

ISSN 1850-7255

TIEMPO DE GESTIÓN N° 14

Universidad Autónoma de Entre Ríos

Rector

Prof. Marino Schneeberger

Facultad de Ciencias de la Gestión

Vicerrector

Dr. Sebastián Aguilar

Secretario de Investigación

Prof. Pablo David Donadio

Secretaria Académica a cargo del despacho del Decanato

Lic. Patricia Noemí Rufini

Secretaria de Extensión

Dra. María Victoria Molina

Secretaria Administrativa

Prof. María Julia Olivera

TIEMPO DE GESTIÓN

Revista académica de la Facultad de Ciencias de la Gestión de la Universidad Autónoma de Entre Ríos. Su principal objetivo es publicar artículos de docentes de la Facultad y docentes de otras unidades académicas, en los campos del conocimiento vinculados a las carreras que se cursan en la Facultad que la edita. Reconoce como destinatarios a docentes, investigadores e interesados en general en dichas temáticas, provengan o no de la universidad. En tanto Tiempo de Gestión considera que la producción de conocimiento científico debe tener una repercusión inmediata en la vida social, la divulgación masiva del conocimiento es uno de sus objetivos primordiales, por lo que también la sociedad toda es destinataria de lo que se publica en sus páginas.

ISSN: 1850-7255.

Registro de la Propiedad Intelectual n° 795.269

Edición n° 13 - Junio 2012

Propietario: Facultad de Ciencias de la Gestión

Domicilio: Urquiza 1225. Teléfono: 0343-4211538

Correo electrónico: fcg_revistatiempodegestion@uader.edu.ar

Paraná, Entre Ríos, Argentina

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

Tirada de esta edición: 150 ejemplares

Indización: Latindex, Dialnet.

Editor responsable

Ariel Vittor

Comité de Arbitraje de este número

Liliana Arce

Leonardo Blanco

Estela Irigoitia

Walther Lauphan

Rubén Pak

Diseño Gráfico

María Soledad Trevisán

Colaboración Administrativa

Inés Harispe

Corrección

Victoria Valmarrosa

Ariel Vittor

Derechos Humanos y Economía. *Por Alejandro Olmos Gaona y Florencia Melo.*

Deuda externa y derechos humanos: aspectos de una condicionalidad silenciada. **Pág 9.**

Turismo - Publicidad. *Por Mariana Emeri.*

La publicidad turística como agente mediador entre los procesos motivacionales y perceptuales. **Pág 41.**

Disertación. Opinión Pública - Política. *Desgrabación: Victoria Valmarrosa y Ariel Vittor. Edición: Ariel Vittor.*

Opinión pública, medios de comunicación y acción política. **Pág 65.**

Normas

Para publicar en la Tiempo de Gestión. **Pág 95.**

La asociatividad como estrategia de desarrollo

Febrero 2012

Por Jorge Hector Luis Busson.

Sobre los autores

Jorge Hector Luis Busson nació en 20 de Septiembre, provincia de Entre Ríos. Es Contador Público Nacional (1983). Universidad Nacional de Entre Ríos. Master en Administración de Empresas (MBA). (2007) Universidad Nacional del Litoral. Especialización Gestión e Innovación en Pymes. (2009) Universidad de Bologna, Italia Especialización Diseño Sustentable y Pymes. (2011) COSMOB. Pésaro, Italia. Se desempeña como consultor independiente de PyME's en Estrategia y Marketing. Profesional inscripto en la SEPyME. DirCon n° 13.527. Docente en las cátedras de Práctica Profesional, Planificación Estratégica y Marketing y Director de Carrera de la Licenciatura en Marketing en UADER. Contacto: jbusson@gigared.com.

Resumen

En el entorno actual de globalización de los mercados, renovar el dinamismo de las PYMES se ha vuelto crucial.

El objetivo de este trabajo es sentar algunas bases de

conversación y mostrar caminos para aumentar la competitividad de nuestras pequeñas y medianas empresas.

En la economía globalizada las ventajas competitivas residen en determinados factores locales. Los actuales modelos de producción de bienes y servicios, han significado una revolución que permite la revalorización de lo local como fuente de crecimiento, innovación tecnológica, generación de empleo y conocimientos.

El tejido social productivo está conformado por PYMES y su competitividad tiene una base social. Es decir, la empresa debe estar inserta en una sociedad articulada.

Se ha identificado el sector foresto-industrial como el área problema, objeto de la investigación, y de allí se ha formulado la interpretación de esa realidad y las propuestas en que concluye el trabajo.

Palabras clave: cluster - asociatividad - cadena de valor

Summary

In the current environment of globalization of markets, renewing the dynamism of SMEs has become crucial.

The aim of this paper is to lay some foundations for conversation and show ways to enhance the competitiveness of our small and medium-sized enterprises.

In the globalized economy, competitive advantages lie in certain local factors. Current models of production of goods and services have meant a revolution that allows the appreciation of the local source of growth, innovation, employment generation and skills.

The productive social fabric is comprised of SMEs, and its competitiveness has a social basis. I.e., the company must be inserted in an articulated society.

I have identified the sector forest industrial as the problem area, the subject of research, and there made the interpretation of reality and proposals that concludes the work.

Keywords: cluster - associativity - value chain

La asociatividad como estrategia de desarrollo

En el entorno actual de globalización de los mercados, renovar el dinamismo de las PYMES es crucial.

Este proceso se puede facilitar si las instituciones nacionales y locales logran motivar mayores dinamismos empresariales mediante efectivos programas de intervención, nuevas formas de gerenciamiento de grupos asociativos y el tejido de alianzas duraderas. El objetivo de este trabajo es sentar algunas bases de conversación y mostrar caminos para aumentar la competitividad de nuestras pequeñas y medianas empresas, concepto éste presente en todos los discursos (públicos, empresariales, gremiales, etc.) pero que en la práctica está lejano a aplicarse en el paisaje entrerriano.

A través del ejercicio profesional en ciudades de la provincia de Entre Ríos, se han observado diversos comportamientos, progresos, retrocesos, prosperidades y pobreza. Entendiendo que nada ocurre por casualidad, y se decidió buscar la causalidad de estos acontecimientos y situaciones. Se llegó al convencimiento de que la idea de clusters o distritos industriales propondría elementos tan importantes para lograr el desarrollo local, convirtiendo a la Asociatividad como la herramienta de gestión y de planificación óptima para enfrentar los desafíos del crecimiento, y los peligros/oportunidades de la globalización.

Conociendo que productividad, calidad y flexibilidad son las razones del crecimiento continuo de las exportaciones italianas hacia el mercado internacional¹, pude observar que las PYMES entrerrianas no están preparadas para la exportación. Ni la buscan ni la desean, aunque la proclamen. Abrazadas fuertemente a un status quo que no saben si es o no lo mejor, pero es lo que tienen, para usar una expresión de desencanto, sometimiento y conformismo que se ha arraigado fuertemente en estos tiempos. Como si no tuvieran todas las armas a mano para sortear cualquier obstáculo y voltear todo impedimento para el crecimiento.

En la economía globalizada, las ventajas competitivas residen en determinados factores locales. Los actuales modelos de producción de bienes y servicios han significado una revolución que permite la revalorización de lo local como fuente de crecimiento, innovación tecnológica, generación de empleo y conocimiento. Esto significa proyección de los recursos locales existentes para desatar procesos de crecimiento y desarrollo endógenos.

Un distrito o cluster es un grupo de operadores económicos y de organizaciones cuya ventaja competitiva se ve aumentada por las

¹ SABA A. El modelo italiano: la especialización flexible y los distritos industriales. La Plata. Ed. ADESO. 2000.

interrelaciones y vínculos que desarrollan². El meollo del asunto es identificar el sistema de valor y las ventajas competitivas estratégicas (crecimiento, capacidad de innovación, etc.) que se desarrollan a través de la interacción entre empresas, consumidores e instituciones.

El desarrollo de un sistema de valor con sus ventajas competitivas e innovaciones es un proceso evolutivo, donde la inversión y el aprendizaje son acumulativos.

El mecanismo concreto a través del cual los distritos industriales generan ventajas competitivas con respecto a las empresas que actúan aisladamente es básicamente el de los rendimientos crecientes de escala. Pero, en este caso, las economías de escala que se logran no son internas a las empresas sino externas a las PYMES e internas al territorio de aglomeración.

Las empresas localizadas en los distritos industriales obtienen ventajas derivadas de la relativa abundancia de mano de obra especializada en el sector, de la mayor y más veloz circulación entre empresas de las informaciones técnicas y comerciales, de la presencia y llegada al distrito de proveedores sectoriales especializados y finalmente, del conocimiento que los potenciales clientes tienen de la existencia del distrito industrial.

El tejido social productivo está conformado en el mundo por innumerables PYMES, y su competitividad tiene una base social. Un producto es competitivo si tiene detrás un banco que lo financie, una universidad que le dé soporte tecnológico, áreas o parques industriales que le presten servicios, el Estado que le ofrezca respaldo institucional y naturalmente, la empresa, en la medida que esté ligada en alianzas y complementaciones con otras PYMES.

Es decir, la empresa debe estar inserta en una sociedad articulada. Ahora bien, esta articulación ¿dónde se produce? En sus regiones, en sus autonomías locales. En términos generales, las PYMES se desarrollan y generan su competitividad desde las regiones. Tienen desde su región y hacia otras regiones, nuevas oportunidades en la medida que logren articularse con otros sectores de la sociedad, aprovechen y desarrollen nuevas formas e instrumentos de trabajo, desde la asociatividad hasta lo financiero.

El bienestar está relacionado con el desarrollo económico y para entender

² PORTER M. E. La Ventaja Competitiva de las Naciones. Buenos Aires. Ed. Vergara. 1999.

el desarrollo debemos analizar indicadores: crecimiento de la economía, distribución equitativa de la riqueza y creación de empleo. Además se exige como licencia social para operar que este desarrollo no ponga en peligro las relaciones con la comunidad (stakeholders) ni la sostenibilidad de los recursos naturales y el medio ambiente local. Vale decir, la triple línea de resultados: socialmente incluyente, económica rentable y ambientalmente responsable y sustentable.

Por ello, la defensa del desarrollo constituye la defensa de la sociedad, sustentada y sostenible en el tiempo. El mayor bienestar se consigue por ende, sólo a través del trabajo y la producción entendidos bajo estas premisas. El desarrollo regional implica necesariamente una asociación entre el gobierno, el sector productivo y la comunidad. Dicha sociedad genera el entrenamiento y la capacitación de los trabajadores que serán demandados para el asentamiento de nuevos emprendimientos, los cuales constituyen la base del desarrollo económico regional. El manejo de los recursos se torna más eficiente si se fundamenta en una amplia base poblacional con acceso a las apropiadas habilidades requeridas en los niveles locales.

El desarrollo local se conduce mejor cuando es administrado dentro de la misma región. Un marco claro para el desarrollo a largo plazo de los planes locales, basado en el principio de una equitativa distribución de los recursos entre todos los habitantes de la zona, posibilita que los recursos de la comunidad se orienten al apoyo de las iniciativas locales.

Por otra parte, el costo de la provisión de los servicios disminuye en la región a medida que se alcanzan los beneficios de las economías de escala. El desarrollo regional debe proveer un ambiente conductor de confianza en los negocios que permita y acelere las inversiones del sector privado en el largo plazo. Las experiencias demuestran que estas inversiones producen un "derrame" que estimula la creación de nueva infraestructura y vivienda, la demanda de trabajos calificados y la provisión de servicios sociales y empresariales, generando una espiral ascendente de desarrollo.

Se ha identificado al sector foresto-industrial como el área problema, objeto de la investigación.

El trabajo de referencia ha sido realizado a lo largo de varios años de intervención mediante asistencia técnica con el objetivo de fortalecer la cadena de valor madera-muebles.

Los detalles que se expresan deben ser considerados en el entorno social,

político y económico de los años 2005 a 2009.

1. Una población entrerriana, objeto de estudio

En la ciudad de Bovril se encuentran radicadas las principales empresas de la provincia dedicadas a la fabricación de muebles de algarrobo. Esta especie, proveniente de montes nativos, representa un recurso natural en vías de agotamiento. Las previsiones más optimistas consideran que existirá materia prima razonablemente cercana por unos 10 años más. Las más pesimistas, fijan este lapso en 5 años. La normativa legal vigente impide la tala rasa de la especie, pudiendo ser aprovechada solo la proveniente de desmontes autorizados.

Esta ciudad del centro norte entrerriano posee unos 10.000 habitantes, sin datos definitivos del último censo 2010. Con una población económicamente activa de 2.800 personas, para el 2004 contaba con una tasa de desempleo del orden del 28.4%.

