, contienen reclamos por una mayor justicia ambiental en el sentido que le da Dominique Hervé Espejo (2010) que entiende que la misma refiere a:

...la distribución equitativa de las cargas y beneficios ambientales entre todas las personas de la sociedad, considerando en dicha distribución el reconocimiento de la situación comunitaria y de las capacidades de tales personas y su participación en la adopción de las decisiones que los afectan.

Como se observa, esta definición trasciende la tradicional perspectiva distributiva de la justicia y pone en juego otras dos dimensiones importantes como son el reconocimiento y la participación.

La dimensión distributiva, como su nombre lo indica, refiere específicamente a la distribución de las cargas ambientales, y de los beneficios que el ambiente brinda, en un contexto como vimos, donde los bienes ambientales son más escasos y las posibilidades de cargas e impactos sobre los mismos son, por el otro lado, cada vez mayores. Muchos conflictos surgen porque una actividad determinada tendrá importantes beneficios para un grupo de personas, pero impactará negativamente sobre otros grupos cercenando modos de vida presentes y futuros. Las intervenciones que se realizan para resolver conflictos que solo toman en cuenta esta dimensión, suelen poner en valor herramientas tales como compensaciones económicas o materiales para los grupos afectados. Algunos ejemplos: financiamiento de proyectos de salud, educación e infraestructura por parte de empresas extractivas a comunidades

donde desarrollan sus operaciones; promoción de proyectos de ecoturismo para comunidades locales como compensación por la restricción del uso de los recursos naturales por el establecimiento de un área protegida, etcétera. Al decir de Iokiñe Rodríguez et al (2014):

...el énfasis en la dimensión distributiva desdeña la importancia de las relaciones de poder, los procesos de toma de decisiones y los marcos culturales presentes en los patrones socialmente establecidos de distribución de bienes materiales. En otras palabras, enfatizar únicamente en esta dimensión se corre el riesgo de desconocer o pasar por alto procesos que generan una mala distribución de beneficios y recursos.

Por ello, la dimensión de reconocimiento apunta a la valorización de las personas en su dignidad humana, pero fundamentalmente al reconocimiento de ciertas comunidades o grupos vulnerables de la sociedad y, a su vez, a la valorización de la naturaleza y de los ecosistemas. Para el caso de los conflictos ambientales es particularmente significativo ya que implica dar un lugar a las identidades colectivas, sus necesidades, sus particulares formas de vida, sus nociones de naturaleza, autoridad, de desarrollo. Los recursos naturales no son solo recursos materiales, son también recursos simbólicos cuyos usos reafirman y legitiman la identidad de diferentes grupos sociales. A menudo entran en tensión los diferentes significados de naturaleza, pero el significado que domina suele ser el que representa a grupos con el mayor grado de poder. Este elemento es relevante en especial para comunidades indígenas y campesinas cuyo reconocimiento a nivel normativo se ha profundizado en los últimos años en la región, pero a nivel práctico resta un largo camino por transitar.

Las intervenciones que se realizan comprendiendo esta dimensión estarán atentas a las asimetrías de poder entre los grupos en tensión, las fuentes de poder con la que cuentan, las formas en las que se manifiesta y las posibilidades para generar los cambios.

Finalmente la dimensión de participación aboga por el desarrollo de procesos institucionales justos y equitativos de toma de decisiones

en asuntos públicos vinculados a la gestión y uso del ambiente y de los bienes naturales. Según Hervé Espejo (2010):

...el derecho a la participación y el acceso a la información es quizás uno de los aspectos más universalmente aceptados como un contenido propio del derecho ambiental. La participación, en el contexto de la teoría de la justicia, consiste en el mecanismo o procedimiento necesario para lograr una mejor distribución y un mayor reconocimiento.

Como podemos observar, el derecho a la participación en materia ambiental, ha sido consagrado ampliamente en el sistema normativo nacional y local. La Ley General del Ambiente N° 25.657 establece como instrumento de política ambiental tanto la información pública como la participación ciudadana, y en ese marco el derecho a la consulta y la obligación de institucionalizar procedimientos de consultas o audiencias públicas, no vinculantes, como instancias obligatorias para autorizar actividades. La Constitución de la Provincia de Entre Ríos contempla tanto el derecho a un ambiente sano (art. 22) como los derechos relativos a la participación ciudadana donde describe los mecanismos de iniciativa popular (art. 49), consulta pública (art. 50) y audiencias públicas (art. 51). También en el capítulo del régimen del trabajo, económico y del desarrollo sustentable, la Constitución reconoce como instrumentos de política ambiental el libre acceso a la información; a la participación ciudadana en los procesos de toma de decisiones que afecten derechos y a la educación ambiental, atendiendo principalmente a las culturas locales. Las normativas provinciales que regulan las Evaluaciones de Impacto Ambiental, asimismo han incluido como requisito previo a la Declaración de Aptitud Ambiental de un determinado emprendimiento o actividad, procedimientos de participación diversos. Así, el Decreto 4977/09 en Entre Ríos establece que la autoridad de aplicación deberá realizar algún procedimiento de participación ciudadana, durante el proceso de Evaluación de los Estudios de Impacto Ambiental (art. 57).

