

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° 14 - Diciembre 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

Cristian Boiero

Estela Irigoitia

Noemí Wallingre

Diseño Gráfico

María Soledad Trevisán

Colaboración Administrativa

Inés Harispe

Corrección

Victoria Valmarrosa

Ariel Vittor

PyMES. *Por Jorge Hector Luis Busson.*
La asociatividad como estrategia de desarrollo. **Pág 9.**

Cultura Organizacional. *Por Juan Pablo Granero.*
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. **Pág 29.**

Hotelería. *Por Blanquita C. García G., Iliana Z. Calles G., Minerva E. Velazco y María Alejandra Henríquez G.*
Calidad y Estrategias Gerenciales en Empresas Hoteleras de la Zona Libre de Inversión Turística en Paraguaná, Estado Falcón, Venezuela. **Pág 55.**

Normas
Para publicar en la Tiempo de Gestión. **Pág 105.**

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 claves: 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 un 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

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.

concentrada en una determinada área geográfica, es decir, que existe especialización regional en esa producción.

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,

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

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 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.

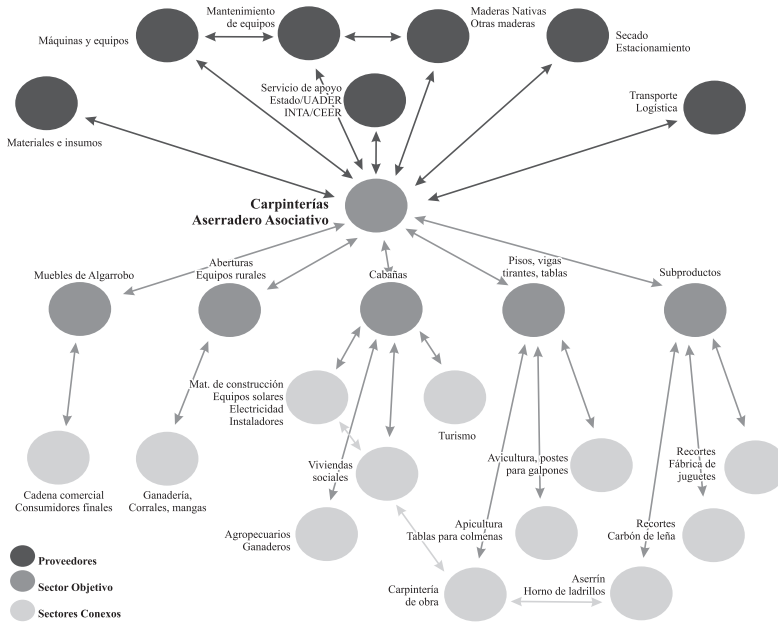
6. los proveedores de maquinarias deberán articular con naciesentes empresas pequeñas, dedicadas al mantenimiento de las máquinas, y colaborar en el desarrollo de máquinas más aptas.

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".



Fuente: elaboración propia.

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 17º 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,

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

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.

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.

LEVY A. *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.
- SABAA. *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.

Juan Pablo Granero

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 cuál es el clima organizacional que perciben los miembros de la organización.
- Advertir sobre cuál 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

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.

poder, la caracteriza como "poderoso mecanismo de control, que visa a 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. Ésta 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

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.

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 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 alguno 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 Cameron.

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 Cameron 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				
Pregunta	Respuesta			
	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

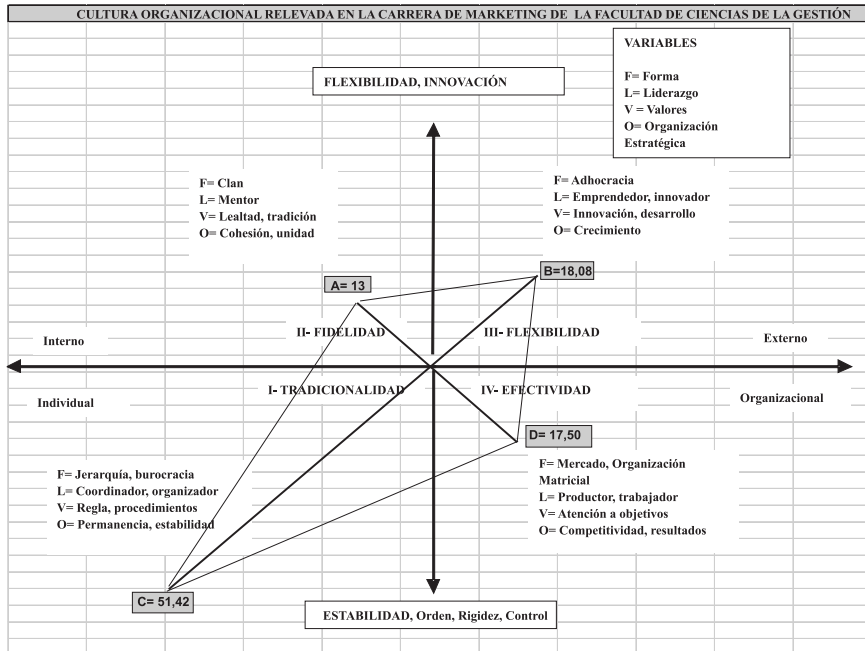
La cultura deseada

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.

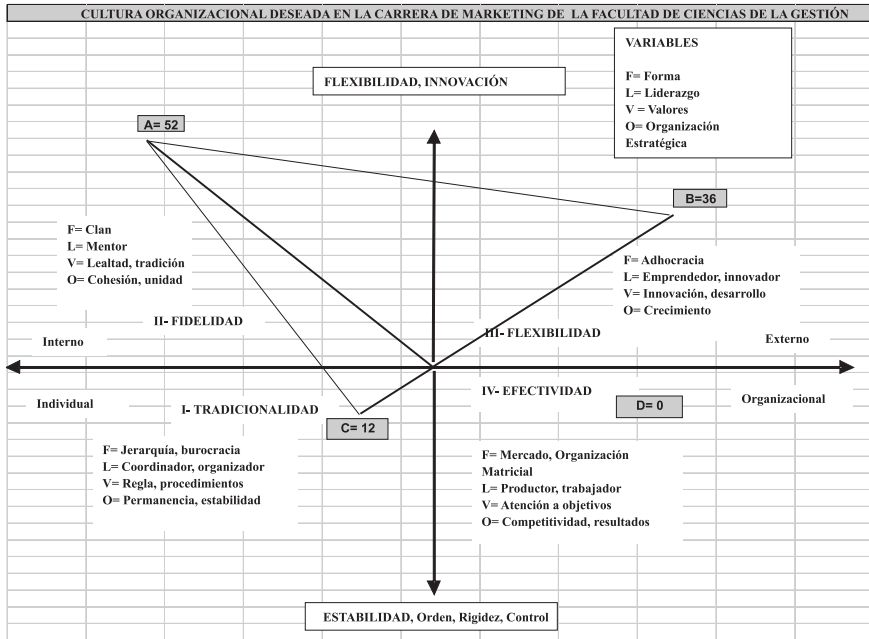
El siguiente cuadro, exhibe comparativamente datos sobre la cultura relevada y gestionada, a saber:

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 / LO NECESARIO / 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 / LO NECESARIO / POCO / NO

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

TOTALMENTE CIERTO / BASTANTE CIERTO / CIERTO / POCO CIERTO / NADACIERTO

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 / LO NECESARIO / 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)¿Recibido 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 / NADACIERTO

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?								
	EXCELENTE	MUY BIEN	BIEN	BASTANTE MAL	MUY MAL	TOTAL RESPUESTAS	PUNTAJE MÁXIMO POSIBLE DE OBTENER	CALIFICACIÓN OBTENIDA
ALTERNATIVAS 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?								
	SIEMPRE	CASI SIEMPRE	ALGUNAS VECES	MUY POCAS VECES	NUNCA	TOTAL RESPUESTAS	PUNTAJE MÁXIMO POSIBLE DE OBTENER	CALIFICACIÓN OBTENIDA
ALTERNATIVAS 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		

Un intento por caracterizar la Cultura Organizacional...

10) ¿Comparado con el año pasado, su calidad laboral ha mejorado?								
	MUCHO	BASTANTE	LO NECESARIO	POCO	NO	TOTAL RESPUESTAS	PUNTAJE MÁXIMO POSIBLE DE OBTENER	CALIFICACIÓN OBTENIDA
ALTERNATIVAS								
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?								
	TOTALMENTE CIERTO	BASTANTE CIERTO	CIERTO	POCO CIERTO	NADA CIERTO	TOTAL RESPUESTAS	PUNTAJE MÁXIMO POSIBLE DE OBTENER	CALIFICACIÓN OBTENIDA
ALTERNATIVAS								
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.?								
	SIEMPRE	CASI SIEMPRE	ALGUNAS VECES	MUY POCAS VECES	NUNCA	TOTAL RESPUESTAS	PUNTAJE MÁXIMO POSIBLE DE OBTENER	CALIFICACIÓN OBTENIDA
ALTERNATIVAS								
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		

Un intento por caracterizar la Cultura Organizacional...

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		

Calidad y Estrategias Gerenciales en Empresas Hoteleras de la Zona Libre de Inversión Turística en Paraguaná, Estado Falcón, Venezuela

Por Blanquita C. García G., Iliana Z. Calles G., Minerva E. Velazco y María Alejandra Henríquez G.

Sobre las autoras

Blanquita C. García G. es Doctora en Ciencias mención Investigación, M.Sc. en Planificación y Gerencia de Ciencia y Tecnología, Licenciada en Educación. Editora Jefe de la Revista Multiciencias; Investigadora CONDES; Tutora y Asesora de Tesis y Trabajos de Grado. Profesora Titular a dedicación exclusiva, Jefe del Departamento de Ciencias Humanas - Universidad del Zulia, Núcleo Punto Fijo. Asesor, árbitro y articulista en revistas nacionales e internacionales. blangargar@gmail.com.