Se han relevado 20 empresas dedicadas a la carpintería de muebles de madera, siendo 7 las más grandes; 1 con especialización en cabañas de madera. Esto significa empleo directo para unas 150 personas, e indirecto para unas 120 más (materias primas, insumos, servicios), lo que representa casi el 10% de la población económicamente activa de una comunidad donde el Estado (en sus diversos niveles) y el agro son los únicos creadores de empleo, al existir escaso derrame en servicios especializados, profesionales, comerciales, etc.

La actividad es la principal creadora de empleo y ocupación en la zona, seguida de cerca por una empresa, emblema en la ciudad, de origen familiar. Dedicada a la actividad láctea (quesos), concentradora de cereales, proveedora de equipamiento rural, bienes y servicios, emplea -datos estimados- por sí sola unas 200 personas.

Si estimamos en unas 300 las personas ocupadas (empresarios y trabajadores empleados, puestos directos e indirectos) vinculadas al mueble, podremos ver cómo el factor creación de ocupación es preponderante en la actividad, ya que aporta el 25% de la ocupación de la ciudad.

Durante la investigación objeto de este trabajo se efectuaron entrevistas semi-estructuradas a propietarios y responsables de las principales carpinterías de la ciudad. Surge del análisis que todas ellas se dedican en forma exclusiva a la fabricación de muebles de algarrobo mediante la industrialización de rollizos adquiridos directamente a quienes los obtienen del monte nativo (hacheros, contratistas de desmonte y otros cosechadores). La escasa

calificación de esta mano de obra recolectora produce daños en la madera y en las vigas obtenidas, atentando contra la calidad de la materia prima y produciendo su encarecimiento.

Las entrevistas giraron libremente por las ideas que los empresarios querían expresar, pero sin dejar de contestar interrogantes como cantidad de empleados, capacitación existente y requerida, cantidad de insumos utilizados y su origen, canales de venta utilizados, existencia o no de proveedores especializados y de clientes exigentes, recursos financieros utilizados, alternativas de producción y asesoramiento requerido.

También se pudo establecer que la educación formal -fundamentalmente representada por las escuelas técnicas- no está participando en la potenciación de las capacidades o competencias centrales del pueblo, volcando sus esfuerzos en otras áreas temáticas, como la electrónica, el diseño web, etc.

Están sentadas las bases para la creación de una Cámara sectorial, así como de un movimiento sindical de los trabajadores involucrados que, extrañamente, no tiene ninguna representación territorial local.

Es esencial crear sectores afines de apoyo, como los de mantenimiento de equipos, fabricación de equipamiento específico, lustrado y presentación de productos, comercialización en bloque, etc.

También hay que desarrollar eslabones de la cadena de valor, como otras actividades con similares insumos, o que utilicen sub-productos como fábricas de juguetes de madera, adoquines y pisos de madera, hornos de ladrillos locales (que no existen), obtención de carbón de leña, etc.

Una de las debilidades mayores radica en la falta de innovación e I+D, inversiones nulas en la actualidad. Esto implica la oportunidad de la creación de un sector dedicado al diseño que soporte asistencia a las fábricas de todo el sector.

Surge claramente la vinculación con otros sectores como el apícola, del cual se podría obtener cera virgen para el lustre de muebles, a la vez que proveerles de cajones para colmenas. Cabe acotar que cajones fabricados con algarrobo permitirían elaborar miel orgánica, ya que la madera no lleva impregnado para tratarla contra la intemperie.

Existe un requerimiento insatisfecho de capacitación a nivel de dirección de empresas, siendo la gestión y la estrategia las disciplinas más olvidadas. Llama la atención el descreimiento en profesiones como la ingeniería o la arquitectura.

2. La actividad PYME

Apelando a las investigaciones de la Unión Industrial Argentina³, se usarán sus denominaciones y forma de cálculo, por entenderlo pertinente para este trabajo.

Así, el "índice de industrialización PYME" nos muestra el aporte efectivo que las PYMES están realizando al desarrollo productivo de su localidad. Se trata del cociente entre la cantidad de ocupados por las empresas cada mil habitantes del territorio en cuestión y la cantidad de ocupados por las empresas cada mil habitantes en todo el país. Comparando estos índices en un lapso de años, se mide el desempeño industrial de la localidad.

Por su parte, la "dimensión media", o sea, el cociente entre la cantidad de ocupados en las PYMES y el número de empresas del territorio, expresa la calidad de los recursos empresariales existentes en cada territorio. Cuanto mayor es la dimensión media, se estima más alta la calidad de los recursos empresariales.

Un tercer indicador importante es la "difusión PYME", o sea, la cantidad de empresas en relación con la cantidad de habitantes residentes, que bien puede hablar de la abundancia o escasez de recursos empresariales locales. Si se califica como emprendedores a aquellos titulares de actividades que generan su propio rédito y también oportunidades de ocupación para individuos residentes en la misma localidad o localidades vecinas, se puede afirmar que cuanto más alto es el número de empresas en un determinado territorio, más alto será el número de emprendedores y mayor el grado de difusión de las capacidades empresariales.

Según las investigaciones de la Unión Industrial Argentina⁴, encontraron una cociente de 7/8 PYMIS cada 1.000 habitantes en poquísimos lugares del país. Estos valores serían mínimos para considerarse como acceso a potenciales economías de aglomeración.

Quizá el cociente más indicativo del estudio sea el de "especialización territorial" como factor de comparación de la industria con el resto del país. Se obtiene de comparar el nivel de empleo de la actividad industrial sobre el empleo en la localidad y el cociente entre el empleo de la actividad y el empleo nacional. En otras palabras, cuando el indicador arroja un valor superior a la unidad implicaría que la actividad productiva en cuestión está concentrado en una determinada área geográfica, es decir, que existe especialización regional en esa producción.

³ UNIÓN INDUSTRIAL ARGENTINA. La nueva geografía industrial argentina. Observatorio Permanente de las PyMI's argentinas. Buenos Aires. 2002.

⁴ UNIÓN INDUSTRIAL ARGENTINA. Ob. Cit.

En este sentido, la teoría de identificación de clusters señala que empleando más trabajadores que el promedio regional para la industria, se están produciendo más bienes y servicios de los que la región por sí sola puede consumir. Así, la industria exporta el excedente fuera de su región, produciendo el desarrollo que estamos buscando identificar.

Sólo como dato anecdótico, en Bovril se consumían unas 300 tn. de algarrobo mensuales. A un valor promedio de \$ 280 (al momento de este informe, 2009) equivalía a un valor de materias primas básicas por \$ 84.000. De acuerdo a lo relevado, el factor de conversión de esta materia prima en productos de mayor valor agregado es cercano al promedio de seis veces. Esto nos lleva a calcular un valor del mercado del mueble cercano a los \$ 500.000 mensuales. De éstos, cercana al 30% es la participación que le correspondería a la retribución de la mano de obra.

Teniendo en cuenta la ocupación -entre empresarios y empleados- resulta que cada ocupado de la industria multiplica por cuatro veces su valor.

En general, las empresas se han formalizado, bajo figuras de sociedades de hecho o unipersonales. Durante el último año, respondiendo a la creciente demanda, han incorporado personal, principalmente de manera informal. El personal ocupado carece de entrenamiento al ingresar a la empresa, la que debe correr con los costos de su adiestramiento y capacitación.

Estas empresas han surgido principalmente en los '70. La génesis obedece a una empresa, aún existente pero transformada en otro rubro del sector, que fue la que inició la explotación del algarrobo. De ella fueron desmembrándose otras menores y fueron naciendo otras, al abrigo de una fama regional creciente.

Como es dable apreciar, hasta acá se reproduce el circuito natural y normal de cualquier encadenamiento. Pero hay otras cuestiones a visualizar:

- Los empresarios no provienen de empresas del sector, sino que fundaron sus propias carpinterías.

- En estos momentos se ha iniciado un recambio, con la 2º generación de propietarios ingresando tímidamente a la gestión. No se deben olvidar cuestiones sociológicas, culturales e históricas ya descriptas. Este recambio será doloroso.

- Estas empresas no tercerizan sus procesos, dando a otras más pequeñas la realización de algunas partes. Falta aún la generación de la confianza suficiente para el logro de piezas y partes con calidad, cumplimiento de plazos, etc.

- No han innovado, ni creado marcas ni patentes.

- No han realizado aportes a otras nuevas empresas que permitan diversificar la producción. Sólo una de ellas ha fundado otra carpintería para

dedicarla a maderas blandas, pero fue absorbida por la demanda de muebles de algarrobo, por lo que la nueva empresa sigue haciendo lo mismo que su creadora.

- No toman empréstitos. A lo sumo pedirán plazos a sus proveedores para el pago de alguna máquina o insumo.

3. Los resultados de la investigación

Hemos realizado una encuesta, de cuyos aspectos competitivos pueden extraerse las siguientes conclusiones:

1. los procesos de producción no son sofisticados, no presentan barreras de entrada

2. no concuerdan entre sí en cuanto a si la industria ha logrado desarrollar ventajas competitivas para el sector de carpinterías de Bovril

3. coinciden que los recursos humanos carecen del entrenamiento básico necesario para ingresar al mercado laboral

4. no han desarrollado niveles de marketing aceptables, ni individual ni sectorialmente

5. no realizan investigación y desarrollo en procura de mejoras en los productos, solo copian lo que ven o hacen lo que se les pide

6. no se ven incluidos en una cadena de valor

7. están altamente orientados al cliente, ya que es el principal diseñador y creador de sus muebles

8. controlan parcialmente su distribución, existen vicios en las entregas, dependencia de terceros no especializados ni comprometidos

9. están muy insertos en el mercado local y regional, "exportando" sus productos fuera de la provincia

10. consideran que la ciudad se adapta favorablemente a sus exigencias de infraestructura

11. no concuerdan con los programas curriculares de la educación formal. A pesar de haber realizado intentos de capacitación "in company", no han encontrado la estructura legal adecuada

12. no tienen problemas de acceso al crédito. Algunos han tenido experiencias con entidades financieras, CFI, etc. pero no tienen la conducta del endeudamiento para apalancar el crecimiento

13. no han tenido exigencias en cuanto a implementación de normas de calidad

14. tampoco sobre normas de protección ambiental. Son concientes del uso de materias primas provenientes de montes naturales, pero confían en el "dejar hacer, dejar pasar"

15. sus proveedores locales y regionales entienden del negocio, aunque no se involucran, no penetran en la cadena de valor. La mayor diferencia se da en la articulación con los proveedores de madera. Dada la alta informalidad de estos proveedores, rara vez ofrecen documentación respaldatoria, el precio se determina por la urgencia y necesidad (de cualquiera de las partes), la madera no está bien cosechada, y existen otros factores que hacen esta relación muy inestable

16. conocen las innovaciones en materia tecnológica, pero no llegan a ella por falta de ánimo o desconfianza en la estabilidad económica

17. encuentran poco eco en la ciudad para proveerles de partes y componentes de calidad como herrajes, tapizados, etc.

18. no advierten ningún estado de carácter asociativo

19. si bien conocen las experiencias de encadenamientos, distritos industriales, clusters y redes -porque formó parte de la difusión anexa a la investigación-, descreen de su correcta aplicación en la localidad.

20. a las virtudes del modelo le contraponen más defectos, siendo el principal escollo depender de alguien en quien no confían plenamente. Y no lo harían aún en pequeñas operaciones.

4. El Mapa de Valor local

El ambiente en general es importante para la exitosa Relación Inter Organizacional (RIO). Hay factores⁵ que son importantes al respecto:

- Concientización. La percepción que tienen las organizaciones del entorno varía en cada una de ellas. En la concientización se expresa el conocimiento que cada una de ellas tiene de sí misma, del entorno y de cómo es interdependiente con otras. No podrá concretarse una unión, red, RIO, etc. sin el reconocimiento de esa interdependencia. Primero hay un reconocimiento general de la existencia. Luego se tiene un conocimiento mutuo entre los directivos. Posteriormente vienen las interacciones específicas.

- Dominio de consenso-disenso. Se refiere al nivel de acuerdo relativo a la diferenciación de rol o tarea en las organizaciones participantes. También hay que compatibilizar metas.

- Cercanía Geográfica. Es esencial la distancia espacial entre las organizaciones. La distancia facilita o inhibe las interacciones.

- Dependencia localizada. Las organizaciones dependen de un área local

⁵ HALL R. H. Organizaciones. Estructura, Procesos y Resultados. México. Ed. Prentice may. 2000.

para ubicar los recursos que requieren. Este concepto se refiere al grado en que los recursos se obtienen o no en una sola área.

- Tamaño. Existe un número finito de organizaciones prontas a relacionarse. Cuando mayor el tamaño, más débil el vínculo, tornando más superficial las relaciones en la red. El tamaño estará signado o determinado por la complejidad que enfrenta la organización nuclear o convocante.

Por tratarse de un Mapa proyectado, se prescindirá de la clásica graficación de líneas duras para lazos fuertes existentes, líneas delgadas para relaciones débiles y punteadas para aquellas a crearse.