Sin embargo, aun con estas disposiciones presentes en el ordenamiento jurídico, los procesos participativos han demostrado ser insuficientes o inadecuados en términos de tomar en cuenta las visiones y preocupaciones de determinados grupos, generalmente

vulnerables, aumentando más que disminuyendo en muchos casos las disputas por procesos de toma de decisión y reconocimiento cultural. La obra pública, que implica importante intervención a escalas regionales y/o de paisaje por ejemplo, suele ser puntapié para múltiples conflictos en tanto las poblaciones impactadas por los mismos reconocen las necesidades del desarrollo de tales proyectos pero, por un lado, se les dificulta acceder a los estudios ambientales, presupuesto básico para una participación responsable. Y por otro, las autoridades de aplicación de los diversos organismos no generan los canales adecuados para alcanzar diálogos sustantivos que faciliten la comprensión de las diversas perspectivas en juego y en su defecto reformular los proyectos.

El enfoque de transformación de conflictos nos ofrece una ruta conceptual y metodológica para abordar la justicia ambiental, incluyendo sus elementos de participación y reconocimiento en tanto promueve la generación de plataformas, de redes intersectoriales y/o interpersonales amplias para elaborar políticas públicas donde tenga cabida la discusión sobre valores intangibles y de gestión territorial y también para el abordaje constructivo de conflictos desde que éstos se insinúan.

Este enfoque comienza por comprender los diferentes tipos de violencia presentes en los conflictos, diferenciando entre factores de escalada que originan situaciones de crisis, y las causas más profundas y arraigadas de violencia en las sociedades. Si bien hay reticencia en brindar información adecuada, la “puesta en escena” de espacios de participación, la intervención mediática en un momento determinado del conflicto, las agresiones que se prodigan los actores en su transcurso, pueden ser factores de escalada del mismo, las intervenciones tendientes a subsanarlas pueden contribuir en ese aspecto pero pocas veces apuntan también a abordar las causas estructurales de los conflictos. Galtung en 1969 ya definió la violencia directa (actos físicos y/o psicológicos dirigidos intencionalmente contra personas) en diferencia a la violencia estructural y cultural. La violencia estructural refiere a sistemas políticos, económicos y sociales que afirman mecanismos de explotación, represión o exclusión; la violencia cultural legitima las otras dos formas de violencia a través de la imposición, muchas

veces invisible, de sistemas de valores y creencias que excluyen o violentan la integridad física, moral o cultural de ciertos grupos sociales al subvalorar sus propios sistemas de valores o creencias (Lederach-Maiese, 2003). Esta diferencia, si bien útil a los fines de comprender los factores opresores que generan desigualdades, se presenta difusa actualmente desde el momento en que las violencias se entrelazan y se expresan en simultáneo en la escena pública y comunitaria. Pensemos por ejemplo en las múltiples manifestaciones de pueblos indígenas en Latinoamérica que se han expresado contra proyectos mineros o mega emprendimientos de obras públicas que desarticulan su territorio y por tanto su identidad. La violencia directa en estos casos, se entrelaza en un continuum con la violencia estructural y cultural. En los barrios más vulnerables, marginados de servicios sociales, analicemos de qué manera operan las violencias urbanas y cómo se distribuyen los costes ambientales.

Desde este marco, el enfoque de transformación nos alienta a bucear en el conflicto, comprender las causas más profundas (epicentro) que subyacen a las muy diversas manifestaciones de las mismas (episodio), atravesando a su vez por las distintas dimensiones en las que el conflicto impacta: en las personas, en las relaciones, en los liderazgos, en las organizaciones y sistemas políticos, en la construcción de narrativas y en los marcos culturales. El conflicto se genera en estas dimensiones, se mueve a través de ellas, modificándolas y modificándose, y las salidas de corto y largo plazo que se promuevan deben necesariamente contenerlas si operamos para promover cambios constructivos tendientes a una mayor justicia ambiental.

Empiezan a aparecer en este punto, las primeras y significativas diferencias entre las intervenciones que pueden realizarse sobre un conflicto en tanto se pretenda resolver el mismo o bien aprovechar su poder de catalizador del cambio social para facilitar ese tránsito. Es muy importante la mirada que tenemos sobre el conflicto, desde donde nos paramos para ser instrumentos de qué horizontes. Quienes operan desde una perspectiva de resolución, sean actores internos o externos (autoridades, mediadores, jueces) suelen trabajar con los episodios emergentes o expresiones visibles del conflicto, el propósito bajo este marco es conseguir un acuerdo que solucione el

problema que genera la crisis, es desescalar los conflictos, incluso no suelen abordar las relaciones de poder que están involucradas. El riesgo a menudo, es que pueden perpetuar relaciones esencialmente injustas, de dominación o alcanzar acuerdos que, aun trayendo una tranquilidad inmediata, difícilmente puedan sostenerse en el tiempo.

Quienes trabajan desde la perspectiva de transformación, buscan promover procesos de cambio constructivos que generen mayor justicia y reduzcan la violencia en las relaciones y al mismo tiempo responda de manera creativa a las necesidades y problemas más inmediatos. J.P. Lederach (2003) clarifica estas diferencias al expresar:

Si alguien externo al conflicto pregunta ¿De qué se trata este conflicto?, nuestras explicaciones al principio se concentraran en los temas específicos con los que las partes están lidiando. Este es el contenido del conflicto, los problemas inmediatos que deberán ser resueltos a través de la negociación o la resolución de problemas. Sin embargo un abordaje transformativo referirá a esta situación de una manera algo distinta. Esto es así porque la transformación de conflictos es algo más que un conjunto específico de técnicas. Es un modo de mirar y ver, y provee de un conjunto de lentes a través de los cuales damos sentido a los conflictos sociales.