Iliana Z. Calles G. es Licenciada en Administración, Mg. en Gerencia Financiera - Universidad del Zulia. Gerente de Tiempo Compartido en el Hotel Eurobuilding Villa Caribe; en la Península de Paraguaná, Estado Falcón, Venezuela.

Minerva E. Velazco es Licenciada en Administración: magister en Gerencia Financiera, Gerente del Banco Mercantil, sucursal Punto Fijo. Presidenta de la Fundación Amigos de Paraguaná.

María Alejandra Henríquez G. es Bachiller en Ciencias, estudiante en la Facultad de Arquitectura y Diseño en LUZ,

investigadora con publicaciones, Asistente de Investigación en Programa y Proyecto CONDES.

Resumen

La calidad empresarial en las empresas hoteleras de la Zona Libre de Inversión Turística en Paraguaná, Venezuela, requiere de la toma de decisiones y la gestión de la competitividad, para la utilización eficiente del recurso económico. El presente artículo, producto de una investigación de campo, descriptiva, explicativa, con indagación teórica - práctica sobre las estrategias gerenciales para garantizar la competitividad en el mercado hotelero y el desarrollo del turismo, complementado con el contraste de la realidad obtenido de entrevistas y observación participante. La unidad de análisis, son los hoteles cuatro y cinco estrellas de la Península de Paraguaná, Estado Falcón, Venezuela. Los resultados orientan los cambios en organizaciones y entorno, con miras a una gerencia visionaria, competitiva, enfocada en el mejoramiento, innovación, para la oportuna satisfacción de las necesidades y expectativas de los clientes, con uso racional de recursos financieros, posicionamiento en el mercado, ampliación de las posibilidades de desarrollo turístico e incidencia en la calidad de vida.

Palabras clave: Educación - estrategias gerenciales - estrategias financieras - competitividad - empresas hoteleras - calidad empresarial.

Summary

The quality corporate hotel companies in the Free Zone in Paraguaná Tourism Investment in Venezuela requires decision making and management of competitiveness, efficient utilization of economic resources. This article, the product of field research, descriptive, explanatory, with theoretical research - practical management strategies to ensure competitiveness in the hotel and tourism development, complemented by the contrast of reality obtained from interviews and observation participant. The unit of analysis, are four and five star hotels of the Paraguaná Peninsula, Falcón State, Venezuela. The results guide the changes in organizations and environment, with a view to a management visionary, competitive, focused on improvement, innovation, for the timely satisfaction of the needs and expectations of customers, wise use of financial resources, market positioning, expanding the possibilities of tourism development and impact on quality of life.

Keywords: Education - management strategies - financial strategies - competitiveness - hotel companies - corporate quality.

Introducción

Las estrategias gerenciales incluyen tanto tangibles como intangibles, entre ellas se destacan la educación en la formación de los profesionales encargados del diseño de las estrategias, ideas, experiencias, objetivos, memoria técnica, percepciones, expectativas, en fin una compleja red de pensamientos que en su conjunto proveen una guía general para la toma de decisiones y acciones específicas en la búsqueda de fines particulares. Porter¹ plantea que la estrategia competitiva trata sobre "ser diferente". Es decir, diseñar y seleccionar una serie de actividades diferentes a las que otros han seleccionado para ofrecer una mezcla única de valor, haciendo énfasis en el pensamiento estratégico, a través del cual se pueden abordar los retos más apremiantes de la sociedad, que inciden directamente en la calidad de vida que van desde la sostenibilidad ambiental hasta la prestación de asistencia médica.

En este orden de ideas, conviene establecer que la calidad, será entendida como un fin y un medio a la vez, el cual se convierte en una estrategia gerencial para la competitividad, con referencia e incidencia en cada una de las estrategias empleadas y en un indicador evaluativo de cada una de las partes del proceso. En las estrategias gerenciales, las estrategias financieras y las educativas, son de gran importancia, ya que con indicadores específicos, permiten establecer los tangibles para su evaluación en aspectos clave como son: eficacia, eficiencia y pertinencia.

En las prácticas de los negocios, las estrategias gerenciales empleadas en los mismos, sufren cambios constantes. La globalización, las tecnologías de la información y comunicación y las nuevas formas de abordar la realidad obligan a la consideración de cambios en los cuales el cliente se ha convertido en una fuente de información estratégica sobre la calidad del producto y del servicio. Las empresas hoteleras no escapan a esta realidad, obligándose a la elaboración de planes de amplio alcance para satisfacer las necesidades del cliente. La misión ya no consiste en ser mejores que la competencia, la misión ahora es la excelencia, y los distintos factores que pueden incidir en un crecimiento o debilitamiento de la economía de una empresa en este ámbito.

¹ PORTER MICHAEL, *Competencies*. Harvard Business Review (book), 1998.

Para muchos países el turismo es el recurso de mayor valor y mayor rentabilidad económica. Obviamente, el cuidado, promoción y desarrollo del turismo representan un elemento clave para atraer a las personas, que además de esparcimiento, compras, relax, entretenimiento, entre otras, requieren calidad, buen servicio, seguridad y confianza. En este sentido, las empresas hoteleras juegan un papel clave y las estrategias gerenciales de forma especial, las financieras son un punto focal para su propio desarrollo, innovación y captación de capital para mantenerse en un mercado que cada día es más competitivo y exigente.

El entorno actual pone de manifiesto la necesidad de que las entidades que pertenecen al sector turístico analicen la manera de gestionar sus procesos y actividades. El mundo contemporáneo exige que las redes hoteleras y extrahoteleras se proyecten a ser líderes en el mercado en sus productos o servicios. Para ello, deben mejorar sus sistemas de gestión y atención a los turistas y temporadistas, analizando pormenorizadamente cada una de las actividades que éstos realizan para satisfacerlos en gran medida, e incrementar nuevos clientes, ganando fidelidad en los ya captados con una óptima utilización de los recursos financieros existentes.

Es por esta razón que las estrategias gerenciales en la gestión de las empresas hoteleras en la Península de Paraguaná, está dirigida a la identificación y análisis de mecanismos, que faciliten la toma de decisiones, a fin de hacerle frente a los cambios externos e internos que incidan en el funcionamiento de la organización, con incidencia en el mejoramiento constante de la calidad empresarial y su impacto en la calidad de vida. En términos simples, para ser exitosa, una estrategia debe apuntar a un nivel gerencial que exceda lo meramente económico. Cualquier negocio puede rendir ganancias por un periodo de tiempo, pero ¿hasta qué punto será posible mantener un elevado perfil de negocio solamente con números sin tanto significado?

Apoyados en lo planteado por Drucker², Davenport³ y Hammer⁴ se puede inferir que para la aplicación de estrategias se tienen que conocer las

² DRUCKER Peter: *Gerencia para el futuro. El decenio de los 90 y más allá*. Pp. 353. 1995.

³ DAVENPORT Thomas O.: *Capital Humano. Creando Ventajas competitivas a través de las personas. Líderes management. Recursos humanos. Capital Humano como Estrategia Corporativa*. Pág. (66 - 83). 2005.

⁴ HAMMER Michael: *La agenda: Nuevas ideas empresariales prácticas y valiosas. Líderes del management. Dirección*. Cap. 12 (266 - 287). 2006.

diferencias existentes entre empresas o países, destacando que es imposible cambiar la caracterización individual de cada quien, pero afirmando que sí se pueden suavizar y hasta eliminar las diferentes ventajas competitivas, de ahí el inmenso interés en la mística y en los valores del líder, la ética de las estrategias en los negocios, la gran importancia de las Tecnologías de la Información y Comunicación (TIC'S) y de los medios de comunicación, con especial referencia en la instrucción y en la educación como pilares de garantía del conocimiento que indica la dirección de lo que se debe hacer.

En este orden de ideas destaca que las empresas hoteleras, según lo expresado por Gallego⁵, se encuentran dentro del cúmulo de productos que conforman la industria del turismo como la principal estructura turística, la cual es una de las más grandes a nivel mundial generando millones de empleos, y representando una importante contribución al producto interno bruto de muchos países.

En los países y lugares donde el turismo es considerado como un factor determinante el crecimiento del PIB, se encuentra determinado por él. Tal es el caso de España, Estados Unidos y México, que han logrado un crecimiento y desarrollo que los hace competitivos en el mercado permitiéndole alcanzar, sostener y mejorar una determinada posición en el entorno socioeconómico.

En este caso, la competitividad no es producto de una casualidad ni surge espontáneamente; se crea y se logra a través de un largo proceso de aprendizaje y negociación por grupos colectivos representativos que configuran la dinámica de la conducta organizativa, como los accionistas, directivos, empleados, acreedores, clientes, por la competencia y el mercado, y por último, el gobierno y la sociedad en general.

En la actualidad, el turismo en Venezuela es una actividad que genera la obtención de recursos económicos, a través de la promoción de sus recursos naturales, los monumentos históricos, tradiciones y servicios turísticos; sin embargo los ingresos obtenidos por este concepto no igualan y menos aun, superan a los obtenidos por la renta petrolera o impuestos nacionales. Para lograr esto, es necesaria una dirección conjunta del gobierno y de la empresa privada en el ámbito turístico.

El Estado Falcón, no escapa a esa realidad, a pesar de que cuenta con una diversidad de atractivos turísticos como lo son: montañas, ríos, médanos, resaltando entre ellos, las playas, cuyas características satisfacen la exigencia

⁵ GALLEGO, Jesús Felipe: *Diccionario de Hotelería y Turismo*. 1997.

de los visitantes, se puede notar, que es una zona que ha estado desasistida de servicios básicos para garantizar el bienestar del turista y de los prestadores de servicios; lo cual limita la inversión y genera un lento desarrollo de la industria del turismo.