En el Mapa de Valor podemos observar:

1. la actividad convocante podría haber sido la explotación del monte de eucaliptus colorado de Colonia Celina, aconsejado como materia prima de reemplazo para el algarrobo. Esta madera, de origen forestal, no nativa, tiene las mismas particularidades que el algarrobo en cuanto a dureza, forma de trabajo, conocimientos requeridos y equipos esenciales. La mayor complejidad es su secado, ya que no puede ser usada -como el algarrobo- inmediatamente de cosechada.

2. pero luego del estudio a campo de las relaciones entre las organizaciones -empresariales y no-, se concluye en que ésta es solo un proveedor más de la cadena, no la esencial.

3. fijo en el sector de carpinterías de Bovril la actividad nuclear del Mapa de Valor. Se hace en la etapa del teórico y potencial aserradero asociativo, para evaluar las implicancias

4. las entidades de apoyo han sido detallados como las distintas organizaciones gubernamentales que están presentes en la región como la Secretaría de la Producción, CFI, INTA, SEPYME, Universidad Autónoma de Entre Ríos y las Municipalidades, entre otras; así como ONG's también involucradas como el Consejo Empresario de Entre Ríos, Centro Económico Bovril, Fundación AVINA y otras.

5. existen sectores vinculados a la cadena de valor como servicios de apoyo. Éstos son quienes prestan estiba y estacionamiento, servicios de secado y curado, y el transporte y logística, tanto de materias primas como de productos elaborados.

6. los proveedores de maquinarias deberán articular con nacientes empresas pequeñas, dedicadas al mantenimiento de las máquinas, y colaborar en el desarrollo de máquinas más aptas.

7. los productores de pinturas, ceras y otros químicos deberán tomar la cadena como clientes para lograr mayor volumen de operaciones comerciales.

Ya hubo propuestas en este sentido, pero han fracasado.

8. del aserradero podrán obtenerse también cortes de otras maderas -nuevamente vuelvo al eucaliptus- destinadas a sectores conexos. Entre ellos, el turismo requiere de cabañas aptas y agradables; las normas de edificación deberían contemplar la ocurrencia de viviendas sociales de madera, por su bajo costo, económico mantenimiento, mejor comportamiento térmico y mejor desempeño en siniestros; la avicultura y apicultura encontrarán en este cluster la provisión de maderas de excelente calidad, y totalmente apta para sus requerimientos sanitarios y de resistencia.

9. otros sectores a los que el cluster puede dar origen son los relacionados con carpintería de obra, con maderas de menor valor; la fabricación de juguetes, con los recortes y desperdicios; los hornos de ladrillos y fabricación de pisos de parquet, para incentivar el uso del aserrín y los abundantes recortes que son subproductos sin uso industrial.

10. un desempeño superior de estas empresas debería potenciar las herrerías, por exigirles productos de mejor calidad para las terminaciones de muebles y viviendas; instalaciones e instaladores sanitarios, eléctricos; energías alternativas para crear "casas inteligentes y sustentables".

5. Las acciones

En base a estos lineamientos un reducido grupo de carpinteros se han constituido en los líderes locales del desarrollo. Han decidido asistir a ferias y exposiciones, producir algunas partes en conjunto, comprar insumos asociativamente (para obtener descuentos por volumen), viajar, aprender, etc.

Como reseña, las actividades realizadas son las siguientes:

- Oct-02. Talleres del sector foresto industrial convocados por el Consejo Empresario de Entre Ríos.

- Feb-04. Taller sobre Asociatividad, en María Grande.

- Jul-04. Investigación en Bovril, relevando la realidad y el potencial económico del sector mueble.

- Ago-04. Foro Permanente para la Promoción y Desarrollo del Uso de la Madera. U.C.U. Concepción del Uruguay.

- Set-04. Capacitación sobre usos del Eucalipto, por Ing. Martín Sanchez Acosta (INTA Concordia) en María Grande y luego en Bovril.
- Feb-05. Firma del Protocolo de Bovril.
- Set-05. Exposición de los muebles del Grupo en Expodema, Esperanza, Santa Fe.
- Ago-06. Firma del convenio con el Gobierno de la Pcia. de Entre Ríos por un Grupo GISER.
- Set-06. Exposición de los muebles del Grupo en Exposur, Gualeguaychú.
- Oct-06. Presentación del Caso en Fedema, Formosa.
- Nov-06. Visita a fábricas y viveros en Formosa y Chaco, invitados por los gobiernos de dichas provincias.
- May-07. Publicación del caso en la revista D&F Muebles.
- Jul-07. Firma de Convenio con SEPyme para la construcción de un secadero de madera.
- Ago-07. Exposición de los muebles del Grupo en Exposepyme, Costa Salguero. Buenos Aires
- Ago-07. Participación de la Ronda de Negocios, Posadas.
- Oct-07. Exposición de los muebles del Grupo en Expodema, Esperanza, Santa Fe.
- Dic-07. Capacitación en utilización de maderas alternativas. INTI Maderas.
- Feb-08. Participación en la Encuesta Anual de ASORA
- Mar-08. FIMAR 08, Córdoba.
- Abr-08. Alianza con la empresa Cruce Alberdi Maderas de Rosario, para la comercialización de muebles.
- Abr-08. Contratación del Arq. Julio Toledo para asistencia técnica en diseño de producto.
- Jun-08. Capacitación en diseño de muebles. INTI Maderas.
- Set-08. Publicación del Caso en el 17° Congreso de Profesionales en Ciencias Económicas. Córdoba.
- Set-08. Exposición de los prototipos de la línea Caudillo en la II Feria del Carpintero de Salto Grande, Concordia. Entre Ríos.
- Set-08. Exposición del Caso en la II Feria del Carpintero de Salto Grande, Concordia. Entre Ríos.
- Oct-08. Presentación del Caso en el V Foro Permanente para la Promoción y Desarrollo del Uso de la Madera. U.C.U. Concepción del Uruguay.
- Dic-08. Reunión con carpinteros de La Pampa, Concordia y Crespo.

Visita de Alberto Pelagallo, periodista de ASORA.

- Ene-09. Participación en la Encuesta Anual de ASORA.
- Mar-09. Puesta en funcionamiento del secadero asociativo.
- Abr-09. Capacitación en secado. INTI Maderas.
- Set-09. Presentación del Caso en el XXII Seminario Iberoamericano de Sociología de las Organizaciones AISO. Salto, República Oriental del Uruguay.
- Oct-09. Presentación del caso en el XIII Congreso Forestal Mundial. Buenos Aires.
- Abr-10. Exposición de la línea "3R" en FIMAR Feria Internacional del Mueble Argentino, Córdoba.

6. Lo que se espera de ellas

Las empresas participantes en este proyecto-proceso se han asociado, han mejorado sus procesos de dirección, incorporado herramientas de marketing y management, protección a sus empleados mediante técnicas de seguridad industrial, etc. Sin embargo, el camino recorrido no es suficiente. Siguen dependiendo del algarrobo como materia prima esencial. Deben reconfigurar sus talleres para sustituir la materia prima por otras maderas provenientes de montes forestados, o la utilización de materiales industriales como MDF, aglomerados, etc.

Para ello deben rediseñar sus talleres, sustituir maquinarias, adquirir nuevos conocimientos, invertir en I+D+i+d, o sea, investigación, desarrollo, innovación y diseño. Es un cambio cultural profundo y necesario.

Es necesario destacar que han iniciado gestiones ante diversos organismos para obtener el financiamiento y la asistencia técnica que este paso requiere.

Fundamentalmente, las empresas participantes entienden que el factor de su supervivencia es el rediseño de sus modelos de negocios, con todo lo que ello implica: sus recursos, su cultura, su pasado y trayectoria, y el destino de una ciudad altamente ligada a la actividad del mueble.

A modo de conclusión (esperanza)

A partir de estos criterios, siguiendo las ideas de Kosacoff⁶, la Argentina tiene el desafío de avanzar en la competitividad, siendo los campos de acción recomendados:

- 1) el avance hacia los procesos de industrialización a productos diferenciados con mayor valor agregado,
- 2) la articulación de redes de empresas productivas que den masa crítica

a la industrialización, y

3) la profundización de políticas horizontales y la articulación del sistema innovativo nacional.

Los nuevos temas del management son la eliminación de inventarios, subcontratación de procesos, aprovisionamiento transnacional de partes y componentes, minimizar los plazos de fabricación y el tiempo muerto operativo.

Lean Production, Kan Ban, JIT y Calidad Total son los nuevos requerimientos para un management industrial moderno en un mercado de rápida evolución hacia la producción a pedido y sistemas globalizados de producción. La conformación de redes de empresas de subcontratación y aprovisionamiento aparece como la última herramienta de management disponible. A ello se debe acompañar el proceso de difusión de conocimientos ya existentes en el interior del aparato productivo nacional, con la generación de nuevas tecnologías de producto, proceso y organización del trabajo.

Resulta importante comprender que Argentina ha descuidado este frente sistémico de acción. El escenario futuro de mayor probabilidad es el de una mayor dispersión intrapyme e intrasectorial con:

a) la presencia de algunas empresas exitosas que se asientan más en un buen posicionamiento competitivo que en ventajas competitivas de los sectores a los que pertenecen,

b) la depuración (reconversión y desaparición) de una cantidad importante de ellas,

c) la entrada de nuevos actores innovadores que aprovechen el nuevo espacio ampliado y

d) la sobrevivencia de firmas que conservarán un espacio de mercados vegetativos, de escaso crecimiento.

Algunas firmas tienen reducidas posibilidades de adaptarse a las nuevas condiciones de mercado. Podrían llegar a desaparecer por problemas de gestión para encontrar productos sustitutos, o por poseer un excesivo equipamiento en el marco de escasa capacidad utilizada, o por carecer de equipamiento moderno para obtener economías de escala o están inmersos en excesiva integración vertical, incompatible con las tendencias a la fragmentación de procesos.

⁶ KOSACOFF B. Estrategias Empresariales en Tiempos de Cambio. Buenos Aires. Ed. Universidad Nacional de Quilmes. 1998.

Bibliografía

ALBURQUERQUE F. Desarrollo Económico local y descentralización en América Latina. Revista CEPAL n° 82. Abril. 2004.

AROCENA J. El desarrollo local: un desafío contemporáneo. Caracas. Ed. Nueva Sociedad. 1995.

ASORA REVISTA. Publicación de la Asociación de Fabricantes y Representantes de Máquinas, Equipos y Herramientas para la Industria Maderera. Nros. 50 a 63.

BOISIER S. Las políticas territoriales en América Latina como marco para el desarrollo local. Conferencia. Turín, Italia. Octubre 2003.

BOISIER S. "¿Hay espacio para el desarrollo local en la globalización?" en Revista de la CEPAL n° 86. Agosto. 2005

BOISIER S. "¿Y si el desarrollo fuese una emergencia sistémica?" en Revista CLAD Reforma y Democracia n° 27. Caracas. Octubre. 2003.

BOISIER S. "Desarrollo territorial y descentralización. El desarrollo en el lugar y en las manos de la gente" en Revista Latinoamericana de Estudios Urbano Regionales. Pontificia Universidad Católica de Chile. Vol. 30 n° 090. Setiembre. 2004.

CEPAL. Publicaciones de la Oficina en Buenos Aires. Noviembre de 2004.

GARDA ORTIZ I. Gobernar para las familias. Buenos Aires. Ed. Fundación Civilidad. 2002.

GOBIERNO de la PROVINCIA de ENTRE RIOS. Relevamiento PyME provincial. Año 2001.

HALL R. H. Organizaciones. Estructura, Procesos y Resultados. México. Ed. Prentice may. 2000.

INSTITUTO de INVESTIGACIONES ECONOMICAS. BOLSA de COMERCIO de CÓRDOBA. Balance de la Economía Argentina. Años 1999, 2000, 2001, 2002, 2003 y 2004.

KANTIS H. Desarrollo Emprendedor. Banco Interamericano de Desarrollo - FUNDES Internacional. 2004

KOSACOFF B. Estrategias Empresariales en Tiempos de Cambio. Buenos Aires. Ed. Universidad Nacional de Quilmes. 1998.

LEVYA. Liderando en el Infierno. Buenos Aires. Ed. Paidós. 2003.

OLIVERA J. H. Economía Clásica Actual. Buenos Aires. Ed. Macchi. 1977.

PLAN ESTRATEGICO NACIONAL PARA LA CADENA DE VALOR FORESTO-INDUSTRIAL. Año 2005.