Y cuando refiere a los “lentes”, Lederach sugiere que se necesitan unos para mirar la situación inmediata, otros para mirar el pasado de los problemas y más profundamente los patrones de las relaciones involucradas en el contexto del conflicto y todo esto en un marco de horizonte deseado que contenga una plataforma que tome en cuenta necesidades, contextos, patrones relacionales y estructuras más amplias. Desde ese lugar, las partes pueden encontrar respuestas y soluciones creativas.

Así descritas las plataformas transformativas constituyen el desafío central de los procesos de cambio, porque siendo la parte operativa deben tener la capacidad para generar el cambio deseado, adaptarse a los vaivenes del camino y al mismo tiempo responder de manera creativa a las necesidades inmediatas. Lederach (2003) describe a las plataformas como estructuras de procesos, que se

caracterizan por ser dinámicas y adaptativas, y sin embargo al mismo tiempo, mantienen un propósito y una forma reconocible y funcional. Propone construir una base continua en el epicentro del conflicto, desde la cual es posible generar procesos que provean ideas, soluciones y/o respuestas adaptativas a las reiteraciones de episodios de conflicto, tanto a las presentes como a las futuras y atiendan los patrones relacionales más profundos y de más largo plazo, aquellos que producen expresiones violentas y destructivas en el conflicto.

Al preguntarnos por la base continua y adaptativa a la que alude, nos encontramos con la idea de redes, de articulaciones sociales y personales, de conexiones para enfrentar un conflicto y con potencial para cambiar constructivamente la realidad que viven. “Una clave para el cambio social constructivo reside en aquello que crea tejidos sociales, relaciones y espacios relacionales”, sostiene. Por eso las salidas no se dan en base a diseños preestablecidos de intervención sino de acuerdo al conocimiento de la red y de las personas que tienen conexiones, aun cuando muchas de ellas no estén visibles inicialmente, y que tienen potencial para articularse y generar cambios sociales constructivos. Estas personas deben tener un enfoque de red, puesto que solo la construcción de la misma puede generar procesos que den respuestas e ideas a los conflictos y sus réplicas. Es interesante cómo Lederach (2008) llega al estudio de las arañas como tejedoras de redes y elabora algunos paralelismos y conclusiones respecto al espacio que cubren, a los puntos que sostienen la telaraña y a la fortaleza y la flexibilidad de los mismos que aun sufriendo daños estructurales en una parte, no logran destruir el resto de la red.

Además complementa esta idea de redes, de personas e instituciones articuladas en pos de dar respuestas adaptativas a los conflictos y con un propósito común, en estos casos de alcanzar una mayor justicia ambiental, con el estudio de los actores, por un lado, donde se puede observar los niveles de la población afectada por el conflicto y sus responsabilidades y posibilidades de trabajo en pos de un cambio constructivo en cada uno de esos niveles y las conexiones posibles entre ellos. Así reconoce que es útil graficarlo con una pirámide en donde ubica, en un conflicto determinado, los

líderes de base, líderes de grado medio y máximos dirigentes en la punta de la pirámide, y sus roles específicos en la construcción de la paz. Por otro lado, desarrolla la idea de “levadura crítica” para ilustrar, utilizando la metáfora de un panadero, su reflexión frente al pensamiento lineal que considera que para que un cambio social se produzca lo importante es la cantidad de personas que están a favor de ese cambio o de esa nueva política, es decir que aparecería como significativo la “masa crítica” que empuja al cambio. Lederach, sin embargo considera que “unas cuantas personas estratégicamente conectadas tienen un mayor potencial para estimular el crecimiento social de una idea o proceso, que grandes cantidades de personas que comparten las mismas opiniones”. Esas personas deberían tener las propiedades de una “levadura” en tanto hacen que los otros ingredientes (masa) se amalgamen, articulen y hagan crecer la masa hasta obtener el pan. También, identificar en un conflicto a quienes, si se juntan o conectan tienen capacidad de hacer crecer a los demás, y también a quienes si logran caminar contra la gravedad social de la polarización, tendrán la capacidad de jalar los demás.

Este marco de análisis y trabajo parece bastante útil a la luz de los conflictos socioambientales que se dan en la región y a nivel local. En todos están presentes elementos tales como las desigualdades, ausencia de reconocimiento de colectivos, in/capacidades para incidencia en procesos de toma de decisiones y elaboración de políticas públicas, interconexiones de movimientos sociales diversos tanto territorial como temáticamente, nuevos repertorio de estrategias para visibilizar los conflictos, progresión de los conflictos en el tiempo atravesando etapas casi nunca lineales donde se observan expresiones iniciales y escaladas, crisis, re latencia y resurgimiento de las tensiones; impacto de los conflictos a niveles comunitarios pero también en escalas más sistémicas. Si cruzamos los conflictos relativamente actuales en la Provincia de Entre Ríos, mencionados supra, con todos los elementos descritos del marco de la transformación, sin duda arrojarían reflexiones valiosas y aprendizajes no solo para comprender las complejidades que los atravesaron/atraviesan sino vías de acción que no han sido tenidas en cuenta oportunamente.