De acuerdo a lo establecido en la Ley de Zona Libre de Inversión Turística⁶, se inició definitivamente la puerta del desarrollo turístico del Estado Falcón, y particularmente de la Península de Paraguaná, la parte más septentrional de Venezuela (ver mapas 1, 2 y 3). Es así como Paraguaná retoma su especial disposición para el intercambio socio económico con foráneos. Su geografía, sus exóticos paisajes, la sencillez y calidez de sus pobladores y su acervo cultural son plataforma ideal para el desarrollo de la actividad turística.



Fig. 1. Mapa de Venezuela



Fig. 2. Mapa del Estado Falcón

⁶ Ley de Creación y Régimen de la Zona Libre para el Fomento de la Inversión Turística en la Península de Paraguaná. Caracas. Gaceta Oficial N° 36.517, de fecha 14 de agosto de 1998.



Fig.3. Mapa de la Península de Paraguaná

Conviene destacar que luego de la implantación de la Ley de la Zona Libre de Inversión Turística, en la península de Paraguaná se han dado y se esperan inversiones nacionales y foráneas; sin embargo, el detonante económico que representa la Ley de Zona Libre, fue accionado y dependerá de la viabilidad de las propuestas y de las decisiones certeras y rápidas que se tomen en este sentido. Existen ya empresarios que con visión de futuro, pretenden llevar adelante complejos turísticos y comerciales tales como los Hoteles Eurobuilding Villa Caribe, Brisas de Paraguaná, LIDO Hotel, entre otros, que han sido capaces de satisfacer la demanda.

La Corporación para la Zona Libre para el Fomento de la Inversión Turística de la Península de Paraguaná (CORPOTULIPA), es el organismo creado por la Ley de Zona Libre, encargado de poner en funcionamiento los planes, programas y proyectos dirigidos a impulsar el desarrollo de la Península de Paraguaná convirtiéndola en una oferta turística de alta competitividad en el área del Caribe. Para ello se diseñó un modelo de desarrollo que consiste en una propuesta turística integral en repuestas a las potencialidades generales de desarrollo del área, a las condiciones de los atractivos y la calidad de los accesos en la actualidad. Corresponde a CORPOTULIPA gestionar las acciones tendentes a la implantación del modelo.

Considerando el turismo como una actividad socioeconómica, y acotando que para muchos países es la principal fuente de sus ingresos, debe haber un interés mutuo entre los entes gubernamentales y la participación de los

inversionistas en fusionar las ideas y proyectos de desarrollo, a fin de generar infraestructuras turísticas que redunden en un bienestar social.

Ahora bien, es importante que las empresas hoteleras de Paraguaná asuman patrones de gestiones financieras con el que puedan sostener sus finanzas, maximizar su rentabilidad, y además lograr un crecimiento que le permita mantenerse altamente competitivos en un mercado cada vez más exigente y globalizado. Cuando una empresa carece de gestiones financieras sólidas, no sólo se dificulta conocer su situación actual, sino que también se logra conocer su proyección, la cual se hace limitada, debilitando la toma de decisiones y las futuras inversiones.

Analizando el caso de la Península de Paraguaná en el Estado Falcón, destaca la poca inversión en el ramo hotelero, sobre todo con características de 4 ó 5 estrellas, muy a pesar de contar con excelentes atractivos turísticos y su privilegiada zona costera. Una de las razones que se pueden evaluar es porque antes de la creación de la zona libre de inversión turística en Paraguaná, para el inversionista, no le era rentable esperar el largo tiempo que se suele estimar para el retorno de su capital. Esto ocasionó que muchos empresarios dirigieran sus proyectos a otras ciudades del país, al exterior, o a otros rubros de la economía. Destaca el primer decenio del presente siglo como el momento histórico en el cual se inicia el desarrollo de grandes proyectos de infraestructura que incluyen la inversión en hoteles de 4 y 5 estrellas.

Ahora bien, no basta con ejecutar las obras de grandes hoteles en la Península de Paraguaná, se hace necesario crear la infraestructura y plataforma social que permita recibir y atender al turista para que el crecimiento sea homogéneo, ya que existe un desarrollo sumamente importante en la región a través de la zona libre y esto por la debida recepción de turistas y temporadistas, genera la necesidad de crear no sólo los hoteles con excelentes categorías, sino que los mismos cuenten con estándares de calidad y competitividad, basándose en políticas financieras que le permitan mantenerse en el mercado.

Muchos propietarios y altos gerentes de establecimientos hoteleros no cuentan con asesorías financieras para optimizar, invertir y gestionar sus recursos económicos, a fin de obtener de una forma segura y confiable el retorno de su inversión. Así como esto, es importante que se conozca cuándo y cómo invertir, hacer colocaciones financieras, cotizar e invertir en bolsas, comprar acciones; a fin de contar con el mayor rendimiento de su lucro; ya que las empresas hoteleras de este nivel se caracterizan por tener altos

niveles de costos.

Aunado a lo referido, conviene puntualizar que toda visión estratégica requiere de descripción y estudio de contextos, tanto externos como internos de la empresa, que en su visión de conjunto le permitan conocer sus fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas. Es por ello que se hace oportuna y necesaria la realización de análisis que permitan la determinación de elementos "clave" para la gestión de la competitividad, como estrategia para una gerencia financiera de calidad, que en el caso específico de las empresas hoteleras de Paraguaná incidan en el desarrollo de la región en criterios de perfectibilidad y mejoramiento continuo del desarrollo regional.

De ahí que la necesidad de identificación y análisis de las estrategias financieras para la competitividad de las empresas hoteleras de Paraguaná constituye un patrón de referencia para la optimización de la gestión financiera, basado en criterios de calidad, excelencia, posibilidad de innovación dentro de los criterios de flexibilidad, alternativa de inversión con disminución del riesgo e incremento del costo beneficio.

Conviene, entonces preguntarse:

¿De qué forma el análisis estratégico de las estrategias gerenciales y financieras de las empresas hoteleras de Paraguaná incidirá en la gestión de su competitividad y en su mejoramiento continuo?

Con la finalidad de dar respuesta a la interrogante, se plantean los siguientes objetivos:

- Analizar las estrategias gerenciales para la gestión de la competitividad de las empresas hoteleras y su incidencia en el desarrollo del turismo y calidad de vida en la Península de Paraguaná.

- Describir los lineamientos generales para la gestión de la calidad y la competitividad de las empresas hoteleras de la Península de Paraguaná en el marco de la Zona Libre de Inversión Turística en Paraguaná.

En este orden de ideas, conviene puntualizar que el presente artículo tiene como referencial básico a Calles⁷ y al Foro Doctoral, Ética y estrategias para la participación social en el desarrollo regional, correspondiente al seminario doctoral "Ética y Valores en el Diseño de Estrategias Gerenciales para el Desarrollo Regional", facilitado por García⁸, complementado con

⁷ CALLES, ILEANA: *Estrategias Financieras para la Gestión de la Competitividad de las empresas hoteleras en la Península de Paraguaná*. 140 pp. 2007.

⁸ GARCÍA G, BLANQUITA C. : FORO en Seminario Doctoral Ética y Valores en el Diseño de Estrategias Gerenciales para el Desarrollo Regional, 2009.

indagaciones, descripciones, manejo de documentos con enfoque en y radio de acción en el análisis de las estrategias que hacen competitiva a las empresas hoteleras mediante una gestión rentable y sostenible en el mercado. Es por ello, que para la realización del trabajo, además de recabar de distintas fuentes de información, manejo de documentos y elementos referenciales para la consolidación del análisis. Se realizaron entrevistas con gerentes, educadores, clientes y expertos relacionados en el campo de estudio, así como observaciones directas en la organización, con lo cual se realizó el análisis estratégico para cada uno de los hoteles considerados, presentando el correspondiente cuadro de fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas. Se incluyen, analizan y discuten comentarios relacionados con los planteamientos teóricos.

Generalidades sobre el estudio

De acuerdo a las características de la investigación de la cual se desagregó el presente artículo y avalado con referencias de diferentes autores, se afirma que la investigación que se desarrolla es de tipo descriptiva - correlacional; ya que busca, mediante la elaboración de un diagnóstico interno, determinar con fines de análisis, algunos factores internos y externos a las empresas, que pueden afectar sus actividades. Cabe mencionar, que la investigación también se califica como explicativa.

A tales efectos, Hernández⁹; manifiesta que los estudios descriptivos buscan especificar las propiedades importantes de personas, grupos, comunidades o cualquier otro fenómeno que sea sometido a análisis.

Por su parte, Méndez¹⁰; plantea que el propósito de definir el tipo de investigación es señalar la naturaleza de la información que se necesita, así como el nivel de análisis que se realizará y que esta definición debe elaborarse tomando en cuenta los objetivos y las hipótesis planteadas por el investigador. En función de este planteamiento, los estudios pueden ser exploratorios, descriptivos o explicativos.

Con la referencia de Chávez¹¹; al decir que "la población es el universo

⁹ HERNÁNDEZ Sampieri, Roberto y otros: *Metodología de la Investigación*. Editorial Mc Graw Hill, Impreso en México, 1998.

¹⁰ MÉNDEZ, C.: *Metodología. Guía para elaborar diseños de investigación en ciencias económicas, contables y administrativas*. Bogotá: Editorial Mc Graw Hill, 2001.

¹¹ CHAVEZ, Nilda: *Introducción a la Investigación Educativa*. Maracaibo. Venezuela. 1999

de la investigación, sobre la cual se pretende generalizar los resultados. Está constituido por características o estratos que le permiten distinguir los sujetos uno de otros". La población, caso de estudio, la conforma en este caso las empresas hoteleras con categoría 4 y 5 estrellas ubicadas en la Península de Paraguaná. Se consideraron como muestra los Hoteles Eurobuilding Villa Caribe, Brisas Paraguaná y Lido Hotel Paraguaná, ubicado en el Sambil Paraguaná. Este último con la característica de cinco estrellas, con inauguración que data del 10 de mayo de 2010. También se encuentra en proceso de construcción el Hotel del Paraguaná Mall, también de cinco estrellas.