- PORTER M. E. Ventaja Competitiva Ed. Rei Arg. Buenos Aires. 1995.
- PORTER M. E. La Ventaja Competitiva de las Naciones. Buenos Aires. Ed. Vergara. 1999.
- PORTER M. E. Ser Competitivo. Nuevas aportaciones y conclusiones. Bilbao. España. Ed. Deusto. 1999.
- REVISTA ARGENTINA FORESTAL.COM, n° 30 (Mayo/06) y n° 33 (Agosto/06)
- ROSEN R. Éxito Global y Estrategia Local. Buenos Aires. Ed. Vergara/ Business. 2000.
- SABA A. Modelo italiano: la especialización flexible y los distritos industriales. La Plata. Ed. ADESO. 2000.
- UNIÓN INDUSTRIAL ARGENTINA. La nueva geografía industrial argentina Observatorio Permanente de las PyMI's argentinas. Buenos Aires. 2002.
- UNIÓN INDUSTRIAL ARGENTINA. Evolución y situación actual de las Pequeñas y Medianas Industrias Argentinas. 1995-2000. Observatorio Permanente de las PyMI's argentinas. Buenos Aires. 2002.

Un intento por caracterizar la Cultura Organizacional en la Licenciatura en Marketing de la Facultad de Ciencias de la Gestión de la U.A.D.E.R., Sede Paraná.

Fecha de finalización de la redacción: 12 de junio de 2012

"Ves cosas y dices, ¿por qué? pero yo sueño cosas que nunca fueron y digo, ¿por qué no?"

Por Juan Pablo Granero.

Sobre el autor

Juan Pablo Granero es Contador Público (Facultad de Ciencias Económicas, U.N.E.R.). Profesor Docente Universitario (U.C.U.). Especialista en Costos y Gestión Empresarial (Facultad de Ciencias Económicas, U.N.E.R.). Cursando el segundo año de la Especialización en Gestión de Recursos Humanos (Facultad de Ciencias Económicas y Estadística - U.N.R.). Profesor Adjunto Ordinario en la Cátedra Sistemas de Información General (Facultad de Ciencias de la Gestión, U.A.D.E.R., Licenciatura en Turismo) Profesor Interino en la Cátedra Administración de Recursos Humanos (Facultad de Ciencias de la Gestión, U.A.D.E.R., Licenciatura en Marketing). Perito Judicial. Responsable Contable, Administrativo de la Unidad Ejecutora Municipal. Dirección electrónica de contacto: juanpablo72ar@hotmail.com

¹ George Bernard Shaw: "Frases célebres de George Bernard Shaw", disponible en <http://www.sabidurias.com/autor/george-bernard-shaw/es/892/6>, acceso: 09 de febrero de 2012.

Resumen

La presente producción expone las características, atributos y particularidades de la cultura organizacional relevada en la Licenciatura en Marketing de la Facultad de Ciencias de la Gestión de la U.A.D.E.R. sede Paraná, bajo la óptica de sus propios docentes. Además y con el objetivo de aportar información para futuras investigaciones y/o ser empleada en la propia gestión institucional para la mejora de la calidad educativa y excelencia de la carrera analizada, es que se elaboraron algunas conclusiones sobre la base de las respuestas de los educandos ante preguntas formuladas a ellos. Estas versaron sobre temáticas tales como misión y visión de la Carrera, calidad educativa, clima organizacional, desempeño, comunicación, recursos, capacitación, coordinación, liderazgo, entre otras cuestiones de interés.

Palabras Claves: Cultura organizacional - Recomendaciones.

Summary

This article outlines the characteristics, attributes and characteristics of organizational culture in the Bachelor of Marketing in the Faculty of Management Sciences of the UADER, under the viewpoint of their own teachers. Moreover, in order to contribute information for future research and / or be used in their own corporate management to improve educational quality and excellence of the career analyzed, is that some conclusions were developed on the basis of student responses. These pointed on topics such as mission and vision of the career, educational quality, organizational climate, unemployment, communication, resources, training, coordination and leadership, among other issues of interest.

Keywords: Organizational culture - Recommendations.

Introducción

Vivimos lo deseamos o no, en un mundo globalizado, cambiante, irreversible, fragmentario, virtual, individualista, lleno de conflictos y contradicciones. Sin embargo contamos con muchas oportunidades y herramientas para mejorar y superarnos continuamente de modo de alcanzar el éxito personal y profesional que tanto anhelamos y por el que luchamos y trabajamos toda una vida. Bajo esta realidad es que la Universidad Autónoma de Entre Ríos debe actuar buscando satisfacer eficientemente las necesidades cada vez mayores de la comunidad a la que pertenece. Por todo ello y

porque la verdadera ventaja competitiva de toda organización, sea pública o privada, con o sin fines de lucro, pasa por su capital humano, es que se abordó esta difícil tarea de indagar y comunicar aspectos tan controvertidos y conflictivos como lo son las temáticas analizadas en este escrito. Importante resulta destacar que las conclusiones formuladas, deben tomarse como una opinión que suma, que aporta a la búsqueda de la excelencia educativa y crecimiento profesional.

Una de las tareas que toda organización debe trabajar a través de sus líderes es la de integrar su capital humano a la cultura organizacional, buscando que este vínculo sea adecuado, virtuoso y encaminado a la consecución exitosa de los objetivos estratégicos del ente. Así, las personas se comprometerán con la organización, con el trabajo y con sus compañeros de labor, queriendo permanecer allí, con la camiseta puesta en la entidad.

La cultura organizacional y con ella el capital humano, son sin duda la esencia de la competitividad de las organizaciones. Toda gestión que quiera ser calificada por lo menos como buena, tiene la complicada misión de guiar, motivar y velar que el comportamiento de sus colaboradores se dirija del modo y por el camino correcto. Fácil resulta decirlo pero la realidad es muy disímil. Opuestas racionalidades coexisten y se manifiestan en las organizaciones. En algunos momentos prevalece lo afectivo, en otros lo normativo, o tal vez lo político, tecnológico o social entre muchas otras opciones.

Conquistar el compromiso de los trabajadores y que estos se identifiquen con los objetivos organizacionales es una presea que muchos anhelan y verdaderamente vale la pena trabajar.

Como si fuera poco, la cultura no solo otorga identidad y visión, además inspira, motiva y reconoce. Si hace falta, castiga y ordena las conductas de las personas. De poco sirve analizar y formular correctamente la estrategia, definir una creativa, vistosa y pegadiza misión y visión, si la cultura organizacional no acompaña; es decir si los colaboradores no comparten ni profesan comportamientos en el sentido deseado y pensado por los líderes y que a su vez sean compatibles con las definiciones estratégicas antes enunciadas. Numerosos ejemplos de organizaciones que cometen este pecado encontramos continuamente en la vida real, pagando estas y toda la sociedad un alto precio por ello. La realidad organizacional denota que cuando su cultura va en el mismo sentido que las definiciones estratégicas del ente, las ideas y propósitos se transforman en realidad. De este modo las organizaciones son verdaderamente exitosas ya que logran ser eficaces,

eficientes, efectivas y éticas. Como se expresó anteriormente, esta tarea no es para nada sencilla. Hábitos, costumbres, lenguajes, símbolos, hechos del pasado, personas que nos resultan amigables o no, prejuicios, malos entendidos, características personales y grupales y la estructura de la organización juegan un papel relevante en esta experiencia de dirigir una entidad. Para gestionar la cultura hay que actuar estratégica y eficientemente. En este sentido, resulta prioritario en primer lugar relevar, indagar y caracterizar a la cultura, para recién luego trabajar en el tan deseado cambio cultural. Esta primera tarea, es uno de los objetivos del presente estudio. Otros de los propósitos pasan por conocer las impresiones que los propios docentes de la carrera tienen con relación a diversas problemáticas estrechamente vinculadas a su labor diaria y profesional. Posteriormente, a manera de disparador, se ofrecen reflexiones sobre estas últimas apreciaciones, dejando abierta así una instancia de diálogo y de trabajo necesaria para la mejora y el crecimiento institucional.

Algunos de los interrogantes que sería de agrado resolver son:

- ¿Por qué pocos docentes participan de las reuniones tanto formales como informales?

- ¿Por qué los alumnos no se muestran motivados en las clases, se aburren, no realizan aportes, ni estudian como deberían hacerlo?

- ¿Por qué los egresados plantean que lo que estudiaron y aprendieron en la Facultad no les sirve en su vida laboral?

La explicación a esto, no pasa solamente por buscar e indagar sobre la misión, visión, valores y normas formuladas por la Facultad. También, resulta de interés, estudiar los estilos de dirección y liderazgo, las formas y métodos de trabajo, los sistemas de premios y castigos, las maneras de solucionar conflictos. Así mismo, puede resultar útil observar la indumentaria utilizada por las autoridades, docentes, administrativos y alumnos, el lenguaje y los códigos que estos emplean para relacionarse, los símbolos y rituales como la tecnología y recursos disponibles (libros, computadoras, proyectores, aulas, instalaciones en general), las conductas y comportamientos, el clima organizacional, y por supuesto, las creencias y supuestos básicos. Todos ellos resultan de interés y son verdaderamente importantes para comprender las problemáticas antes enunciadas. Dichos elementos y conceptos deben

ser conocidos, comprendidos y trabajados correctamente desde la administración y desde el resto de ciencias y disciplinas vinculadas a la problemática para así transformar al ente en una organización exitosa. Por lo tanto, claro está que debemos conocer y gestionar la cultura organizacional en la Licenciatura en Marketing de la Facultad de Ciencias de la Gestión de la U.A.D.E.R. sede Paraná (a partir de aquí UADER).

El analizar la cultura organizacional, permite:

- Entender las razones por las cuales suceden algunos conflictos o contratiempos.
- Anticipa posibles actitudes o comportamientos de las personas en especial frente a un proceso de cambio.
- Denotar cual es el clima organizacional que perciben los miembros de la organización.
- Advertir sobre cual es la idea de eficacia que alimenta la organización.
- Gestionar la organización correctamente para así transformarla en una ventaja competitiva sostenible.

El diagnóstico de la cultura organizacional no es tarea sencilla ni mucho menos perfecta, pero es innegable que resulta imprescindible para la subsistencia y éxito de las organizaciones. Más hoy, con un mundo globalizado, competitivo y dinámico como el que nos toca vivir, máxime para una Institución Educativa como lo es la Facultad de Ciencias de la Gestión y específicamente la Carrera de Licenciatura en Marketing sede Paraná.

Definición de cultura organizacional

Uno de los autores más respetados en la materia, Edgar Schein (2012), expresa que: "*Cultura organizacional* es el patrón de premisas básicas que un determinado grupo inventó, descubrió o desarrolló en el proceso de aprender a resolver sus problemas de adaptación externa y de integración interna y que funcionaron suficientemente bien a punto de ser consideradas válidas y, por ende, de ser enseñadas a nuevos miembros del grupo como la manera correcta de percibir, pensar y sentir en relación a estos problemas"². Otra definición de cultura organizacional que la vincula con el concepto de poder, la caracteriza como "poderoso mecanismo de control, que visa a

² Edgar Schein, "Gerencia y cultura organizacional", disponible en <http://www.gestiopolis.com/organizacion-talento/gerencia-y-cultura-organizacional.htm>, acceso el 09 de febrero de 2012.

conformar conductas, homogeneizar maneras de pensar y vivir la organización, introduciendo una imagen positiva de ella, donde todos son iguales, escamoteando las diferencias y conflictos inherentes a un sistema que guarda un antagonismo y anulando la reflexión"³.

La Universidad

La U.A.D.E.R. bajo el paradigma de organismo vivo, es un particular y especial caso en relación a la generación y consolidación de la cultura organizacional. Su cultura no se originó con su creación mediante Ley Provincial Número 9.250 de fecha 8 de junio de 2000, sino que ya traía en sus genes características singulares anteriores. Nuestra universidad fue consecuencia de la transferencia de Institutos, Escuelas y Colegios entre otras entidades. Este traspaso a distintas Facultades incluyó a personal docente, administrativo y alumnos con toda una historia de vida personal y laboral muy diversa. Por otro lado, muchos hechos en la vida institucional de la UADER marcaron a fuego su cultura. La visión y estrategias de cada una de las autoridades de la Universidad y de la Facultad, los medios de resolución de conflictos, el proceso de acreditaciones de las carreras, la convocatoria y sustanciación de los concursos ordinarios, son claros ejemplos de este proceso. Las primeras frases o líneas de la cultura provienen de sus fundadores. Verdaderamente los líderes dejan en las organizaciones su huella y son verdaderos artesanos y generadores de la cultura organizacional. Esta define entre otros aspectos la modalidad interna de trabajo, que seguramente es distinta de las creencias y valores personales que el primer Rector de la Universidad y su grupo de colaboradores poseían e intentaron transmitir. De la cultura surge la vestimenta que las personas utilizan, el trato que se dispensan, los horarios de trabajo, la manera de acceder a la entidad, la forma de premiar, recompensar y castigar determinados comportamientos. La exigencia de la puntualidad o no, si se cumplen o no con los compromisos, el trato con los alumnos, si se hace fiesta de fin de año o no, el vocabulario utilizado, entre muchas otras pautas y comportamientos. Los cambios de gestión, las altas y bajas de personal administrativo y docente, el propio desarrollo individual y colectivo, y por supuesto lo que sucede en el contexto le va dando forma a la cultura organizacional. Las personas que ingresan a

³ Freitas, "Cambios de organización cultural del sistema", disponible en <http://www.pysnnoticias.com/2011/06/11/cambios-de-organizacion-cultural-del-sistema/>, acceso el 09 de febrero de 2012.

la organización, pueden amoldarse o no a esos valores y creencias, inclusive ser ellos mismos un grupo instituyente sobre la cultura, buscando modificarla o creando subculturas organizacionales. Esta realidad la vemos hoy en día en nuestra Facultad. El proceso de selección de personal que significa la sustanciación de un concurso de docentes ordinarios, puede configurar en el ingreso de nuevos docentes a la Carrera de Marketing, proveyendo de sangre nueva a la casa de estudios. Esta situación trae aparejado innumerables efectos tanto en el recién ingresado como en el resto de docentes, administrativos y alumnos. A su vez, estas repercusiones no son inmediatas, lo que sí es esperable que las mismas sean en la dirección y modos adecuados.