En este punto, resulta clave pensar sobre los roles y funciones para abordar conflictos desde la perspectiva de transformación, y especialmente qué lugar ocupan en este contexto los agentes externos que pueden intervenir, como ser mediadores, investigadores, facilitadores, capacitadores, asesores técnicos, etcétera.

3. ROLES Y FUNCIONES DE LOS ACTORES INTERNOS Y EXTERNOS QUE INTERVIENEN EN PROCESOS DE TRANSFORMACIÓN DE CONFLICTOS

Para describir los roles y funciones que intervienen en un conflicto ambiental y sobre todo aquellos que pueden incidir en procesos de transformación hacia una mayor justicia ambiental, resulta indispensable referirnos a la progresión de los conflictos. Porque es frecuente que algunos actores sociales, institucionales, privados, académicos, etcétera, suelen ver solo las fotografías de un momento determinado, sea porque los episodios duelen o tensan, o se producen acciones que escalan o focalizan en las etapas de crisis por ejemplo, para efectuar una intervención rápida, de contención; pero los conflictos se desenvuelven en un marco temporal más amplio que da mayores posibilidades a transformaciones constructivas en el sentido que venimos explicando.

Los conflictos son dinámicos, dialécticos por naturaleza, cambian por la constante interacción humana y a su vez modifican a las personas que le dieron vida, y tienen efectos sobre el entorno social donde se producen. Quienes han estudiado los ciclos de vida de un conflicto toman los postulados de Adam Curle en 1971 (conciliador cuáquero que trabajó en Asia y África) que sugirió que el conflicto avanza en un continuum desde relaciones no pacíficas a pacíficas. El movimiento puede ser trazado en una matriz que compara dos elementos clave: el nivel de poder entre las partes en conflicto y el nivel de conciencia de las necesidades e intereses en conflicto, es decir el nivel de interdependencia para la resolución del mismo (ver figura 1).

FIGURA 1 CONSTRUYENDO LA PAZ. RECONCILIACIÓN SOSTENIBLE EN SOCIEDADES DIVIDIDAS. PAG. 93 ADAP. JULIANA ROBLEDO



Si bien los conflictos nunca tienen esta linealidad en su progresión, y pueden permanecer varios períodos de tiempo en alguno de los cuadrantes, el postulado es útil en tanto introduce la variable de poder en la relación de las partes y también nos permite identificar roles y funciones en las etapas del conflicto, abriendo espacios para inclusión de actores que suelen no percibirse como conectados e incluso se visualizan en tensión pero que en este marco pueden conjugarse y complementarse como partes de un proceso de cambio constructivo más profundo.

Lederach (1998) explica que cuando el conflicto se encuentra en su etapa latente, porque no está expresado a través de una interacción directa, “la educación” en sentido amplio y con sus múltiples estrategias, provee de conciencia sobre las desigualdades y sobre el contexto que los rodea. En particular, en los conflictos ambientales asistimos a una cada vez mayor incidencia de estos roles, a través de espacios de generación de información por las propias

comunidades, de difusión por parte de movimientos sociales de los potenciales impactos de proyectos o actividades, de articulaciones para la formación y difusión con escuelas, institutos universitarios y personas relevantes en la vida pública (actores, escritores, artistas, etcétera), acciones todas dirigidas a despertar la conciencia sobre las relaciones entre proyectos, actividades o modelos de producción y su incidencia en las formas de vida comunitarias y en los procesos de toma de decisiones sobre los mismos.

Como los reclamos producto de estos movimientos, rara vez son tenidos en cuenta inicialmente por quienes se benefician de la situación, surgen en este punto quienes apoyan al cambio utilizando alguna forma de confrontación que pone de manifiesto al conflicto. También el repertorio de opciones para la confrontación es amplio e incluye estrategias judiciales hasta manifestaciones públicas con distintas intensidades. Estas acciones de confrontación visibilizan las desigualdades y las preocupaciones y promueven un nuevo equilibrio en las relaciones por la cual todos los implicados debieran reconocerse de una manera distinta. En este marco la confrontación no violenta es funcional a los procesos de reestructuración de relaciones y mayor justicia.

La conciencia de la interdependencia de los actores involucrados en el conflicto y el reconocimiento mutuo, es condición indispensable pero no exclusiva, para avanzar en procesos de diálogos o negociaciones. Es decir que cuando los grupos implicados reconocen que no pueden simplemente imponer su voluntad por sobre los otros, sino que deben colaborar para conseguir ciertos objetivos, existe la posibilidad de avanzar con un proceso de trabajo conjunto sobre la base de un equilibrio de poder que inicialmente no existía. Si esta condición no estuviera, los potenciales acuerdos a los que se llegaría mediante un proceso de diálogo, mediación o negociación podrían ser abusivos e insostenibles en el tiempo.