En este orden de ideas, cabe destacar que se realizaron entrevistas a la alta gerencia y a los departamentos de administración de estos hoteles, así como observaciones directas y participativas, para la adquisición de información como soporte a esta investigación. Así mismo, se recaudó data sobre medios impresos y otros tipos de métodos implementados en las empresas hoteleras objetos de estudio, con la finalidad de proporcionar respuestas que validen esta investigación.

En cuanto al procedimiento metodológico para la obtención de la información, la misma se estructuró en una serie de fases y pasos concatenados, tal como se sintetizan a continuación:

Fase I: Consulta Preliminar de Documentos.

Fase II: Elaboración del Marco Teórico de la Investigación y Operacionalización de Variables.

Fase III: Métodos y procedimientos para la obtención y organización de la Investigación.

El método utilizado es el inductivo. Para la aplicación y complemento de estos métodos de investigación, se aplicaron entrevistas a personas conocedoras de la materia.

La inducción, según Méndez¹², es una forma de raciocinio que conlleva un análisis ordenado y lógico del problema de investigación, permitiendo al investigador partir de la observación de situaciones particulares que enmarcan el problema y concluir proposiciones.

Se consolida como una investigación de campo, siendo un referencial básico para complementar los elementos documentales de la investigación: una vez que se cumple el proceso documental y participativo de la

¹² Ob. cit

investigación se logra tener una visión más definida de la situación de estos hoteles.

Fase IV: Identificación de los hoteles, cuatro y cinco estrellas con estrategias gerenciales para la competitividad.

Diseño, prueba y aplicación del instrumento de recolección de datos.

Análisis Estratégico, Matriz FODA: a través del análisis estratégico de la matriz FODA se conocieron las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas que intervienen en este tipo de organización, para de esta forma, analizar objetivamente la situación.

Fase V: Discusión y Análisis de los Resultados.

Fase VI: Establecimiento de Consideraciones Finales.

Turismo, calidad, estrategias gerenciales y competitividad

Según Muñoz¹³, la demanda turística en el ámbito mundial es cada vez mayor debido al incremento en el tiempo dedicado al turismo, ocio o sencillamente a vacacionar, la concepción del tiempo libre por parte de las personas y el aumento del poder adquisitivo. Esta situación obliga a las empresas pertenecientes a la industria del turismo y la hotelería a asumir un nuevo concepto de gestión.

En Venezuela, nación perteneciente a las economías emergentes y dependientes del petróleo; el turismo representa una oportunidad para el crecimiento económico. En el caso de Paraguaná, se está formando en paralelo la industria del turismo con el fomento comercial, lo cual le da a la Península el valor agregado a sus atractivos naturales para catalogarlo como lugar de preferencia del turista y temporadista.

Ahora con mayor razón se puede decir que la consecución de una eficiente gestión financiera en una fase de la administración general maximiza el patrimonio de la empresa, mediante la obtención de recursos financieros por aportaciones de capital u obtención de créditos. Su correcto manejo y aplicación facilita la toma de decisiones acertadas, así como la coordinación eficiente del capital de trabajo, inversiones y resultados. Con la aplicación de la gestión financiera, se logran objetivos como obtención y manejo de fondos y recursos financieros, administración del capital de trabajo, de inversiones, interpretación de la información financiera y decisiones acertadas.

¹³ MUÑOZ, A., (2005). *Logística y Turismo*. Madrid. Ediciones Díaz de Santos. Pp. 37.

De lo anterior deviene la necesidad de proponer gestiones financieras que conlleven a determinar las mejores fuentes de financiamiento, para gestionar el capital de trabajo de las empresas. Visto así, esta investigación persigue analizar la capacidad de planificar los ingresos y las necesidades de efectivo para proporcionar un marco dentro del cual una organización puede tomar decisiones sobre las necesidades actuales y futuras de programas y de capital, que tendrá como fin la descripción de las herramientas necesarias para evaluar, diseñar y gestionar la planificación financiera de una organización. Esta debe incluir sus necesidades financieras de corto, mediano y largo plazo, junto con sus necesidades de efectivo.

Actualmente, en la empresa moderna, las decisiones se toman de una forma más coordinada y la conexión entre los distintos departamentos resulta imprescindible. Por ello, cualquier responsable de área debe tener la formación acompañada de unos conocimientos básicos en gestiones financieras, estrategias gerenciales, calidad de vida, competitividad, desde una visión holística: Todo ello, tomando en consideración que los objetivos generales de cualquier empresa son de tipo financiero y casi todas las decisiones empresariales tienen consecuencias financieras. El conocimiento de estas premisas resulta de suma importancia para conocer en qué situación se encuentra la empresa y cómo se debe planificar su futuro.

En materia de calidad, estrategias gerenciales y competitividad, son muchos los estudiosos en el tema entre los que se encuentran: Cowell¹⁴, Maqueda¹⁵ y Fred¹⁶, entre otros, que aislada o integradamente, proponen una gerencia holística con especial referencia en las estrategias como elemento clave para el mejoramiento de la competitividad, con la correspondiente incidencia en la calidad de vida.

Los estudios realizados por la Secretaria de Turismo y Recreación del Estado Falcón, SECTURFAL¹⁷ destacan que la variedad de escenarios naturales y fundamentalmente las playas y la zona de inversión turística en la Península de Paraguaná, motivan a innumerables cantidades de personas

¹⁴ COWELL, D.: *Mercadeo de Servicios. Un nuevo enfoque: del operativo a lo perceptivo*. Bogotá: Legis Editores S.A. p. 17 - 21. 1991.

¹⁵ MAQUEDA, Francisco: *Dirección estratégica y planificación financiera de la Pyme*. Madrid. Editorial Díaz de Santos. 1992.

¹⁶ FRED R. David: *La Gerencia Estratégica*. Colombia. Editorial Legis. 33- 37. 1994.

¹⁷ SETURFAL. *Secretaría de Turismo del Estado Falcón*. Material de archivo, disponible al lector interesado. 1998.

a trasladarse hacia este destino, lo que sugiere que existe una amplia demanda turística para la región. Igualmente destaca que en su mayoría los turistas llegan por motivación propia y por sugerencia de amigos y familiares, más no como respuesta a una campaña promocional y de mercadeo debidamente planificada para la zona falconiana. Por su parte, Gurría¹⁸, explica en su investigación que el turismo venezolano no cuenta con personal capacitado debido al crecimiento lento del sector, la falta de tradición hotelera y la inexistencia de una orientación al servicio.

Respecto a la calidad de servicio ofrecido en los establecimientos turísticos en el Estado Falcón, la información recabada por el departamento de formación sensibilización turística del SECTURFAL, mediante entrevistas a turistas, determinó que con frecuencia éstos reciben mal servicio por parte de aquellos empleados que tienen contacto directo y frecuente con los clientes, como es el caso del personal de recepción en hoteles y restaurantes. Igualmente especifica que los clientes describen el mal servicio como mal trato verbal, baja calidad en el servicio, especulación en los precios. Esta calidad de servicio que reciben los clientes afecta en gran manera el desarrollo del turismo en el Estado Falcón, específicamente en la Península de Paraguaná.

Según Ruíz y Gil¹⁹ la gestión financiera trata lo concerniente a implementar políticas y acciones tendientes a lograr la eficiente administración de los recursos económicos asignados o generados por parte de la organización, y la perfección de la forma en que la empresa produce y vende conforme las necesidades del mercado, garantizando el equilibrio y la estabilidad económica de la organización.

Tiempo atrás, el conocimiento de las finanzas quedaba reservado al departamento o persona encargada de tal labor, y los restantes departamentos se limitaban a sus respectivas responsabilidades, haciendo abstracción de temas concernientes a las finanzas de la empresa.

Ley de creación y de Régimen de la Zona Libre para el Fomento de la Inversión Turística en la Península de Paraguaná (1998)²⁰

¹⁸ GURRÍA, M.: *Introducción al Turismo*. México: Editorial Trillas S.A. pp. 99. 2002.

¹⁹ RUIZ, Ramón y Gil, Antonio: *Introducción a la Dirección Financiera*. España. Editorial Síntesis, 2006.

²⁰ Ley de Creación y Régimen de la Zona Libre para el Fomento de la Inversión Turística en la Península de Paraguaná. Caracas. Gaceta Oficial N° 36.517, de fecha 14 de agosto de 1998.

Según Gaceta Oficial de la República Bolivariana de Venezuela, bajo decreto N° 36.517 de fecha 14-08-98, se creó la Zona Libre para el Fomento de la Inversión Turística y Comercial en la Península de Paraguaná, como régimen especial territorial de carácter fiscal para la prestación de servicios en la actividad turística y comercial conexas al turismo en los Municipios Carirubana, Falcón y Los Taques, entrando en vigencia el 14 de Febrero de 1999.

Según el artículo 2, se considera por actividad conexas al turismo y a su fomento, aquella que por su naturaleza produce atractivos para el flujo turístico hacia la Zona Libre, entre las cuales se encuentran el alojamiento en hoteles, así como también el suministro de comidas en restaurantes, autoservicios y quioscos, entre otras. Como bien expresa esta ley, los operadores turísticos de la Zona Libre, según lo establecido en el artículo 74, deben presentar a parte de la autorización del Instituto Autónomo Fondo Nacional de Promoción y Capacitación para la Participación Turística como operador turístico con su correspondiente número de Registro Turístico Nacional (RTN).

Es bueno acotar que esta Ley trae consigo incentivos fiscales como los siguientes:

- Las nuevas inversiones relacionadas a servicios turísticos están exentas del Impuesto Sobre La Renta (ISLR) por un lapso de 10 años. El lapso fue prorrogado por cinco años más hasta nueva evaluación.