Las creencias y los valores son elementos mentales no visibles que gobiernan los actos y las costumbres. Lo que se ve son sus conductas. Normalmente la implementación de esa cultura no es gestionada sino que se va desarrollando con el paso del tiempo. "Una empresa o una organización, no nace siendo una cultura, ella se transforma a lo largo del tiempo en una cultura (...) siendo esta transformación (...) procesal"⁴.

El porqué de la inquietud por caracterización de la cultura

El desempeño de roles adecuados más que el de meras funciones asignadas, es el anhelo y deseo personal y profesional de muchos de quienes nos desempeñamos en la Licenciatura en Marketing. Esto vale para docentes y no docentes, para alumnos y sus familiares. Un párrafo que ilustra lo antes expresado exclama que "el liderazgo define como debería ser el futuro, alinea a la gente con esa visión, y los inspira para hacerlo realidad a pesar de los obstáculos"⁵. Personas y en su mayoría profesionales con funciones de dirigentes, docentes y miembros de consejos, deberían asumir el liderazgo tal cual lo definió Kotter. A veces la percepción de la realidad pareciera ser otra. Por ello, es que resulta necesario e indispensable conocer la cultura, el clima y el liderazgo en el ámbito de la Licenciatura en Marketing para así sugerir y proponer pautas y herramientas de mejora.

⁴ Tavares: "Una empresa o una organización, no nace siendo una cultura", disponible en <http://www.grupodesarrollohumano.com/boletines/Boletin95.pdf>, acceso el 09 de febrero de 2012.

⁵ John P Kotter. El Líder del cambio. Pág. 28. Editorial McGraw-Hill. Edición 1997.

Problemática

El objeto de estudio se derivó de situaciones problemáticas para la carrera y para la calidad del egresado. Docentes que llegan tarde a las clases o a las mesas de exámenes, egresados que al recibirse perciben que no saben lo suficiente para desempeñarse profesionalmente en situaciones de trabajo de la vida real. Asimismo reuniones de docentes con poco quórum, programas de cátedras desactualizados y superpuestos en los contenidos con el de otras materias de la carrera, quejas sobre el mal estado de las aulas, entre otros, despiertan el interés por investigar la cultura, el clima organizacional y el liderazgo de la carrera, ya que como se expresara precedentemente pueden constituir factores que explican dichos comportamientos. El objetivo es aportar datos desde la mirada de sus propios docentes para así, en un futuro, poder gestionar y adecuar esta realidad cultural para que sea verdadera ventaja competitiva, elemento que otorga identidad y carácter a la Universidad. Así, la carrera y los distintos grupos de interés alcanzarán el éxito y logro de objetivos.

Metodología

La presente investigación fue de tipo descriptiva, con un diseño de estudio de campo. La población a la que se dirigió la misma fue de treinta (30) docentes de distintas materias de la Carrera de Licenciatura en Marketing. Los datos fueron recolectados utilizando un formulario semi-estructurado que consta de Treinta (30) preguntas. Las primeras cinco (5) de ellas, son las correspondientes al Test de Cameron para diagnosticar la cultura organizacional. Cada docente encuestado debió asignar un puntaje de 0 a 100 al total de las cuatro opciones planteadas para cada una de las cinco (5) preguntas formuladas, de modo tal que sumando las respuestas de cada una, se arribe a 100 puntos. En las restantes preguntas de la encuesta a docentes, se emplea la Escala Likert para medir el Clima Organizacional. Este último procedimiento emplea una graduación ordinal que consiste en preguntar a la muestra seleccionada un gran número de ítems considerados relevantes al objeto de estudio. Las frases consignadas en cada ítem no deben ser ambiguas, primordialmente deben manifestar aprobación o rechazo. Los encuestados deben responder a estas afirmaciones escogiendo una de las cinco (5) alternativas, a la que luego se le asignará una gradación. Sumando cada una de las respuestas individuales de cada una de las

preguntas, se obtiene el indicador total de actitud. Los profesores deben indefectiblemente seleccionar una alternativa como respuesta a la misma, marcando en el casillero correspondiente la opción elegida. Existen preguntas positivas y negativas. Cada respuesta tiene su puntaje o valoración que solo el encuestador sabe, conoce y utiliza dicho número para la ponderación final. Al ser 5 las alternativas de respuesta, los valores asignados a las mismas son 5, 4, 3, 2, 1 y 0 para las positivas y a la inversa para las negativas. Las encuestas y el procesamiento de los datos recolectados, fueron realizadas entre diciembre de 2010 y marzo de 2011.

Test de Cameron.

La herramienta tiene como objetivo diagnosticar la cultura organizacional dominante, teniendo en cuenta cuatro (4) clases de culturas genéricas: a) Clan, b) Jerárquica, c) Adhoc y d) Mercado, a partir de los cinco (5) rasgos organizacionales seleccionados que son:

- 1) Características dominantes.
- 2) Líder Organizacional.
- 3) Factor de Cohesión.
- 4) Clima Organizacional.
- 5) Criterio de Éxito.

Las derivaciones de la investigación permiten determinar en el momento que se efectúa la encuesta (diciembre/10 a marzo/11), la existencia de una cultura dominante tipo. Esta debe ser comparada con la cultura deseada por los líderes de la organización al efecto de poder determinar la brecha existente y con ello las medidas que permitan acercarlas.

Las dimensiones de la cultura se determinan por cuatro variables creadas a partir de las respuestas a las 5 preguntas del cuestionario. La primera intenta señalar el grado de orientación de la organización a la cultura de "clan". Esta es una variable continua que varía entre 0 y 100, en función de la media de los valores de las respuestas "a" de las 5 preguntas. La segunda desea medir el grado de orientación de la organización a la cultura de "adhocracia". También es una variable continua que varía entre 0 y 100, en función de la media de los valores de las respuestas "b" de las 5 preguntas. La tercera al igual que las anteriores, pretende puntuar la medida de orientación de la organización a la cultura de "mercado", siendo también una

variable continua que varía entre 0 y 100, en función de la media de los valores de las respuestas "c" a las 5 preguntas. La cuarta y última, aspira tasar la orientación de la organización a la cultura de "jerarquía", siendo también una variable continua que varía entre 0 y 100, en función de la media de los valores de las respuestas "d" a las 5 preguntas. La sumatoria de las cuatro (4) variables calculadas a partir de las medias de las respuestas debe sumar 100. Entonces, a partir de estas medias, se puede determinar el grado en que una organización se orienta hacia un tipo de cultura. Así, según el Test de Camerón, podríamos encontrarnos con algunas de los cuatro (4) tipos de culturas genéricas: a) Clan, b) Jerárquica, c) Adhoc y d) Mercado.

Población objetivo

En una primera instancia se buscó entrevistar a todo el universo de docentes de la carrera de Marketing, los que según información suministrada por la Facultad totalizaban treinta (30). Diversos hechos, situaciones y decisiones colaboraron a que sólo 12 de los docentes respondieran el documento de recolección de datos. A pesar de haber conseguido que solo el cuarenta por ciento (40%) de los docentes de la carrera respondiera la encuesta, se considera significativa y válida la información recolectada atento a que los profesores relevados abarcaron distintos estratos de edad, sexo, profesión, condición institucional como profesores ordinarios, interinos y transferidos

Resultados

Respuestas a la encuesta del Test de Camerón.

En el cuadro que se expone a continuación se muestran los totales y promedios obtenidos de los docentes como respuesta a las cinco (5) preguntas planteadas. En el anexo denominado Respuestas al Test de Camerón se detallan los datos recolectados en la totalidad de las respuestas dadas por los docentes. En este cuadro debe leerse que la pregunta número 1 obtuvo un puntaje de 150 en fidelidad, 190 en flexibilidad, 680 en tradicionalidad y 180 en efectividad. Al resto de las preguntas, también le corresponde una calificación para cada una de las opciones tal cual puede allí observarse. Sumando verticalmente cada una de las columnas, obtenemos el total indicado. Posteriormente dichos valores totales fueron divididos por sesenta (60) que corresponden al producto de doce (12) docentes encuestados por cinco (5) preguntas para cada uno ($60 = 12 * 5$) obteniendo de ese modo el

valor promedio total de cada alternativa que sirve como dato para representar gráficamente al Test. Así se determina cuál es la alternativa que mayor preferencia tuvo por parte de los docentes encuestados, y con ello cual es el tipo de cultura dominante.

ORGANIZACIÓN: FACULTAD DE CIENCIAS DE LA GESTIÓN LICENCIATURA EN MARKETING				
Respuesta				
Pregunta	A (Fidelidad)	B (Flexibilidad)	C (Tradicionalidad)	D (Efectividad)
1	150	190	680	180
2	140	215	540	305
3	45	70	915	170
4	125	245	625	205
5	320	365	325	190
TOTAL	780	1085	3085	1050
Promedio	13,00	18,08	51,42	17,50

La cultura deseada

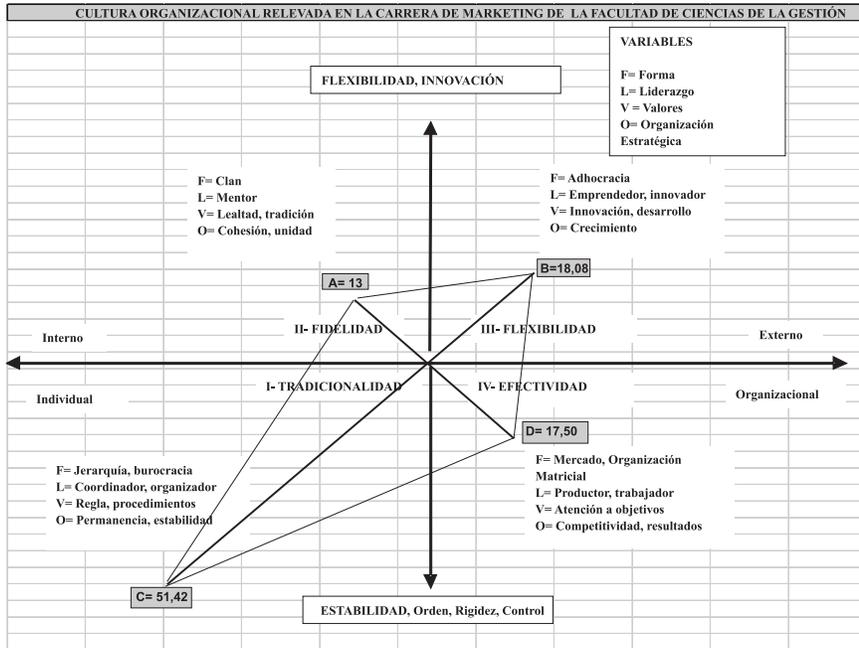
Para conocer algunos aspectos de la cultura deseada, es que se realizaron entrevistas con quien fuera Decana de la Facultad de Ciencias de la Gestión hasta fines del año 2011 y con el actual Coordinador de la Carrera. Además, se observaron situaciones de gestión y de trabajo del día a día en el ámbito de esta Facultad.