También hay que decir que, sobre todo en materia ambiental, la etapa de educación ya genera visibilidad del conflicto y puede funcionar a la vez como una herramienta de confrontación; y que las estrategias de confrontación no se mueven necesariamente hacia la negociación que puede reestructurar relaciones, sino que muchas

veces puede lograr una medida unilateral que conduzca al conflicto nuevamente a un estado de latencia o se mantenga la confrontación durante largos períodos de tiempo, etcétera. Sin embargo, si las negociaciones o diálogos en base a las preocupaciones mutuas son fructuosas podrían conducir a una reestructuración de relaciones respondiendo a intereses sustantivos y con la participación fundamental para los implicados, facilitando lo que Curle denomina mayor justicia (Lederach 1998).

En esta progresión de los conflictos es interesante observar el rol de los organismos gubernamentales ya que deja al descubierto la heterogeneidad del Estado cuando de materia ambiental se trata, dado que la transversalidad del tema encuentra a oficinas promotoras de tal o cual actividad, oficinas reguladoras y fiscalizadoras ambientales y oficinas que receptan los impactos que la actividad genera y debe gestionarlos (por ejemplo, salud), etcétera. En ese marco los actores estatales pueden pasar de utilizar estrategias adversariales como ignorar el conflicto, dilatar su intervención, tomar decisiones unilaterales, reprimir manifestaciones, etcétera a convocar instancias de interlocución, diálogo, o a fomentar la toma de decisiones compartidas; y viceversa. Sin perjuicio de ello hay que considerar que muchas veces apelan a procedimientos de participación como planes de co-manejo, grupos de trabajo multisectoriales, acuerdos de colaboración, comités de cuencas, pero que en muchos casos no pasan de ser una declaración simbólica, ya que al momento de implementar los mismos se reiteran las prácticas de cooptación, fragmentación, construcción unilateral de agendas, convocatoria limitada, información escasa, etcétera. Razón por la cual sería de mucha utilidad que las oficinas fortalezcan capacidades dialógicas en sentido técnico, amén de la indispensable voluntad política de desarrollar procedimientos verdaderamente inclusivos. Finalmente, algunos funcionarios con responsabilidades en los temas de fondo que se abordan en los conflictos socioambientales suelen intentar procesos de mediación entre actores sociales y privados. Cabe recordar que la mediación es un proceso voluntario donde un tercero, normalmente ajeno al problema, interviene para ayudar a las partes a que lleguen a un acuerdo, poniendo especial énfasis en la interacción y comunicación

entre las partes. En los conflictos ambientales, en tanto conflictos públicos, difícilmente el Estado pueda ser considerado como “tercero ajeno al problema”, imparcial, ya que median responsabilidades en la generación de soluciones y en la implementación de las mismas. Lo dicho no quita que sean actores fundamentales, aunque no exclusivos, en la convocatoria e invitación a la participación de un proceso de diálogo, marcando una diferencia fundamental entre aquellos que coordinan, facilitan o median la interacción en un diálogo y aquellos que convocan al mismo a partir de sus funciones o legitimidad (Fundación Cambio Democrático).

En 2005 se editó el libro *Encrucijadas Ambientales en América Latina, entre el manejo y la transformación de conflictos por recursos naturales* (Correa H.D, Rodríguez I., 2005), que condensa 30 casos de conflictos socioambientales y respecto a la evolución de conflictos llega a las siguientes conclusiones:

- El curso que toman las estrategias que se desarrollan en un conflicto depende en gran parte de: la naturaleza de los actores que las están impulsando; las relaciones de poder y cómo se van modificando, y la comprensión que van logrando los actores sobre la causa de los conflictos.
- Por lo general, no se presta suficiente atención a crear las condiciones para el diálogo y por ello, muchos de los procesos de concertación y estrategias colaborativas de largo plazo, no progresan.
- Una de las estrategias más determinantes para llegar a acuerdos y propuestas sólidas y duraderas es clarificar y articular las visiones y perspectivas de los actores locales.

En este sentido, la investigación participativa para lograr una mayor comprensión de la conflictividad que se trate, así como el fortalecimiento de actores para lograr coherencia interna y la generación de condiciones para el diálogo son algunas funciones clave para la transformación de los conflictos.

Ya podemos ir observando la presencia de actores externos denominados “terceros” y actores internos directamente involucrados en los conflictos, que cuando logran trabajar de manera

articulada pueden ser muchos más efectivos a la hora de impulsar procesos de transformación de conflictos, tal como lo vimos en el capítulo anterior. Iokiñe Rodríguez et al (2014) explica que como externos, hay personas y organizaciones que se plantean acompañar el proceso de cambio social constructivo y su compromiso tiene que ver con desarrollar o fortalecer capacidades, asistir técnicamente, investigar temas específicos o causas presentes en el conflicto, facilitar diálogos y mediar en un sentido estricto de brindar un servicio técnico imparcial cuando es oportuno y fundamentalmente en sentido amplio, como facilitadores de procesos de cambio a más largo plazo. Todos parten del reconocimiento de que son los propios actores locales los que tienen la mayor responsabilidad y la mayor oportunidad para la transformación de sus propios conflictos. Su accionar es procesal y en esa medida tratan de generar condiciones para articular procesos y actividades a distintos niveles, buscan “tejer redes sociales” proclives al cambio constructivo. Pero además son conscientes que operan en un contexto de desequilibrio de poder y desde ese lugar, sus acciones se articulan para lograr un mayor equilibrio y justicia para con el cambio no violento.