- Los bienes procedentes del exterior u otros territorios aduaneros necesarios para la prestación de servicios turísticos están exentos de los impuestos aduanales.

- Las mercancías de uso personal y doméstico estarán libres de impuestos aduanales, tales como las indicadas en la tabla 1:

Tabla 1: Lista de artículos con exención

ARTÍCULOS		
Alimentos	Bisutería	Textiles
Licores	Juguetes	Talabartería
Electrodomésticos	Bebidas	Perfumes
Enseres	Tabaco	Accesorio para vehículo
Calzados	Muebles	Artículos deportivos
		Cosméticos

Fuente: Corpotulipa (2010)

- Exención del Impuesto al Valor Agregado (IVA) para aquellos bienes y servicios sujetos al régimen de Zona Libre.
- Cualquier persona podrá llevar como equipaje de uso y consumo personal (que no demuestre finalidad comercial) hasta un monto de cien (100) unidades tributarias.
- Corpotulipa: Es un organismo autónomo adscrito al Ministerio de Finanzas, encargado de velar por el cumplimiento de la Ley de Zona Libre y poner en marcha planes, programas y proyectos, dirigidos a impulsar el desarrollo de la Península de Paraguaná. Tiene como misión promover la inversión turística y comercial en Paraguaná en acción conjunta con los entes gubernamentales, sociedad civil, instituciones y entes autónomos públicos y privados, a través de planes que permitan alcanzar un desarrollo coherente y sustentable para satisfacer las expectativas del inversionista y turista y elevar la calidad de vida de la población local²¹.

Sistema Económico

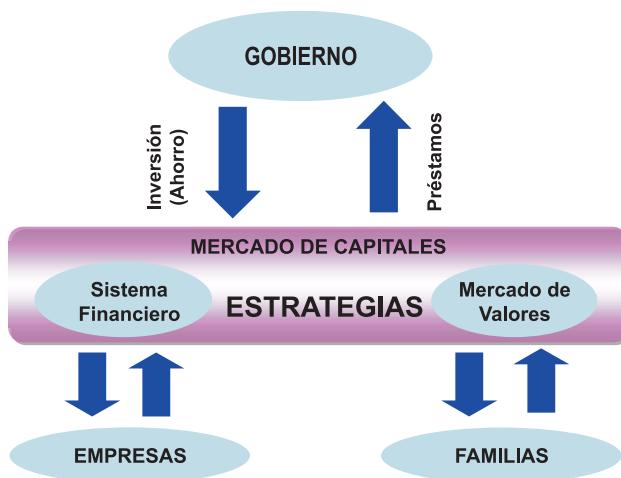


Fig. 4. Sistema Económico y Mercados de Capitales.

Fuente: Parkin, Michael, Macroeconomía (1995,64) con modificaciones de Autores, I. (2010).

²¹ Información disponible en www.corpotulipa.gob.ve

En toda comunidad organizada se mezclan, en mayor o menor medida, los mercados y la actividad de los gobiernos. Es más, el grado de competencia de los mercados varía, desde aquellos en los que sólo opera una empresa, ejerciendo un monopolio, hasta la competencia perfecta de un mercado en el que operan cientos de minoristas. Lo mismo ocurre en cuanto a la intervención pública, que abarca desde la intervención mínima al regular impuestos, crédito, contratos y subsidios, hasta el control de los salarios y los precios de los sistemas de economía planificada.

Análisis estratégico de los hoteles con categoría de cuatro y cinco estrellas, ubicados en la península de Paraguaná

Además de los cuadros y gráficos obtenidos de la aplicación del cuestionario, la observación directa en los hoteles objetos de estudio, permitió el análisis estratégico, presentado a través de la matriz FODA.

Este tipo de análisis se realiza con el propósito de examinar la interacción entre las características particulares de las empresas hoteleras en la Península de Paraguaná y el entorno en el cual éstas compiten. En este caso se analizaron los Hoteles Eurobuilding Villa Caribe, Hotel Brisas de Paraguaná y LIDO Hotel, se le aplicó un análisis a fin de visualizar la situación en la cual se encuentra la empresa y determinar las estrategias gerenciales para la competitividad.

Muchas empresas carecen de la identificación de estas variables, y no se toman las medidas preventivas y hasta correctivas dependiendo del caso, generando fracasos y deficiencias en sus procesos. Es por esta razón que considerando a los Hoteles cuatro estrellas como muestra de la población, a continuación se enuncia un cuadro que detalla las características internas y externas de estas organizaciones.

CUADRO 1 MATRIZ FODA - HOTEL EUROBUILDING VILLA CARIBE

<p>FORTALEZAS</p> <ul style="list-style-type: none"> - Producto 5 estrellas-Versátil - Tiempo compartidos - Complejo único con excelentes instalaciones - Líder en el destino - Tecnología de punta - Gama de productos a ofrecer como lo son habitaciones, salones de conferencias y de eventos, restaurantes gourmet, snack y de playa - Club de playa - Oferta de atractivos turísticos naturales - Oferta de empleos - Estructura organizativa definida - Atractiva piscina para adultos y niños - Posibilidad de diferentes ambientes para fiestas y reuniones. - Estructura con mecanismos de contingencia ante las fallas eléctricas. - Ubicación. - Inversión en Mercados de Capitales, como estrategia para la competitividad. - Ingresos Propios. - Modalidad de Tiempo Compartido para seguir su ampliación y desarrollo. - Solvencia económica para utilizar los ingresos propios. 	<p>OPORTUNIDADES</p> <ul style="list-style-type: none"> - Incentivos turísticos. -Desarrollo de la zona libre - Apertura de mega proyectos en la zona. - Playa natural occidente y centro - Promoción estatal - Beneficios fiscales - Paraguaná como destino turístico - Ubicación Estratégica que permite la interacción con las islas del Caribe - Ampliaciones. - Solicitudes constantes de los espacios de la playa para celebraciones: bodas, cumpleaños, eventos nacionales e internacionales. - Contactar egresados de la Licenciatura en Turismo para trabajar en el hotel.
<p>DEBILIDADES</p> <ul style="list-style-type: none"> - Ausencia de modelos de gestión estratégicos financieros inherentes al mercado de capitales como alternativa de financiamiento. - Alta rotación de personal - Insuficiencia en capital humano de la zona con conocimientos del ramo hotelero - Deficiencias en el control de costos y de inventarios - Gestión de mercadeo deficiente - Estacionamiento 	<p>AMENAZAS</p> <ul style="list-style-type: none"> - Limitación infraestructura turística - Poca alternativa en transporte aéreo - Competencia destinos tradicionales - Inseguridad económica y política - Deficiencia en los servicios básicos (agua y luz) - Cambio en las legislaciones venezolanas - Cultura económica petrolera - Alto índice de inseguridad - Infraestructura de las áreas adyacentes no acorde con el desarrollo del Hotel - Problemática económica mundial - Cambios climatológicos no predecibles. - Inflación galopante. - Inseguridad social - Endeudamiento

Fuente: Autores (2011), tomando, algunos elementos de Calles (2007)

CUADRO 2 MATRIZ FODA - HOTEL BRISAS DE PARAGUANÁ

<p>FORTALEZAS</p> <ul style="list-style-type: none"> . Producto 4 estrellas . Ubicación estratégica . Amplia edificación . Amplio estacionamiento . Tecnología de punta . Productos a ofrecer: salones para fiestas, convenciones, restaurantes, agencias de viaje, peluquería, masajes . Oferta de empleos . Facilidad de acceso 	<p>OPORTUNIDADES</p> <ul style="list-style-type: none"> . Incentivos turísticos. . Desarrollo de la zona libre . Apertura de mega proyectos en la zona. . Enlaces aéreos con otros destinos . Promoción estatal . Beneficios fiscales . Paraguaná como destino turístico . Ubicación Estratégica que permite la interacción con las islas del Caribe . Contactar egresados de la Licenciatura en Turismo para trabajar en el hotel. . Consolidación de un nuevo hotel con categoría tres estrellas, para turistas con menor disponibilidad económica.
<p>DEBILIDADES</p> <ul style="list-style-type: none"> . Ausencia de modelos de gestión estratégicos financieros inherentes al mercado de capitales como alternativa de financiamiento. . La entrada a las instalaciones . Insuficiencia en capital humano de la zona con conocimientos del ramo hotelero . Gestión de mercadeo deficiente . Falta de innovación en el equipamiento físico . Sus instalaciones se adaptan más a los clientes corporativos que los turistas 	<p>AMENAZAS</p> <ul style="list-style-type: none"> . Otras ofertas con mayor atractivo hotelero . Poca alternativa en transporte aéreo . Otras ofertas hoteleras cercanas con menor costo. . Inseguridad social . Inseguridad económica y política . Deficiencia en la zona de los servicios básicos (agua y luz) . Cambio en las legislaciones venezolanas . Cultura económica petrolera. . Inflación galopante. . El costo beneficio para el turista no es rentable. . Necesidad de recurrir al mercado financiero para cumplimiento de compromisos.

Fuente: Autores (2011)

Cabe mencionar, que este hotel tiene una excelente ubicación, ya que por encontrarse en la ciudad de Punto Fijo, puede atraer clientes no sólo turísticos, sino también a nivel corporativo; además la prestación de sus servicios no se limitaría a la de noche/habitación, sino también a la del uso

de sus salones para eventos de las empresas, reuniones de trabajo, talleres, conferencias y encuentros. También es importante acotar, que puede desarrollar con mayor impulso los restaurantes, áreas de esparcimiento como lo es el área de la piscina, para generar de esta forma una mayor facturación de un producto que se le pudiera decir que es heterogéneo.