El siguiente cuadro, exhibe comparativamente datos sobre la cultura relevada y gestionada, a saber:

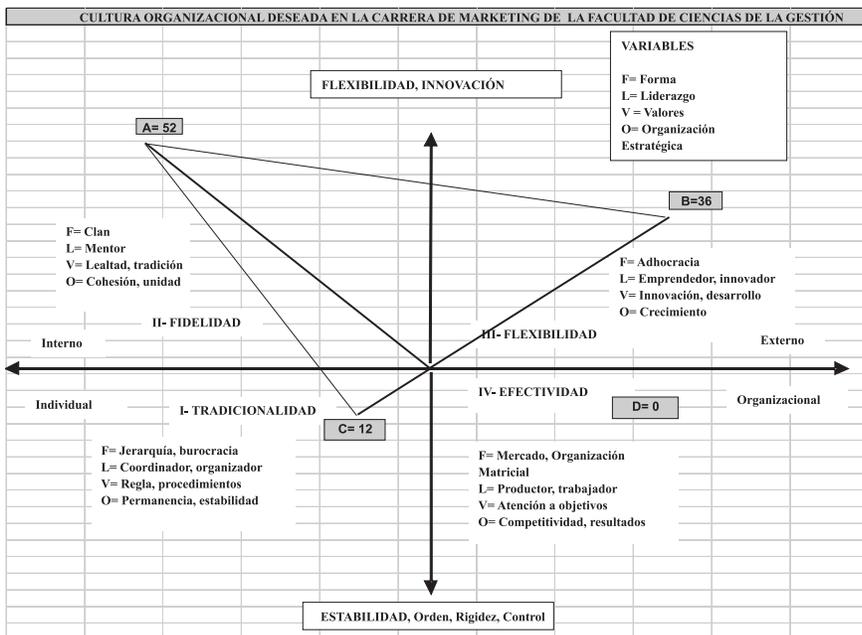
COMPARATIVO CULTURA ORGANIZACIONAL RELEVADA Y DESEADA EN LA LICENCIATURA EN MARKETING DE LA FACULTAD DE CIENCIAS DE LA GESTIÓN.								
Respuesta	A (Fidelidad)		B (Flexibilidad)		C (Tradicionalidad)		D (Efectividad)	
	cultura relevada	cultura deseada	cultura relevada	cultura deseada	cultura relevada	cultura deseada	cultura relevada	cultura deseada
1	150	30	190	70	680	0	180	0
2	140	20	215	60	540	20	305	0
3	45	60	70	30	915	10	170	0
4	125	70	245	20	625	10	205	0
5	320	80	365	0	325	20	190	0
Total	780	260	1085	180	3085	60	1050	0
Promedio	13,00	52,00	18,08	36,00	51,42	12,00	17,50	0,00

A continuación, se expone gráficamente la información indagada con relación a la cultura relevada y deseada. Estos esquemas, facilitan la elaboración de

conclusiones integradoras.



La cultura relevada pareciera que podría categorizarse como Cultura Jerárquica. Estas culturas se distinguen por su fuerte orientación interna, persiguiendo la estabilidad, el orden, la rigidez y el control. Sus virtudes pasan por la estabilidad del empleo y el cumplimiento de las normas existentes. La Tradicionalidad puede ser la característica sobresaliente en la Cultura Organizacional de la Carrera de Licenciatura en Marketing de la Facultad de Ciencias de la Gestión de la U.A.D.E.R. partiendo de la población encuestada. Tal vez un elemento a destacar es el equilibrio de fuerzas entre la fidelidad - flexibilidad y efectividad; pero estas muy por detrás de la tradicionalidad que las supera inclusive sumando a estas tres.



La cultura deseada supone ser una cultura tipo *Clan*. Esta configuración implica una orientación hacia el interior de la organización pero, en ella se valora la flexibilidad en vez de la estabilidad. Persigue también el desarrollo y crecimiento del capital humano, el trabajo en equipo, la participación y el compromiso de sus colaboradores. En este tipo de culturas, el rol del líder es fundamental.

Pareciera ser que los líderes y funcionarios le otorgan gran importancia a la fidelidad de la gente. Con relación a los motivos, habrá que indagar al respecto, los que en cierta medida se deben a la necesidad institucional de participación por parte de los docentes en las reuniones, capacitaciones, clases y mesas de exámenes.

También se visualizó un alto interés por la flexibilidad, aspecto sumamente importante para un mundo globalizado y en continuo cambio como el que vivimos.

Conclusiones

Ambas culturas parecieran preocuparse y gestionar hacia su interior. Esto podría resultar un aspecto sumamente valioso e importante ya que se está

consolidando una cultura fuerte, que le otorga identidad a la Carrera. El hecho de que la cultura relevada sea fiel al cumplimiento de las normas, hace mucho más fácil el trabajo de los líderes y funcionarios de la organización que buscan fomentar el crecimiento, desarrollo y compromiso de sus colaboradores. Herramientas como talleres de reflexión o jornadas institucionales, conformación de equipos de cátedras, mayor participación de los docentes en las actividades de capacitación y en la propia vida institucional tanto de la carrera como de la facultad, adecuada coordinación de carreras, revisión y actualización de los programas de cátedras entre muchos otros instrumentos, permitirán seguramente obtener verdaderas sinergias entre una y otra cultura que impactarán positivamente en la calidad educativa.

Caracterizar la cultura organizacional es un primer paso, seguro hay mucho por mejorar pero indudablemente la Facultad y la Carrera de la Licenciatura en Marketing van por el buen camino, todos somos protagonistas y actores privilegiados, el destino está en nuestras manos.

Recomendaciones

Como línea de investigación futura se propone profundizar en el estudio de la cultura en la Carrera, o bien, en toda la Facultad, incluyendo no solo el punto de vista de la totalidad de docentes y funcionarios, sino también administrativos y alumnos, es decir, incluir a toda la comunidad educativa.

Partiendo de las preguntas formuladas a los docentes es que se pueden sugerir diferentes propuestas a la hora de dar réplica a las distintas demandas obtenidas. Tal cual puede observarse en los Anexos, a los docentes encuestados también se los consultó con relación a otras temáticas de interés. Seguramente la formulación y exposición de conclusiones individuales y aisladas para cada una de las respuestas a dichas preguntas resultarían sencillas de elaborar, indudablemente serán equivocadas y mal interpretadas. Por tal motivo, y tal vez haciendo caso a lo que Antonio Machado decía "*Para dialogar, preguntad primero. Después...escuchad*", es que muy escuetamente se intenta mostrar con el anhelo de calificar como objetivas, algunas de las impresiones arribadas, para luego sí, cada lector pueda sacar sus propias conclusiones, a saber:

Uno de los datos relevantes y que merecen destacarse, pasa por el hecho de que solo un poco más de la mitad de los docentes conocen la misión y

visión de la Facultad y de la Carrera. Una cifra casi regular. Si además tenemos en cuenta que puede no existir uniformidad en dichas definiciones estratégicas o malas interpretaciones de las mismas, la situación se complica. Sería conveniente trabajar en comunicación y liderazgo para perfeccionar dicha temática.

Otra apreciación que no debe omitirse es que muchos de los docentes creen que podrían ser mejorados los resultados alcanzados en la carrera. Aspecto sumamente motivador y a la vez desafiante para las personas que tienen bajo su responsabilidad la gestión institucional, académica y de extensión de la carrera. Vinculado a esto último, también muchos de los educandos parecieran decir que no han incrementado su calidad laboral durante el último año. En vez de observar solamente lo negativo, resulta interesante destacar la oportunidad de mejora que esta visión propone. Sería interesante revisar los sistemas de capacitación y diseñar e implementar adecuados sistemas de gestión del desempeño.

Se destaca también un alto grado de percepción en relación a la ineficiencia de las reuniones. El poco uso de la biblioteca, la falta de herramientas de trabajo y de un ambiente físico adecuado y el escaso trabajo en equipo. Todas estas temáticas deben ampliarse y trabajarse desde la gestión para su mejora y perfección.

En cuanto a las expectativas, un gran número de docentes expresó que no sabe lo que esperan de él. La comunicación y la implementación de un buen sistema de gestión del desempeño serán de gran ayuda para corregir y luego mejorar este aspecto.

Sumamente digno de subrayar es el hecho de que gran cantidad de docentes saben adonde recurrir ante un problema relacionado con el trabajo, igual sucede con la percepción de que las autoridades alientan a participar en programas de capacitación y adiestramiento a sus docentes.

Todo lo que comienza, alguna vez termina, y es así como llegamos al final del trabajo. Seguro hay mucho más por hacer, decir, trabajar y sobre todo preguntar y escuchar para el bien y éxito de la Facultad de Ciencias de la Gestión. Ese es el sueño que tanto anhelamos y por el que trabajamos. Esa es la propuesta e ilusión que se plantea y desea. Hacia allá vamos y sirva la presente como una invitación a viajar juntos hacia ese hermoso destino.

Bibliografía

BOLAÑOS, Horacio: Del Dicho al hecho. El posicionamiento estratégico de la gestión de las personas en el entorno y en el negocio. Temas Grupo Editorial, 2007.

DAVIS, Keith y NEWSTROM, John: Comportamiento Humano en el Trabajo. Décima Edición. Mc. Graw Hill.

HUBER, Lalo: El mundo no sabe lo que somos. Ediciones Visiónholística, 2007.

HUBER, Lalo: Fundamentos de Liderazgo y Comportamiento Organizacional. Apuntes de clase. Versión borrador preliminar. Ediciones Visiónholística.

KOTTER, John P.: El Líder del cambio. Editorial McGraw-Hill, 1997.

ANEXO

Las preguntas formuladas para diagnosticar la cultura dominante

ENCUESTA A DOCENTES DE LA CARRERA LICENCIATURA EN MARKETING

La presente encuesta, tiene como objetivo relevar datos sobre el acontecer de la carrera. Se asegura la confidencialidad y anonimato del encuestado. Desde ya, muchas gracias por su colaboración

Diagnóstico de la Cultura Organizacional

Conteste las siguientes 5 preguntas

Cada uno de estos ítems contiene cuatro (4) descripciones de Organizaciones. Distribuya 100 puntos entre las cuatro sentencias, dependiendo del grado de similitud que tengan estas con la realidad de su propia organización. Ninguna de las aseveraciones es mejor que las otras, son simplemente distintas. Cada ítem debe totalizar los 100 puntos.

En la pregunta 1, por ejemplo, si la organización A es muy similar a la suya,

la B parece algo similar, y la C y la D no son similares en absoluto, Ud. podría valorar con 70 puntos la organización A y con 30 a la B, sin asignarle puntos a las otras dos que son absolutamente disímiles a la suya. En otro caso, si la organización D es absolutamente igual a la suya, puede asignarle directamente los 100 puntos.

1.- Características dominantes (asigne 100 puntos en total).

La Carrera de Licenciatura en Marketing de la Facultad de Ciencias de la Gestión de la U.A.D.E.R

- a_____ Brinda un contexto personal, afectivo. Es como una gran familia. La gente comparte mucho de sí mismo.
- b_____ Es muy dinámica e incentiva el emprendimiento. La gente está dispuesta a perseverar para el logro de objetivos y asumir riesgos.
- c_____ Es muy estructurada y formalizada. Los procedimientos burocráticos generalmente gobiernan lo que hace la gente.
- d_____ Se pone un mayor interés en lograr que el trabajo sea hecho. La conducta de la gente se orienta hacia la producción y el logro de objetivos.

2.- Líder Organizacional (asigne 100 puntos en total)

El Conductor de la Carrera de Licenciatura en Marketing de la Facultad de Ciencia de la Gestión de la U.A.D.E.R

- a_____ Es generalmente considerado como un mentor, un facilitador o una figura paternal.
- b_____ Es generalmente considerado como un entrepreneur, un innovador o tomador de riesgo.
- c_____ Es generalmente considerado como un coordinador, un organizador o un experto eficiente.
- d_____ Es generalmente considerado como un duro dirigente, un productor o un competidor.

3.- Factor de Cohesión (asigne 100 puntos en total)

El factor de cohesión de la Carrera de Licenciatura en Marketing de la Facultad de Ciencias de la Gestión de la U.A.D.E.R

- a_____ Es la lealtad y el compromiso. La cohesión y el trabajo en equipo son característicos de esta Organización.
- b_____ Se focaliza en la innovación y el desarrollo.
- c_____ Está constituido por procedimientos formales, reglas o políticas. Mantener una Organización uniforme es importante.
- d_____ Está dado por el énfasis puesto en la producción y el logro de objetivos. La agresividad en el Mercado es un tema común.

4.- Clima Organizacional (asigne 100 puntos en total)

El clima dentro de la Carrera de Licenciatura en Marketing de la Facultad de Ciencias de la Gestión de la U.A.D.E.R,

- a_____ Es participativo y confortable. Existe una gran confianza mutua. Los miembros son abiertos entre sí.
- b_____ Enfatiza el dinamismo y el encontrarse dispuesto a enfrentar nuevos desafíos. El tratar nuevas cosas y el aprendizaje por "prueba y error" son comunes.
- c_____ Enfatiza la permanencia y la estabilidad. Las expectativas con respecto a los procedimientos son claras y deben ser cumplidas.
- d_____ Es competitivo y de confrontación. El énfasis está puesto en la derrota de la competencia.