Al decir de Lederach (1998) las personas y organizaciones que trabajen desde el enfoque de transformación, básicamente operan para conectar saberes y “haceres” de aquellos que trabajan en el manejo y prevención de crisis con aquellos que estudian las causas profundas de las crisis, y las estructuras sociales y relaciones deseadas frente a determinadas conflictividades. Explica esta perspectiva multidimensional al reconocer un marco integrado para la construcción de la paz, que desde la experiencia en conflictos ambientales puede asimilarse al camino para alcanzar una mayor justicia ambiental y replica la idea de estructura y procedimientos. “En tanto que la estructura apunta a la necesidad de pensar en términos globales acerca de la población afectada y pensar sistemáticamente sobre los temas involucrados. El proceso subraya la necesidad de pensar de forma creativa en la progresión del conflicto y la sostenibilidad de su transformación conectando los roles, las funciones y las actividades”. Juntas, las dos lentes se pueden representar en la figura 2.

FIGURA 2. CONSTRUYENDO LA PAZ. RECONCILIACIÓN SOSTENIBLE EN SOCIEDADES DIVIDIDAS. PAG. 109



John Paul Lederach. Construyendo la Paz reconciliación sostenible en sociedades divididas, 1998

La dimensión vertical da una perspectiva de los niveles de intervención en el conflicto. La dimensión horizontal es el marco temporal que une las crisis a corto plazo con la perspectiva de largo plazo del cambio en la sociedad. Los puntos de intersección visualizan las comunidades de pensamiento y acción diferentes, demasiadas veces inconexas en el campo más amplio de la construcción de paz. Así quienes operan en gestión de crisis, quienes están preocupados por aprender las lecciones de las crisis para prevenir replicas, quienes se ocupan de las causas originarias que subyacen a los conflictos realizando análisis más estructurales, y quienes estudian que tipos de estructuras políticas y sociales son las más deseables para promover y alcanzar una paz sostenible y una justicia ambiental; suelen desarrollar sus gestiones en forma aislada unos de otros. En este sentido, quienes trabajan desde el enfoque de transformación se preguntan como pasar de la situación de crisis al cambio deseado, y operan para conectar tales campos.

Este marco integrado, ha tenido posteriormente revisiones que incluyeron también una mirada hacia el pasado, una línea de

tiempo que incluye la historia vivida y recordada y las narrativas, reconociendo las prácticas de personas que trabajan en la región principalmente con pueblos originarios y campesinos. (Lederach 2018)

Por su parte, la población afectada son los actores internos en un conflicto, las personas, organizaciones sociales, comunidades, instituciones y empresas que están directamente involucradas en los conflictos o que influyen en ellos. Ya se ha descrito el estudio de los actores en relación a los enfoques de construcción de paz, cuando en el título anterior se expresó que los mismos se mueven en ciertos niveles según sus responsabilidades y posibilidades de trabajo en pos de un cambio constructivo: el nivel comunitario o de base, nivel alto o de máximos dirigentes y el nivel medio (personas destacadas, autoridades locales, referentes de organizaciones, maestros, sacerdotes, artistas, escritores, periodistas, etcétera) que suelen tener vínculos con líderes de nivel alto y de nivel bajo. Y por ello, son estos últimos quienes suelen tener mayor capacidad para moverse en los bordes del conflicto, sin el peso de dar respuesta a necesidades urgentes y básicas de los líderes de nivel comunitario ni la exposición y presión de los líderes de nivel alto. Dice Lederach que son los “quienes estratégicos” en tanto tienen la capacidad vertical de mantener relaciones con gente a nivel local comunitario y a la vez, con gente del más alto nivel político-social a pesar del conflicto y también tienen una capacidad horizontal en la medida que pueden atravesar las fronteras que crea el conflicto, estableciendo relaciones con miembros clave de los grupos más comprometidos. Resulta clave visualizar quienes tienen estas capacidades en un conflicto ya que podrían promover las redes necesarias para generar esas plataformas transformativas.

La idea de “terceros internos” es desarrollada por William Ury (2005), y responde a otro tipo de clasificación de actores y de roles posibles en su participación en los conflictos públicos. Lo que me ha resultado útil para destacar en el caso de los conflictos ambientales es el desafío de visualizar o involucrar a otros sectores que no son las partes que originariamente se presentan polarizadas, pero que son una ocasión para superar dichas polarizaciones siempre presentes en estas situaciones donde hay una presión interna de los

grupos para evitar desacuerdos y eliminar los matices, una presión externa para tomar partido por uno de los lados en disputa y donde la complejidad aparece más como una amenaza que como una oportunidad. En esos casos Ury promueve la opción de visualizar al “tercer lado” como una forma de entender el conflicto, no desde uno u otro lado de la disputa, sino desde la perspectiva más amplia de toda la comunidad circundante. Implica que las personas y organizaciones que no participan directamente del conflicto pero que son parte de la comunidad donde el conflicto se expresa y están más cerca de unos u otros o son indiferentes al mismo (terceros internos), puedan influir en las partes que confrontan apelando a los intereses comunitarios, generando condiciones para apoyar procesos de diálogo y no-violencia, buscar soluciones inclusivas de la comunidad. En este marco Ury destaca una serie de roles para la etapa de prevención de conflictos, para la etapa de resolución y para la etapa de contención.