En este sentido, no hay que dejar de mencionar, que los hoteles deben mantener la innovación tanto de su producto como de sus servicios, a fin de ofrecerles a los clientes estándares de primera que estén acorde con la categorización de estrellas. En cuanto a las oportunidades que se le presentan, se puede decir que son compatibles, ya que por tratarse de empresas hoteleras gozan de beneficios fiscales para su desarrollo e inversión. Por otra parte, entre las amenazas que se pudieron observar se encuentra la inseguridad social, aspecto que genera incertidumbre en los clientes que requieren de sus servicios.

CUADRO 3 MATRIZ FODA - LIDO HOTEL PARAGUANÁ

FORTALEZAS	OPORTUNIDADES
<ul style="list-style-type: none">. Producto 5 estrellas. Ubicación estratégica en el SAMBIL - Paraguaná. Amplia edificación. Amplio estacionamiento. Tecnología de punta. Productos a ofrecer: salones para fiestas, convenciones, restaurantes y toda la gama de comercios establecidos en el Centro. Comercial.. Oferta de empleos. Facilidad de acceso. Comunicación con el Centro Comercial.. La marca LIDO Hotel ubicada en el Centro Comercial SAMBIL que es marca de calidad y servicio.. Modelos de gestión estratégicos financieros inherentes al mercado de capitales como alternativa de financiamiento.	<ul style="list-style-type: none">. Incentivos turísticos.. Desarrollo de la zona libre. Apertura de mega proyectos en la zona.. Enlaces aéreos con otros destinos. Promoción estatal. Beneficios fiscales. Paraguaná como destino turístico. Ubicación Estratégica que permite la interacción con las islas del Caribe. El atractivo que ofrece el Centro Comercial SAMBIL para los turistas los 365 días del año.. Contactar egresados de la Licenciatura en Turismo para trabajar en el hotel.

DEBILIDADES	AMENAZAS
<ul style="list-style-type: none"> . Insuficiencia en capital humano de la zona con conocimientos del ramo hotelero . Representa mayor interés para clientes que visitan la zona con fines comerciales, sin la expectativa del turismo de playa o de . Aventura 	<ul style="list-style-type: none"> . Otras ofertas con mejores alternativas de playa y sol que representan para el turista un mayor atractivo hotelero. . Poca alternativa en transporte aéreo en la zona . Otras ofertas hoteleras cercanas con menor costo. . Inseguridad social en zonas adyacentes . Inseguridad económica y política del país . Deficiencia en la zona de los servicios básicos (agua y luz) . Cambio en las legislaciones venezolanas . Cultura económica petrolera. . Inflación galopante. . El costo beneficio para el turista no es rentable. . Altos costos de los préstamos para cumplir con compromisos.

Fuente: Autores (2011)

Este hotel por encontrarse en el Sambil Paraguaná tiene una excelente ubicación, lo que permite atraer clientes no sólo turísticos, sino también a nivel corporativo; además la prestación de sus servicios no se limitaría a la de noche/habitación, sino también a la del uso de sus salones para eventos de las empresas, reuniones de trabajo, talleres, conferencias y encuentros. Sin embargo, debido a la gran asistencia con la que cuenta el Sambil en las épocas de temporada alta, puede ocasionar ciertos inconvenientes a los turistas hospedados en el hotel, para la movilización tanto en entradas como en salidas.

En este orden de ideas y luego del análisis estratégico de los tres hoteles, se puede establecer que los mismos requieren la renovación constante de sus estrategias, generando una competitividad basada en la educación y formación permanente de sus trabajadores para generar una cultura de calidad en el trato hacia el cliente. También es necesario que se diseñen estrategias innovadoras con alto despliegue de creatividad para atraer a nuevos clientes y mantener la denominada clientela cautiva.

Consideraciones finales

No existe una fórmula, ni receta para que las estrategias permitan el éxito total y el desarrollo esperado, ya que cada una de las empresas debe

buscar su propio centro de acción en el continuo, operando y canalizando a través de diferentes enfoques de acción que incluyan variadas estrategias gerenciales y estrategias financieras.

En este orden de ideas destacan:

- Las empresas hoteleras de cuatro y cinco estrellas ubicadas en la Península de Paraguaná, cuentan con suficientes fortalezas para desarrollar estrategias gerenciales que les permita aprovechar sus oportunidades en los mercados de capitales y desarrollo financiero, convirtiéndolas en fortalezas, con incidencia en la competitividad y en la calidad empresarial y el consecuente beneficio para la región y su calidad de vida.

- Salvo una de las empresas hoteleras que ha empleado la estrategia de mercados de capitales para su desarrollo y crecimiento, se observa que las demás empresas hoteleras se limitan a utilizar como estrategia gerencial las que se relacionan directamente con sus fortalezas, entre las que destacan: la ubicación, la marca, el destino turístico y los beneficios propios de la Zona Libre de Inversión Turística en Paraguaná.

- Cada una de estas empresas hoteleras debe tener en cuenta los requisitos y exigencias de participación; y por su parte la Comisión Nacional de Valores (CNV) podría flexibilizar el nivel de exigencias, con lo cual disminuiría el temor al riesgo de invertir en el mercado de capitales.

- El Tiempo Compartido; muy a pesar de las limitaciones de acceso a esta modalidad, la misma permite a los propietarios de los hoteles disponer de capital, sin asumir compromisos en el mediano y largo plazo que represente desembolso de dinero; más bien el compromiso radica en la prestación del servicio. A los clientes se les brinda la oportunidad de contar en un horizonte de tiempo promedio a 20 años del disfrute de instalaciones hoteleras a precios retrospectivos, negociables bajo la modalidad de puntos. Asimismo puede ser utilizado como puente para el acceso a otras instalaciones, tanto a nivel nacional como internacional previo convenio con empresas de intercambio vacacional.

- Las estrategias para la cooperación entre las Instituciones de Educación Superior y las empresas hoteleras deben afinarse, a fin de que los hoteles puedan convertirse en Centros Pilotos permanentes para las actividades de Práctica Profesional y desarrollo de Proyectos de Investigación en el área, que permitan una verdadera relación con incidencia en la calidad de vida de la región y un impacto social positivo en los turistas, clientes potenciales de las empresas hoteleras y participantes en el desarrollo turístico y económico de la región.

- Hacer esfuerzos mancomunados entre las diferentes empresas que hacen vida en la Península de Paraguaná para el diseño de estrategias que propendan a la seguridad del turista. Es necesaria una cultura organizacional centrada en la ética y en los valores.

- Planificar y desarrollar estrategias de vinculación con las autoridades municipales para que se garantice la calidad de la estadía de los turistas, con especial referencia en la seguridad en las adyacencias de cada uno de los complejos hoteleros, acompañado de una mejor iluminación y vialidad, que con visión de futuro genere una cultura de calidad en el paraguano y que inste a los visitantes a mantener los niveles de calidad y excelencia. Para ello, hace falta un cambio total en la forma de pensar, sentir y actuar de todos los involucrados en el desarrollo de Paraguaná.

Ahora bien, conviene hacer énfasis en que las estrategias para los hoteles de Paraguaná no pueden constituirse en mecanismos aislados y requieren de la conjunción de voluntades, trabajo participativo y estratégico de todos los actores involucrados en el proceso de desarrollo de la región, donde los referidos hoteles se encuentran enclavados. Es de hacer notar la importancia de la congruencia entre lo que se aspira lograr para la región y los mecanismos que lo hagan factible. Puede decirse entonces, que la planificación para el desarrollo y mantenimiento de la Península de Paraguaná, debe ser holística y en cascada. De ahí la importancia de la integración entre el Estado, gobierno regional, gobiernos municipales, instancias operativas para el desarrollo de la región, empresas públicas y privadas y las personas como protagonistas del desarrollo o estancamiento de cualquier plan de mejora.

Se quiere dejar claramente establecido, que no basta con los atractivos turísticos, con un sacrificio fiscal en la zona libre de inversión turística y grandes infraestructuras para que las estrategias financieras de los hoteles sean exitosas. Resulta indispensable la eficacia para el logro de los objetivos, la eficiencia en la administración de recursos y la efectividad para generar el impacto en el entorno.

Este impacto requiere:

-Sensibilización turística; que propios y extraños valoren la naturaleza y los atractivos de Paraguaná como destino ideal para un ganar - ganar.

-Ambiente agradable; tanto en las instalaciones hoteleras como en los alrededores.

-Limpieza

-Atención de calidad

-Seguridad social

- Confianza
- Calidad y buen servicio
- Disposición para atender al turista con amabilidad y cortesía
- Buen trato
- Servicios públicos de calidad (luz, agua, aseo, teléfono, transporte)
- Servicios turísticos confiables (higiene, seguridad, precio cónsono al servicio, variedad de restaurantes.
- Sitios de diversión y entretenimiento que ofrezcan calidad, seguridad, confianza.
- Alternativas de transporte.
- Personal entrenado en turismo.

Sólo de esta manera la gestión financiera de los hoteles ofrecerá garantía de éxito, ya que sus políticas y sus acciones estarán eficientemente administradas, con criterios de promoción, regulación, vigilancia y supervisión, lo cual producirá atractivos tangibles e intangibles para el flujo turístico en la zona libre de inversión turística de Paraguaná, con minimización del riesgo de inversión, aumento del valor del dinero y un progreso continuo de la organización con nivel de evolución y madurez.

El análisis realizado a las empresas hoteleras en la Península de Paraguaná en relación a las estrategias financieras que han utilizado para la gestión de la competitividad, ha permitido conocer que estas empresas en su mayoría han tenido que recurrir al mercado financiero para cubrir sus inversiones y obligaciones, a través de créditos a corto plazo, representando un alto costo, ya que como se pudo observar, los intereses por créditos a este plazo son mayores, generando muchas veces el endeudamiento cada vez mayor, comprometiendo su flujo de caja.