5.- Criterio de Éxito (asigne 100 puntos en total)

La Carrera de Licenciatura en Marketing de la Facultad de Ciencias de la Gestión de la U.A.D.E.R

- a_____ Define al éxito sobre la base de su desarrollo de los recursos

humanos, trabajo en equipo e interés por la gente.

b_____ Define al éxito sobre la base de la tenencia del producto único o más reciente. Es líder en cuanto a producto e innovadora.

c_____ Define al éxito sobre la base de la eficiencia. Entrega confiable, parejo inventario y producción a bajo costo son críticos.

d_____ Define al éxito sobre la base de la penetración en el mercado y el market share. Ser el número uno en lo que atañe a la competencia es un objetivo fundamental.

Respuestas al Test de Cameron

1.- Características dominantes.					
OPCIÓN	A	B	C	D	TOTAL
PUNTOS TOTALES OBTENIDOS	150	190	680	180	1200
2.- Líder Organizacional.					
OPCIÓN	A	B	C	D	TOTAL
PUNTOS TOTALES OBTENIDOS	140	215	540	305	1200
3.- Factor de Cohesión.					
OPCIÓN	A	B	C	D	TOTAL
PUNTOS TOTALES OBTENIDOS	45	70	915	170	1200
4.- Clima Organizacional.					
OPCIÓN	A	B	C	D	TOTAL
PUNTOS TOTALES OBTENIDOS	125	245	625	205	1200
5.- Criterio de Éxito.					
OPCIÓN	A	B	C	D	TOTAL
PUNTOS TOTALES OBTENIDOS	320	365	325	190	1200

OTRAS PREGUNTAS FORMULADAS A LOS DOCENTES

6) ¿Conoce la misión y visión de la Carrera en el marco de la Facultad?
MUCHO / BASTANTE / LO NECESARIO / POCO / NADA

7) ¿Se reconocen por parte de las autoridades los problemas existentes?
SIEMPRE / CASI SIEMPRE / ALGUNAS VECES / MUY POCAS VECES / NUNCA

8) ¿Cómo estamos, hoy en la carrera?
EXCELENTE / MUY BIEN / BIEN / BASTANTE MAL / MUY MAL

9) ¿Se siente orgulloso desempeñándose en la Facultad cómo docente?
SIEMPRE / CASI SIEMPRE / ALGUNAS VECES / MUY POCAS VECES / NUNCA

10) ¿Comparado con el año pasado, su calidad laboral ha mejorado?
MUCHO / BASTANTE / LO NECESARIO / POCO

11) Cuándo las hay, ¿las reuniones son eficientes?
TOTALMENTE CIERTO / BASTANTE CIERTO / CIERTO / POCO CIERTO / NADA CIERTO

12) ¿Conoce claramente lo que esperan de Ud.?
SIEMPRE / CASI SIEMPRE / ALGUNAS VECES / MUY POCAS VECES / NUNCA

13) Conoce a dónde debe acudir cuando tiene un problema relacionado con el trabajo.
SIEMPRE / CASI SIEMPRE / ALGUNAS VECES / MUY POCAS VECES / NUNCA

14) ¿Utiliza la biblioteca de la Facultad?
SIEMPRE / CASI SIEMPRE / ALGUNAS VECES / MUY POCAS VECES / NUNCA

15) Regular y periódicamente: ¿se reúne y trabaja en equipo con el resto de los docentes de la carrera?
TOTALMENTE CIERTO / BASTANTE CIERTO / CIERTO / POCO CIERTO / NADA CIERTO

16) ¿La compensación salarial está acorde con sus habilidades, experiencias y nivel de desempeño?

MUCHO BASTANTE LONECESARIO POCO NO

17) ¿Los procesos de selección, ratificación y promoción del personal administrativo se realizan con objetividad y transparencia?

SIEMPRE CASI SIEMPRE ALGUNAS VECES MUY POCAS VECES
NUNCA

18) El ambiente físico de trabajo es adecuado (limpieza, olores, ruido, iluminación, etc.)

MUCHO BASTANTE LONECESARIO POCO NO

19) ¿Considera que la Facultad es eficiente en su gestión?

TOTALMENTE CIERTO BASTANTE CIERTO CIERTO POCO CIERTO
NADA CIERTO

20) ¿Recibe el entrenamiento adecuado para desarrollar su trabajo adecuadamente?

SIEMPRE CASI SIEMPRE ALGUNAS VECES MUY POCAS VECES
NUNCA

21) ¿Quisiera tener más y mejores oportunidades (horarios flexibles, temáticas variadas) de obtener nuevos conocimientos y habilidades?

MUCHO BASTANTE LONECESARIO POCO NO

22) ¿Las autoridades me alientan a participar en programas de capacitación y adiestramiento?

SIEMPRE CASI SIEMPRE ALGUNAS VECES MUY POCAS VECES
NUNCA

23) ¿Recibe el feedback adecuado por parte de mis superiores o evaluadores sobre la calidad de trabajo que realizo?

SIEMPRE CASI SIEMPRE ALGUNAS VECES MUY POCAS VECES
NUNCA

24) ¿Cada (año, semestre, trimestre) recibo una evaluación de mi desempeño?

TOTALMENTE CIERTO BASTANTE CIERTO CIERTO
POCO CIERTO NADA CIERTO

25) ¿Es fácil acceder a mi superior, supervisor cuando lo necesito?
 SIEMPRE CASI SIEMPRE ALGUNAS VECES MUY POCAS
 VECES NUNCA

26) Mi coordinador, ¿tiene interés activo en mi trabajo?
 SIEMPRE CASI SIEMPRE ALGUNAS VECES MUY POCAS
 VECES NUNCA

27) ¿Mi coordinador conoce mis fortalezas?
 MUCHO BASTANTE LO NECESARIO POCO NO

28) ¿Es alentado a compartir su conocimiento y experiencias con los demás colegas?

SIEMPRE CASI SIEMPRE ALGUNAS VECES MUY POCAS
 VECES NUNCA

29) ¿Cuenta con todas las herramientas, equipos y material necesarios para llevar a cabo su trabajo?
 MUCHO BASTANTE LO NECESARIO POCO NO

30) ¿El resultado obtenido y la calidad del egresado es adecuada?
 SIEMPRE CASI SIEMPRE ALGUNAS VECES MUY POCAS
 VECES NUNCA

PROCESAMIENTO DE LAS RESTANTES PREGUNTAS FORMULADAS A LAS DOCENTES.

7) ¿Se reconocen por parte de las autoridades los problemas existentes?								
	SIEMPRE	CASI SIEMPRE	ALGUNAS VECES	MUY POCAS VECES	NUNCA	TOTAL RESPUESTAS	PUNTAJE MÁXIMO POSIBLE DE OBTENER	CALIFICACIÓN OBTENIDA
ALTERNATIVAS								
RESPUESTAS	0	1	8	3	0	12	60	57%
PUNTOS DE CADA ALTERNATIVA	5	4	3	2	1			
TOTAL	0	4	24	6	0	34		

8) ¿Cómo estamos, hoy en la carrera?								
ALTERNATIVAS	EXCELENTE	MUY BIEN	BIEN	BASTANTE MAL	MUY MAL	TOTAL RESPUESTAS	PUNTAJE MÁXIMO POSIBLE DE OBTENER	CALIFICACIÓN OBTENIDA
RESPUESTAS	0	0	7	4	1	12	60	50%
PUNTOS DE CADA ALTERNATIVA	5	4	3	2	1			
TOTAL	0	0	21	8	1	30		

9) ¿Se siente orgulloso desempeñándose en la Facultad?								
ALTERNATIVAS	SIEMPRE	CASI SIEMPRE	ALGUNAS VECES	MUY POCAS VECES	NUNCA	TOTAL RESPUESTAS	PUNTAJE MÁXIMO POSIBLE DE OBTENER	CALIFICACIÓN OBTENIDA
RESPUESTAS	1	6	1	3	1	12	60	65%
PUNTOS DE CADA ALTERNATIVA	5	4	3	2	1			
TOTAL	5	24	3	6	1	39		

10) ¿Comparado con el año pasado, su calidad laboral ha mejorado?								
ALTERNATIVAS	MUCHO	BASTANTE	LO NECESARIO	POCO	NO	TOTAL RESPUESTAS	PUNTAJE MÁXIMO POSIBLE DE OBTENER	CALIFICACIÓN OBTENIDA
RESPUESTAS	0	2	3	3	4	12	60	45%
PUNTOS DE CADA ALTERNATIVA	5	4	3	2	1			
TOTAL	0	8	9	6	4	27		

11) Cuando las hay, ¿las reuniones son eficaces?								
ALTERNATIVAS	TOTALMENTE CIERTO	BASTANTE CIERTO	CIERTO	POCO CIERTO	NADA CIERTO	TOTAL RESPUESTAS	PUNTAJE MÁXIMO POSIBLE DE OBTENER	CALIFICACIÓN OBTENIDA
RESPUESTAS	0	3	2	5	2	12	60	50%
PUNTOS DE CADA ALTERNATIVA	5	4	3	2	1			
TOTAL	0	12	6	10	2	30		

12) ¿Conoce claramente lo que esperan de Ud.?								
ALTERNATIVAS	SIEMPRE	CASI SIEMPRE	ALGUNAS VECES	MUY POCAS VECES	NUNCA	TOTAL RESPUESTAS	PUNTAJE MÁXIMO POSIBLE DE OBTENER	CALIFICACIÓN OBTENIDA
RESPUESTAS	0	2	6	2	2	12	60	53%
PUNTOS DE CADA ALTERNATIVA	5	4	3	2	1			
TOTAL	0	8	18	4	2	32		

13) Conoce a dónde debe acudir cuando tiene un problema relacionado con el trabajo.								
	SIEMPRE	CASI SIEMPRE	ALGUNAS VECES	MUY POCAS VECES	NUNCA	TOTAL RESPUESTAS	PUNTAJE MÁXIMO POSIBLE DE OBTENER	CALIFICACIÓN OBTENIDA
ALTERNATIVAS								
RESPUESTAS	2	6	2	2	0	12	60	73%
PUNTOS DE CADA ALTERNATIVA	5	4	3	2	1			
TOTAL	10	24	6	4	0	44		

15) Regular y periódicamente, ¿se reúne y trabaja en equipo con el resto de los docentes de la carrera?								
	TOTALMENTE CIERTO	BASTANTE CIERTO	CIERTO	POCO CIERTO	NADA CIERTO	TOTAL RESPUESTAS	PUNTAJE MÁXIMO POSIBLE DE OBTENER	CALIFICACIÓN OBTENIDA
ALTERNATIVAS								
RESPUESTAS	0	1	3	4	4	12	60	42%
PUNTOS DE CADA ALTERNATIVA	5	4	3	2	1			
TOTAL	0	4	9	8	4	25		

16) ¿La compensación salarial está acorde con sus habilidades, experiencias y nivel de desempeño?								
	MUCHO	BASTANTE	LO NECESARIO	POCO	NO	TOTAL RESPUESTAS	PUNTAJE MÁXIMO POSIBLE DE OBTENER	CALIFICACIÓN OBTENIDA
ALTERNATIVAS								
RESPUESTAS		1	2	3	6	12	60	37%
PUNTOS DE CADA ALTERNATIVA	5	4	3	2	1			
TOTAL	0	4	6	6	6	22		

17) ¿Los procesos de selección, ratificación y promoción de docentes se realizan con objetividad y transparencia?								
	SIEMPRE	CASI SIEMPRE	ALGUNAS VECES	MUY POCAS VECES	NUNCA	TOTAL RESPUESTAS	PUNTAJE MÁXIMO POSIBLE DE OBTENER	CALIFICACIÓN OBTENIDA
ALTERNATIVAS								
RESPUESTAS		6	3	1	2	12	60	62%
PUNTOS DE CADA ALTERNATIVA	5	4	3	2	1			
TOTAL	0	24	9	2	2	37		

18) El ambiente físico de trabajo es adecuado (limpieza, olores, ruido, iluminación, etc.)								
	MUCHO	BASTANTE	LO NECESARIO	POCO	NO	TOTAL RESPUESTAS	PUNTAJE MÁXIMO POSIBLE DE OBTENER	CALIFICACIÓN OBTENIDA
ALTERNATIVAS								
RESPUESTAS			4	6	2	12	60	43%
PUNTOS DE CADA ALTERNATIVA	5	4	3	2	1			
TOTAL	0	0	12	12	2	26		

19) ¿Considera que la Facultad es eficiente en su gestión?								
	TOTALMENTE CIERTO	BASTANTE CIERTO	CIERTO	POCO CIERTO	NADA CIERTO	TOTAL RESPUESTAS	PUNTAJE MÁXIMO POSIBLE DE OBTENER	CALIFICACIÓN OBTENIDA
ALTERNATIVAS								
RESPUESTAS	1	1	4	6		12	60	55%
PUNTOS DE CADA ALTERNATIVA	5	4	3	2	1			
TOTAL	5	4	12	12	0	33		