Todos estos desarrollos teóricos y marcos de referencias, sumado fundamentalmente a las experiencias de diversos procesos de diálogos en la región, ha venido a modificar los supuestos con los que opera el campo de estudio de la resolución, gestión y transformación de conflictos socio-ambientales, complejizando roles y prácticas de intervención, promoviendo una mayor comprensión sobre el contexto y las estructuras sociales y culturales en el que se desenvuelven los conflictos. Quienes eventualmente somos convocados para facilitar procesos de diálogo, mediar o intervenir en momentos de crisis, debemos ser muy claros desde donde estamos mirando los conflictos socioambientales y ser receptivos con la interpelación que nos expone el enfoque de la transformación constructiva de conflictos.

Si bien durante las últimas décadas, se vienen promoviendo y desarrollando prácticas gestadas desde la perspectiva de estos nuevos paradigmas, todavía continúa dominando el pensamiento lineal para describir los conflictos ambientales y sus correspondientes soluciones. Se sigue pensando en una buena medida que las herramientas y técnicas nos brindarán las soluciones mágicas para resolver situaciones de alta conflictividad ambiental. Además, las experiencias han dado cuenta de las limitadas capacidades

institucionales para la acción transformadora, de las dificultades a la hora de generar verdaderos espacios de participación, que reconozcan las diferencias culturales, a pesar de contar con nuevos instrumentos normativos, y de la falta de perspectiva para conectar procesos y acciones que operan en un mismo camino de justicia ambiental, pero en diversos niveles.

Los desafíos parecen residir entonces, en lograr una mejor comprensión de la complejidad que tienen ciertos conflictos ambientales antes de generar respuestas automáticas que puedan conducir a escalarlos o a sostener relaciones inequitativas, así como en sensibilizar y difundir, especialmente en actores clave, los nuevos enfoques que aquí se describen y las múltiples herramientas para generar las plataformas transformativas, sea para abordar conflictos o para generar políticas públicas que forman la agenda de un desarrollo inclusivo. Para ello, es importante fortalecer las capacidades institucionales para implementar procesos con enfoques dialógicos, esto implica sacudir la visión y abordaje fragmentado que realizan organismos públicos y desarrollar habilidades en los agentes que suelen ser interlocutores en los conflictos ambientales para promover articulaciones que puedan ser sostenidas en el tiempo. Pero además estas acciones colectivas deben darse a una escala nunca antes vista para revertir o dar respuestas a las tendencias de conflictividad en el escenario actual descripto.

Nos encontramos en un momento crucial por el deterioro de los ecosistemas, que no deja margen para profundizar este modelo de sobreexplotación de recursos naturales, de exclusiones sociales y de debilidad institucionalidad, razón por la cual cada vez es más importante desarrollar diálogos sustantivos para gestionar las conflictividades y alcanzar los horizontes que deseamos y que el planeta, nuestra casa común, habilita.

BIBLIOGRAFÍA

Castro Soto, Gustavo (2005). El movimiento social en Mesoamérica por la defensa de los recursos naturales. OSAL, Buenos Aires, v.6, n.17, mayo/ago. Disponible en: <http://biblioteca.clacso.edu.ar/clacso/osal/20110313044520/5soto.pdf>

Correa, Hernán Darío, Rodríguez, Ioquiñe (2005). Encrucijadas ambientales en América Latina entre el manejo y la transformación de conflictos por los recursos naturales. UPEACE. San José de Costa Rica. Disponible en http://www.upeace.org/cyc/libro/pdf/espanol/cap_I.pdf

Daly, Herman E. (2008). Una Economía de Estado Estacionario. Estancamiento económico y economía de estado estacionario no significan lo mismo; nos enfrentamos a dos alternativas muy distintas. Sustainable Development Commission, RU, 24 de abril, 2008. Traducido al español por Olga Abasolo (2012). REV. Papeles de relaciones ecosociales y cambio global N° 117 2012, pp. 43-55. http://base.socioeco.org/docs/una_economia_de_estado_estacionario_h._daly.pdf

Evaluación de los ecosistemas del milenio (2001-2005). Informe de Síntesis. <https://www.millenniumassessment.org/documents/document.439.aspx.pdf>

Fundación Cambio Democrático, Manual Construcción de Consenso: Los Procesos Colaborativos. <http://cambiodemocratico.org/portfolio-item/manual-1-construccion-de-consenso/>

Galtung, Johan (1969). Violence, Peace and Peace Research. Journal of Pace Reserch. Vol.6 N°.3, International Peace Research Institut, Oslo (PRIO), London: Sage Publications pp 167-191

Hervé Espejo, Dominique (2010). Noción y elementos de la justicia ambiental: directrices para su aplicación en la planificación territorial y en la evaluación ambiental estratégica. Revista de Derecho. Vol. XXIII – N° 1 – julio 2010. Pag. 9 -36

Lederach, John Paul (1998). Construyendo la Paz. Reconciliación

sostenible en sociedades divididas. Ed. Bakeaz Gernica Gogoratz. Serie Red Gernika. Bilbao

Lederach, John Paul, Maiese, Michelle (2003): "Transformación" ensayo del resumen del libro de John Paul Lederach "The Little Book of Conflict Transformation", publicado por Good Books, 2003. Traducción al Español Ana Cabria Mellace. Fuente: Michelle Maiese y John Paul Lederach. "Transformation." En Beyond Intractability, Heidi Burgess y Guy Burgess, eds. University of Colorado Conflict Research Consortium, 2004. Disponible online en: <http://www.beyondintractability.org/m/transformation.jsp>.