Ante los altos costos por intereses de préstamos bancarios bajo la figura de pagarés, el Hotel Eurobuilding Villa Caribe, utilizó como estrategia financiera los ingresos propios obtenidos por venta de Tiempo Compartido (Resort); generándole dinero fresco para el sostenimiento de la inversión y de los gastos operativos en que incurre la empresa.

Sin embargo, no todas las empresas tienen la oportunidad de autofinanciarse; lo cual pone de manifiesto el riesgo de mantenerse en un mercado cada vez más globalizado, versátil, competitivo y con unas tasas activas que de un momento a otro fluctúan a pesar de los beneficios que le otorga la ley a las empresas de actividad turística en Paraguaná.

Siendo Paraguaná destino turístico, se requiere de la reflexión y toma de

conciencia para una eficiente administración del capital de trabajo dentro de un equilibrio de los criterios de riesgo y rentabilidad.

Bibliografía

CHAVEZ, Nilda: *Introducción a la Investigación Educativa*. Maracaibo. Venezuela. 1999.

CALLES ILEANA (2007): *Estrategias Financieras para la Gestión de la Competitividad de las empresas hoteleras de la Península de Paraguaná*. Trabajo de Grado para optar al título de Magister en Gerencia de Empresas, mención gerencia financiera. Mención Publicación:

Constitución de la República Bolivariana de Venezuela. Caracas. Gaceta oficial 36.860 de fecha 30 de diciembre de 1999.

Corporación de la zona libre para el fomento de la inversión Turística de la Península de Paraguaná (CORPOTULIPA) (1999). Disponible: www.corpotulipa.gob.ve (Consulta 2009, Mayo 13).

COWELL, D.: *Mercadeo de Servicios. Un nuevo enfoque: del operativo a lo perceptivo*. Bogotá: Legis Editores S.A. 1991.

DAVENPORT, Thomas O.: *Capital Humano. Creando Ventajas competitivas a través de las personas. Líderes management. Recursos humanos*. Ediciones Deusto. Impreso en España. 2005.

DRUCKER, Peter: *Gerencia para el futuro. El decenio de los 90 y más allá*. Grupo editorial Norma. Impreso en Colombia. 1995.

FRED R. David: *La Gerencia Estratégica. Colombia*. Editorial Legis. 1994.

HAMMER Michael: *La agenda: Nuevas ideas empresariales prácticas y valiosas*. Líderes del management. Dirección. Ediciones Deusto. Impreso en España. 2006.

GALLEGO, Jesús Felipe: *Diccionario de Hotelaría y Turismo*. Madrid, España. Editorial Paraninfo. 2da. Edición, 1997.

GARCÍA G, BLANQUITA C.: FORO en Seminario Doctoral Ética y Valores en el Diseño de Estrategias Gerenciales para el Desarrollo Regional. 2009.

GURRÍA, M.: *Introducción al Turismo*. México: Editorial Trillas S.A. 2002.

HERNÁNDEZ Sampieri, Roberto y otros: *Metodología de la Investigación*. Editorial Mc Graw Hill Impreso en México. 1998.

Ley de la Comisión Nacional de Valores (CNV). Caracas. Gaceta Oficial 36.489, de fecha 17 de junio de 1998.

Ley Orgánica del Turismo. Caracas. Gaceta Oficial 38.215, de fecha 23 de junio de 2005.

Ley de Creación y Régimen de la Zona Libre para el Fomento de la Inversión Turística en la Península de Paraguaná. Caracas. Gaceta Oficial N° 36.517, de fecha 14 de agosto de 1998.

MAQUEDA, Francisco: *Dirección estratégica y planificación financiera de la Pyme*. Madrid. Editorial Díaz de Santos. 1992.

MÉNDEZ, C.: *Metodología. Guía para elaborar diseños de investigación en ciencias económicas, contables y administrativas*. Bogotá: Editorial Mc Graw Hill, 2001.

MUÑOZ, A.: *Logística y Turismo*. Madrid. Ediciones Díaz de Santos. 2005.

PORTER, Michael: *Competencias*. Harvard Business Review (book). 1998.

RUIZ, Ramón y GIL, Antonio: *Introducción a la Dirección Financiera*. España. Editorial Síntesis, 2006.

Secretaría de Turismo y Recreación del Estado Falcón, SECTURFAL (1998). Coro. Venezuela.

Administración y Desarrollo. Hacia una administración latinoamericana

El presente artículo fue publicado en la Revista Académica del Equipo Federal del Trabajo. ISSN 1669-3031, en la edición N° 85, del 04-06-12. Disponible en http://www.e-pol.com.ar/newsmatic/index.php?pub_id=99&sid=1174&aid=74472&eid=85&NombreSeccion=Portada&Accion=VerArticulo

Por Gualberto Milocco

Sobre el autor

Gualberto Milocco es Contador Público Nacional, recibido en la Universidad Nacional del Litoral. Es docente ordinario en la Facultad de Ciencias de la gestión, UADER y especialista en Planificación Estratégica. Tiene numerosas publicaciones y participaciones en congresos relacionados con la especialidad.

Resumen

Vistos los ingentes esfuerzos realizados para modificar el escenario latinoamericano, y a pesar que algunos indicadores mostrarían mejoras, lo cierto es que no existen modificaciones significativas en la realidad latinoamericana. Por ejemplo, se exteriorizan mejoras en los índices de pobreza general y se sigue trabajando a la misma como un solo tipo, desconociéndose que la pobreza coyuntural es un fenómeno distinto a la estructural y por lo tanto deben tener estrategias distintas para su solución. Incluso, algunos estudios indicarían que la pobreza estructural aumenta. La distribución del ingreso y otras problemáticas siguen

sin variaciones sustanciales.

En la persistencia de esta realidad, creemos que la administración (como disciplina y como función) tiene su cuota de responsabilidad. Por ello, creemos necesario realizar una revisión de sus postulados.

Palabras claves: Desarrollo Local Sistémico - Rol Social Sistémico - Efectividad Sistémica - Condiciones Básicas para el Desarrollo

Summary

Since the enormous efforts carried on to modify the Latinoamerican scenery, and spite of that some indicators would show improvements, the truth is that there are no significative modifications in the Latinoamerican reality. For example, improvements are shown in the general poverty index and they go on working on it as if it belonged to only one type, without knowing that the temporary factor poverty is a phenomenon different from the structural one, and therefore they should have different strategies to solve it. Moreover, some studies would indicate the the structural poverty increases. The income distribution and other problems go on without substancial variations.

In the persistence of this reality, we do believe that Administration and Management (as discipline and function) has its share of responsibility. Because of this, we believe it is nessessary to take a review of its postulates.

Key Words: Systemic Local Developmen - Systemic Social Role - Systemic Effectivity - Basic Conditions for Development.

A modo de introducción

Para tratar de exponer nuestro pensamiento (aún incompleto), respetando las obvias limitaciones de extensión de una revista, expondremos nuestro enfoque con trazos aparentemente desconectados, pero que en una lectura meditada, se encontrarán sus íntimas ligazones.

A pesar que existe un avance teórico muy importante en nuestra novel disciplina, pareciera que nuestra contribución no ha sido suficiente. Algunos planteamientos críticos así lo sostienen.

Agoff¹, citando el documento oficial de la FCE-UBA de 1974 "*Para*

¹ AGOFF, Sergio: *Algunas ideas en torno a la emergencia del saber administrativo*; Buenos Aires, UBA. 2001.

quién y para qué estudiamos" afirmó que la administración como cuerpo disciplinario, como carrera universitaria, como profesión parece signada por un desencuentro con la realidad argentina de esos años. Alegó que la formación y la práctica profesional sólo es aplicable a grandes empresas, las que en aquel tiempo como ahora son en su mayoría extranjeras y que las pymes argentinas no parecen constituir un territorio de referencia, no porque los egresados no se inserten en ellas, sino porque la carrera no parece dialogar eficazmente con las pymes.

Si bien la situación descrita se ha modificado, creemos que no en lo sustancial, en los fundamentos que conforman el cuerpo teórico y que orientan la gestión de las organizaciones.

Por su parte Garcíacastillo Cruz², efectuando un análisis sobre la epistemología de la administración, sostuvo: "Hay que señalar que la administración, históricamente, se ha vinculado estrechamente al poder económico y político. Este es el aspecto objetivo y, en consecuencia, el determinante: el conocimiento acerca del poder permanece reservado a quienes detentan el poder. El conocimiento administrativo altamente desarrollado permanece reservado para las empresas y gobiernos que lo han creado. De ahí que en los países subdesarrollados el estudio de la administración no sea científico, sino impregnado de pragmatismo, comercial e, incluso, obsoleto. De ahí que, hasta ahora, se forme a los administradores en las ideologías, más que en el conocimiento científico y la capacidad necesaria para desarrollarlo. En los países subdesarrollados los administradores deberán producir un conocimiento que refleje su propia realidad y atienda la necesidad de independencia y desarrollo... Quien desarrolla el conocimiento se ocupa de los intereses propios, no de los vecinos. Naturalmente, esto tiende a reforzar la dependencia de los subdesarrollados, pero entre éstos persiste la ingenua creencia de que no es necesario hacer investigación y desarrollo, que es conveniente aprovechar lo que se hace en otras latitudes".

Esta realidad descrita, pareciera que sigue vigente a tenor de las declaraciones del Presidente del BID Luis Alberto Moreno: "Alcanzar la inclusión social demanda no sólo que se reparen las injusticias pasadas con transferencias de recursos y programas de acción afirmativa, sino también

² GARCÍACASTILLO CRUZ, Rafael: "Propuesta para la formación de administradores". Artículo publicado en la *Revista Gestión y Estrategia* N° 11 y 12 de la UAM. México. 1997.

- lo que es más importante - que se cambie la forma en que se tomen las decisiones, se asignan los recursos y se ejecutan las políticas"³. La toma de decisiones, la asignación de recursos y la ejecución son cuestiones específicas de administración.