20) ¿Recibe el entrenamiento adecuado para desarrollar su trabajo adecuadamente?								
	SIEMPRE	CASI SIEMPRE	ALGUNAS VECES	MUY POCAS VECES	NUNCA	TOTAL RESPUESTAS	PUNTAJE MÁXIMO POSIBLE DE OBTENER	CALIFICACIÓN OBTENIDA
ALTERNATIVAS								
RESPUESTAS	0	3	3	2	4	12	60	48%
PUNTOS DE CADA ALTERNATIVA	5	4	3	2	1			
TOTAL	0	12	9	4	4	29		

21) ¿Quisiera tener más y mejores oportunidades (horarios flexibles, temáticas variadas) de obtener nuevos conocimientos y habilidades?								
	MUCHO	BASTANTE	LO NECESARIO	POCO	NO	TOTAL RESPUESTAS	PUNTAJE MÁXIMO POSIBLE DE OBTENER	CALIFICACIÓN OBTENIDA
ALTERNATIVAS								
RESPUESTAS	3	2	7	0	0	12	60	47%
PUNTOS DE CADA ALTERNATIVA	1	2	3	4	5			
TOTAL	3	4	21	0	0	28		

22) ¿Las autoridades me alientan a participar en programas de capacitación y adiestramiento?								
	SIEMPRE	CASI SIEMPRE	ALGUNAS VECES	MUY POCAS VECES	NUNCA	TOTAL RESPUESTAS	PUNTAJE MÁXIMO POSIBLE DE OBTENER	CALIFICACIÓN OBTENIDA
ALTERNATIVAS								
RESPUESTAS	5	4	2	1	0	12	60	82%
PUNTOS DE CADA ALTERNATIVA	5	4	3	2	1			
TOTAL	25	16	6	2	0	49		

23) ¿Recibe el feedback adecuado por parte de mis superiores o evaluadores sobre la calidad de trabajo que realizo?								
	MUCHO	BASTANTE	LO NECESARIO	POCO	NADA	TOTAL	PUNTAJE MÁXIMO POSIBLE DE OBTENER	CALIFICACIÓN OBTENIDA
ALTERNATIVAS								
RESPUESTAS		7	2	1	2	12	60	63%
PUNTOS DE CADA ALTERNATIVA	5	4	3	2	1			
TOTAL	0	28	6	2	2	38		

24) ¿Cada (año, semestre, trimestre) recibo una evaluación de mi desempeño?								
	TOTALMENTE CIERTO	BASTANTE CIERTO	CIERTO	POCO CIERTO	NADA CIERTO	TOTAL RESPUESTAS	PUNTAJE MÁXIMO POSIBLE DE OBTENER	CALIFICACIÓN OBTENIDA
ALTERNATIVAS RESPUESTAS	0	0	1	3	8	12	60	8%
PUNTOS DE CADA ALTERNATIVA	5	4	2	1	0			
TOTAL	0	0	2	3	0	5		

25) ¿Es fácil acceder a mi superior, supervisor cuando lo necesito?								
	SIEMPRE	CASI SIEMPRE	ALGUNAS VECES	MUY POCAS VECES	NUNCA	TOTAL RESPUESTAS	PUNTAJE MÁXIMO POSIBLE DE OBTENER	CALIFICACIÓN OBTENIDA
ALTERNATIVAS RESPUESTAS	3	2	5	2	0	12	60	70%
PUNTOS DE CADA ALTERNATIVA	5	4	3	2	1			
TOTAL	15	8	15	4	0	42		

26) Mi coordinador, ¿tiene interés activo en mi trabajo?								
	SIEMPRE	CASI SIEMPRE	ALGUNAS VECES	MUY POCAS VECES	NUNCA	TOTAL RESPUESTAS	PUNTAJE MÁXIMO POSIBLE DE OBTENER	CALIFICACIÓN OBTENIDA
ALTERNATIVAS RESPUESTAS	0	2	2	4	4	12	60	43%
PUNTOS DE CADA ALTERNATIVA	5	4	3	2	1			
TOTAL	0	8	6	8	4	26		

27) ¿Mi coordinador conoce mis fortalezas?								
	MUCHO	BASTANTE	LO NECESARIO	POCO	NO	TOTAL RESPUESTAS	PUNTAJE MÁXIMO POSIBLE DE OBTENER	CALIFICACIÓN OBTENIDA
ALTERNATIVAS RESPUESTAS	0	1	4	1	6	12	60	40%
PUNTOS DE CADA ALTERNATIVA	5	4	3	2	1			
TOTAL	0	4	12	2	6	24		

28) ¿Es alentado a compartir su conocimiento y experiencias con los demás colegas?								
	SIEMPRE	CASI SIEMPRE	ALGUNAS VECES	MUY POCAS VECES	NUNCA	TOTAL RESPUESTAS	PUNTAJE MÁXIMO POSIBLE DE OBTENER	CALIFICACIÓN OBTENIDA
ALTERNATIVAS RESPUESTAS	0	0	4	3	5	12	60	38%
PUNTOS DE CADA ALTERNATIVA	5	4	3	2	1			
TOTAL	0	0	12	6	5	23		

29) ¿Cuenta con todas las herramientas, equipos y material necesarios para llevar a cabo su trabajo?								
	MUCHO	BASTANTE	LO NECESARIO	POCO	NO	TOTAL RESPUESTAS	PUNTAJE MÁXIMO POSIBLE DE OBTENER	CALIFICACIÓN OBTENIDA
ALTERNATIVAS								
RESPUESTAS		1	1	7	3	12	60	40%
PUNTOS DE CADA ALTERNATIVA	5	4	3	2	1			
TOTAL	0	4	3	14	3	24		

30) ¿El resultado obtenido y la calidad del egresado es adecuada?								
	SIEMPRE	CASI SIEMPRE	ALGUNAS VECES	MUY POCAS VECES	NUNCA	TOTAL RESPUESTAS	PUNTAJE MÁXIMO POSIBLE DE OBTENER	CALIFICACIÓN OBTENIDA
ALTERNATIVAS								
RESPUESTAS	0	1	5	5	1	12	60	50%
PUNTOS DE CADA ALTERNATIVA	5	4	3	2	1			
TOTAL	0	4	15	10	1	30		

Para publicar en *Tiempo de Gestión*

Presentación

Tiempo de Gestión es la revista académica de la Facultad de Ciencias de la Gestión de la Universidad Autónoma de Entre Ríos. Su principal objetivo es publicar artículos de docentes de la Facultad y docentes de otras unidades académicas, en los campos del conocimiento vinculados a las carreras que se cursan en la Facultad que la edita. Reconoce como destinatarios a docentes, investigadores e interesados en general en dichas temáticas, provengan o no de la universidad. En tanto *Tiempo de Gestión* considera que la producción de conocimiento científico debe tener una repercusión inmediata en la vida social, la divulgación masiva del conocimiento es uno de sus objetivos primordiales, por lo que también la sociedad toda es destinataria de lo que se publica en sus páginas.

Parte específica

1) Los artículos que deseen postularse para publicación en *Tiempo de Gestión* deben remitirse a la dirección de correo electrónico fcg_revistatiempodegestion@uader.edu.ar. Los artículos que se postulen deben enviarse en archivo adjunto al correo mediante el cual se solicita la publicación. A fin de facilitar la gestión editorial, en el asunto del correo electrónico se debe indicar que se trata del envío de un artículo para publicar.

2) Los artículos tendrán una extensión mínima de 5000 palabras y máxima de 8000.

3) Los artículos tendrán una estructura que comprenderá, en este orden: Título, Autor, Fecha de finalización de la redacción, Breve currículum del autor, Palabras claves, Resúmenes, 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 dos resúmenes. En cada uno de ellos deben sintetizarse los objetivos y contenidos del artículo. Uno de los resúmenes estará escrito en español y el otro en inglés. Ninguno deberá superar las 150 palabras.

6) Las palabras claves serán tres y se usarán como descriptores temáticos del artículo. Se expresarán tanto en español como en inglés.

7) Si el trabajo es una ponencia presentada a eventos como congresos o similares, deberá especificarse el nombre del evento, la institución organizadora, y lugar y fecha de realización. *Tiempo de Gestión* sólo publicará este tipo de trabajos cuando sean completamente inéditos, es decir que no se hayan publicado con anterioridad en actas de congresos o revistas.

9) Las citas y referencias bibliográficas se consignarán en el artículo mediante notas a pie de página, que se ordenarán siguiendo una numeración correlativa. Las referencias deberán ser precisas, completas y autónomas, es decir, deben incluir toda la información bibliográfica de la fuente citada, sin remitir a la bibliografía del artículo. El pie de página sólo se usará para citas y referencias bibliográficas. *Tiempo de Gestión* no acepta artículos en los que el pie de página incluya notas de texto complementario o aclaratorio del texto principal, pues entiende que es deber del articulista cuidar la redacción de su producción intelectual, consignando en el cuerpo del artículo toda la información relevante y eliminando la superflua.

10) Para facilitar la edición y publicación de los artículos, la inclusión de gráficos, cuadros y tablas en ellos deberá restringirse a lo estrictamente necesario para la comprensión de los mismos. Se usará formato digital jpg o similar.

11) La bibliografía de referencia se consignará al final del artículo, como se indicó en la norma 3, respetando el siguiente ordenamiento:

- Para libros: apellido y nombre del autor, título de la obra en cursiva, lugar, editorial y año de publicación. Por ejemplo: Jaim Etcheverry, Guillermo: *La tragedia educativa*. Buenos Aires, Fondo de Cultura Económica, 2000.

- Para libros escritos por dos autores: igual al caso anterior, pero con mención de ambos autores. Por ejemplo: Dorfman, Ariel y Mattelart, Armand: *Para leer al Pato Donald*. Buenos Aires, Siglo XXI, 2002.

- Para libros escritos por más de dos autores: se debe usar la expresión "Varios autores" pero abreviada (VV.AA.). Por ejemplo: VV.AA.: *¡Libertad, muera el tirano!. El camino a la independencia en América*. Buenos Aires, Asociación Madres de Plaza de Mayo, 2006.

- Para libros escritos por compilación o dirección: apellido y nombre del compilador o director, la indicación de su carácter de tal abreviado y entre paréntesis, y luego el resto de los datos del libro, como en el primer caso. Por ejemplo: De Diego, José L. (comp.): *Editores y políticas editoriales en Argentina, 1880-2000*. Buenos Aires, Fondo de Cultura Económica, 2006.

- Para capítulos de libros: apellido y nombre del autor del capítulo, nombre de ese capítulo entre comillas, la palabra "en" y luego los datos del libro como en el caso anterior. Por ejemplo: Pastormerlo, Sergio: "1880-1899. El surgimiento de un mercado editorial", en De Diego, José L. (comp.): *Editores y políticas editoriales en Argentina, 1880-2000*. Buenos Aires, Fondo de Cultura Económica, 2006.

- Para artículos publicados en periódicos o revistas: apellido y nombre del autor, título entre comillas, nombre de la publicación en cursiva, número, lugar y fecha. Por ejemplo: Vittor, Ariel: "El Bicentenario, la miseria de la historiografía y las deudas de la academia", en revista *Tiempo de gestión*, n°. 10, Paraná, Facultad de Ciencias de la Gestión, UADER, octubre de 2010.

- Para documentos en línea ó páginas web: apellido y nombre del autor, título del artículo entre comillas, la mención "disponible en", el nombre completo del sitio web de donde se extrajo el artículo y la fecha de acceso. Por ejemplo: Gubern, Roman: "La metamorfosis de la escritura", disponible en www.etcetera.com.mx/articulo.php?articulo=3115, acceso: junio de 2010.

12) Los trabajos que no observen estrictamente estas normas de publicación serán inmediatamente descartados por el Editor, sin enviarse a

arbitraje.

13) El acto mismo de solicitar la publicación de un artículo en *Tiempo de gestión* se considerará testimonio de la originalidad del mismo.

14) El autor enviará por correo electrónico a la revista una declaración de cesión de derechos de publicación. Esta declaración estará disponible en el sitio web de la revista ó podrá solicitarse al Editor.

15) *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. El Editor y/o el Comité Editorial designarán los árbitros, quienes trabajarán en estrecho contacto con el Editor y atenderán las razones editoriales que éste les comunique. La evaluación de los árbitros considerará aspectos como la solvencia temática, la solidez argumentativa, la claridad expositiva y el aporte original de ideas del artículo que se postule. 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.

16) El Editor queda facultado para decidir en qué edición se publicará el artículo aprobado.

17) El Editor y los correctores quedan facultados para hacer correcciones de estilo en los artículos propuestos, en el caso de que así fuese necesario. Esta facultad no comprende correcciones de contenido, en lo cual serán respetados los originales.

18) 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 ó de la Universidad, y son exclusiva responsabilidad de los autores que los firman.