Lederach, John Paul (2008). La Imaginación Moral. El arte y alma de construir la Paz. Bogotá: Grupo Editorial Norma. Pag. 144

Rodríguez, Iokiñe et al. (2014). Transformación de Conflictos Socio-ambientales e Interculturalidad: Explorando las interconexiones. Grupo Confluencias, Grupo de trabajo sobre Asuntos Indígenas (GTAI) del Centro de Estudios Políticos y Sociales de América Latina (CEPSAL) de la Univ. De los Andes, Venezuela y Organización Regional de Pueblos Indígenas de Amazonas (ORPIA). http://www.mediafire.com/file/94iieb34soe7ulb/formacion+de+Conflictos+Socio+Ambientales+e+Interculturalidad_Digital.pdf

Seoane, José (2006). Movimientos sociales y recursos naturales en América Latina: resistencias al neoliberalismo, configuración de alternativas. Sociedade e Estado, Brasilia, v.21, n1.

Ury William (2005). Alcanzar la Paz. Resolución de conflictos y mediación en la familia, el trabajo y el mundo. Editorial: Paidós Ibérica.

NORMAS PARA PUBLICAR EN TIEMPO DE GESTIÓN

- 1) Se podrán publicar artículos, notas cortas, resúmenes de tesis y disertaciones y otras comunicaciones científicas. Deberán ser originales, inéditas, en idioma español. Los artículos deben remitirse a la dirección de correo electrónico `fcg_revistatiempodegestion@uader.edu.ar` en un archivo adjunto.
- 2) Los artículos tendrán una extensión máxima de 10.000 palabras, en letra Times New Roman, cuerpo 12, interlineado de 1 y 1/2. Los editores podrán considerar los casos que exceden esa extensión.
- 3) Los artículos tendrán una estructura que comprenderá, en este orden: título (corto, conciso), autor, fecha de finalización de la redacción, breve currículum del autor, resúmenes (en castellano e inglés), palabras clave (en castellano e inglés), cuerpo del trabajo y bibliografía.
- 4) El currículum del autor no excederá las 120 palabras. Deberá describir los títulos y antecedentes laborales del autor e incluir una dirección electrónica de contacto.
- 5) El artículo debe contener un resumen escrito en español y en inglés de no más 150 palabras.
- 6) Las palabras clave serán tres. Se expresarán tanto en español como en inglés.
- 7) Si el trabajo es una ponencia presentada en congresos, en jornadas, seminarios, deberá especificarse el nombre del encuentro, la institución organizadora y lugar y fecha de realización. Tiempo de Gestión sólo publicará este tipo de trabajos cuando sean inéditos.
- 8) Las citas bibliográficas se realizarán insertando en el lugar que corresponda, entre paréntesis, el nombre del autor seguido por el año de publicación, por ej: (González, 2013). Si el nombre del autor forma parte de la oración, irá solo la fecha de publicación entre paréntesis. En el caso de que se citen dos autores, ambos deberán estar incluidos en el texto. Con tres o más autores, se cita el primero seguido de tal. En el caso de las referencias bibliográficas se colocarán al final del artículo, por orden alfabético por autor. Primero, el apellido del autor, luego el nombre, el año de publicación entre paréntesis, el título, los datos editoriales (nombre de la editorial y lugar en que se publicó, o nombre de la publicación si es un revista y número o volumen), además de las páginas citadas.
- 9) Los cuadros, tablas, gráficos, fotografías, etcétera se deberán remitir en escala de grises, en extensión JPG o TIF, con una

resolución de 300 DPI. Se recomienda enviar en forma separada del texto con la indicación del lugar en que deben ubicarse.

10) Tiempo de Gestión emplea un sistema de arbitraje doble ciego, por el cual ni el autor ni el árbitro se conocen mutuamente. Este arbitraje es obligatorio para todos los artículos. La revista cuenta con un Comité de Árbitros que evalúa aspectos como la solvencia temática, la solidez argumentativa, la claridad expositiva y el aporte original de ideas del artículo. El arbitraje concluirá en un dictamen que el autor tiene derecho a conocer, por intermedio del Editor. Ese dictamen podrá aceptar, rechazar o sugerir correcciones para los artículos.

11) El Comité Editorial queda facultado para decidir si el artículo se publicará o no y en qué edición.

12) El Editor y los evaluadores quedan facultados para hacer correcciones de estilo en los artículos propuestos. Esta facultad no comprende correcciones de contenido, en lo cual serán respetados los originales.

13) Los artículos publicados en Tiempo de Gestión no expresan necesariamente las opiniones del Editor, de los miembros del Comité Editorial, de los árbitros actuantes, ni de ninguna de las autoridades de la Facultad o de la Universidad, y son exclusiva responsabilidad de los autores.