Mario Bunge, con su ponencia en las Primeras Jornadas Nacionales de Administración que se realizaron en Buenos Aires en 1980, asentó epistemológicamente la actual corriente que sostiene a la administración como tecnología social y entre otras justificaciones, indicó que la administración no constituye una ciencia, porque lejos de proponerse alcanzar conocimientos desinteresados, persigue conocer la mejor manera de controlar algo⁴.

En esa línea nos encontramos con autores⁵ que sostienen que el propósito es maximizar el valor de la organización para sus dueños.

Como contrapartida, la V Conferencia General del Episcopado Latinoamericano y del Caribe⁶ en su documento conclusivo de Aparecida nos indica que el desarrollo no puede reducirse a un mero proceso de acumulación de bienes y servicios y que la empresa está llamada a prestar una contribución mayor en la sociedad asumiendo su responsabilidad social desde la perspectiva del bien común y no de la simple acumulación.

¿Qué entendemos por administración? Como no es propósito de este trabajo desarrollar el concepto, nos limitaremos a transcribir la propuesta de Alvarez⁷.

"Como *disciplina* tiene por finalidad dar una explicación acerca del comportamiento de las organizaciones ... orientado a lograr los propósitos de las mismas"

"La administración tiene vinculación con el desarrollo, la dependencia, las relaciones económicas internacionales, el nivel de educación y el nivel tecnológico"

³ BID (2009), *Informe Progreso Económico Social 2008*; disponible en <http://www.iadb.org/res/ipes/2008/preface.cfm?language=sp>

⁴ En Scarano, comp, 1999:351-356.

⁵ Vgr. Sapetnitzky, 2000:13.

⁶ V CONFERENCIA GENERAL DEL EPISCOPADO LATINOAMERICANO Y DEL CARIBE: Documento conclusivo de Aparecida (Brasil); 2007. Pág. 40.

⁷ ALVAREZ, Héctor: *Administración*. Editorial Eudecor, 2003.

En su aplicación, como *función*, la administración variará según la evolución histórica de cada país, los problemas específicos de cada medio y el marco social y económico.

En consecuencia, por nuestra parte, podemos concluir (y con las acotaciones posteriores pretendemos demostrar) que la administración es un recurso y una herramienta estratégica para el desarrollo.

En un sistema de producción capitalista, las organizaciones deben tener beneficios (llámese excedentes, utilidades, etc). Por ello, la discusión sobre si deben o no tener ganancias, llega a ser una falacia.

Lo que sí puede (y debe) discutirse son las formas de obtener dichos beneficios y, si fuera necesario, los límites de los mismos.

Consideramos válido interrogarnos sobre qué tipo de capitalismo queremos, en un continuo cuyos extremos serían



Un capitalismo centrado en la toma de decisiones *para maximizar únicamente* el valor de las organizaciones para sus dueños.

Un capitalismo centrado en la toma de decisiones *que motorice un desarrollo armónico y sustentable* para la sociedad en general y sus integrantes en particular.

La conformación del cuerpo teórico. Brevíssima ubicación histórica⁸. El escenario moderno

El avance industrial producido a partir de la segunda revolución industrial, desembocó en:

- conformación de corporaciones multinacionales y posteriormente de los fondos de inversión
- el consiguiente establecimiento definitivo de la separación entre propiedad y gerenciamiento de las empresas
- y por lo tanto, la necesidad de crear dispositivos de control, basados en la dicotomía permitido/prohibido
- la consecuencia: el negocio adquiere definitivamente un formato financiero, que fortalece la perspectiva económica,
- introduciéndose la economía como ciencia directriz en la conducción

⁸ Para una explicación más detallada puede verse Milocco et al (2012, cap 1).

de las empresas, con dispositivos de saber científicos, de dominio y de control, y la dicotomía permitido/prohibido, se expresa en la de eficiencia/ineficiencia

-en ese contexto comienza a conformarse una nueva disciplina: la *administración*

-con una teleología de crecimiento patrimonial, en un enfoque individualista (la del propietario de los medios de producción)

-que tiene como propósitos: la búsqueda de la eficiencia, el control sobre los trabajadores y la rentabilidad financiera del capital invertido, como camino e indicador.

La conjunción de corporaciones y los propósitos señalados, establece la necesidad de una administración que permita orientar las inversiones hacia las financieramente más rentables.

En consecuencia, se genera un círculo de fortalecimiento del enfoque individualista en las ideas de administración.

El escenario postmoderno

Repasemos algunas características

- Fin de los grandes relatos
- Individualismo exacerbado
- Imposición de la velocidad
- De lo inmediato sobre lo mediato
- Lo light y efímero sobre lo sólido y estable
- Los intereses individuales sobre los sociales
- La fragilización de las relaciones humanas
- Profundización del centro-periferia
- Preeminencia del mercado sobre la sociedad
- Disminución del Estado como poder articulador
- Redefinición de las dimensiones espaciotemporales
- Surgimiento de actores económicos con fuerte incidencia social, sin presencia física en el territorio
- En síntesis, una paulatina desocialización, desinstitucionalización y despolitización

Este escenario fortalece la matriz disciplinar de la administración, que reiteramos, está conformada:

- Enfoque individualista
- Búsqueda de la eficiencia como único propósito

- Absoluta preeminencia de lo económico-financiero sobre toda otra cuestión
- Fortalecimiento que las personas son *recursos* humanos, y como tal deben aportar a la rentabilidad financiera⁹.

El estudio de las organizaciones

Siguiendo a Pfeffer¹⁰, y complementados con otros aportes, del panorama general del campo de estudio de las organizaciones, podemos extraer:

a) La ubicación de buena parte de los estudios organizacionales en las facultades de administración

b) La profusión de teorías y la ausencia de consenso paradigmático¹¹, especialmente porque asiduamente nos encontramos en lo que podemos considerar "la administración como retórica"; es decir, el discurso argumentativo sustentado en la persuasión, que ha generado una multiplicidad de teorías y/o rotación de ellas, presentadas de maneras diferentes, que justifican la expresión "jungla de teorías". Debe destacarse que son argumentaciones basadas en el conocimiento ordinario, en el sentido común, en ejemplos observados, que no son sustentados según los estándares

⁹ Por ejemplo, en Argentina setiembre 2010, una Facultad pública ofreció un seminario taller sobre "Reingeniería de Recursos Humanos", y los difundió con el siguiente mensaje: "La importancia de planificar estratégicamente los recursos humanos dentro de una organización, realizando una verdadera reingeniería humana, que acompañada por la reingeniería técnica permite optimizar su capital humano en beneficio del retorno tangible que los mismos brindan a la institución a la cuál pertenecen". Nótese que, además, subyace la idea de manipulación de las personas.

¹⁰ PFEFFER, Jeffrey: *Nuevos rumbos en la teoría de la organización*; Ed. Oxford University Press México. 2000.

¹¹ Nos parece interesante el trabajo de Agüero (2007) resumiendo la fragmentación y multiplicidad de enfoques en administración. Obviamente, debemos mencionar a "Safari a la Estrategia" de Mintzberg (1999), subtítulo "Una visita guiada a la jungla del management estratégico", de imprescindible lectura, que nos muestra la diversidad de enfoques; aunque más circunscriptos, permite visualizar los distintos supuestos y conceptualizaciones sobre las organizaciones y la administración; pero, de alguna manera, todos con la postura indicada en el inciso g). También puede recurrirse a los dos trabajos de Harold Koontz; el original de 1961 (*The management theory jungle*) y la revisión de 1980 (*The Management theory jungle revisited*), conservando actualidad su núcleo expositivo.

metodológicos científicos. Así, se apela a la simetría, la metáfora, al bien público e intereses privados y eliminación de la duda como razones persuasivas para instalar "novedosas y nuevas teorías". Todas estas "teorías" extraídas en el escenario postmoderno.

c) Esa ausencia de consenso y el consecuente valor que se adjudica a la singularidad, no siempre han contribuido a centrar las investigaciones en los aspectos más importantes de la conducta organizacional, surgiendo teorías de corta vida útil y extraídas de un contexto determinado (cultural, social, político, económico)¹².

d) La ubicación de los estudios de la organización ha conducido también a centrar la atención en temas específicos (por ejemplo, el desempeño, la supervivencia, el liderazgo, la cultura) y al énfasis de un nivel más limitado de análisis (individual y organización específica)¹³. La explicación del comportamiento organizacional a través de los modelos usualmente utilizados (económico, social, racional retrospectivo y cognitivo) están fundados en esas premisas. La excepción sería el modelo basado en las ideas de Eltzioni (denominado por algunos autores como "moral") pero es más un modelo propuesto que extraído de la praxis.

e) Al ubicarse en las escuelas de administración, los estudios de la organización se sitúan en proximidad institucional con la economía. En USA muchas escuelas de administración surgieron de los departamentos de economía¹⁴. En Argentina las llamadas "ciencias económicas", tienen en la economía a la única disciplina reconocida mayoritariamente como ciencia.

f) La economía tiene un paradigma científico más definido y compartido en cuanto a los aspectos importantes que han de estudiarse y los estilos de teoría y enfoques metodológicos más adecuados.

¹² "... casi sin excepción, no se toma en cuenta la posibilidad que ... la causalidad del comportamiento en las organizaciones varía con el tiempo y, en especial, los lugares" sostiene Pfeffer (2000:53).

¹³ "Aunque el problema de las consecuencias sociales ... se ha planteado de vez en cuando .. no se ha analizado a fondo las implicaciones políticas de esa inquietud en casi ningún foro en la bibliografía organizacional" (Pfeffer, 2000:54).

¹⁴ "... la investigación económica no se ha dirigido a los intereses de los directores de empresas ... El génesis de este libro tuvo lugar durante mi investigación en economía industrial" (Porter, 1999:7).

g) Como consecuencia, las ideas económicas han llegado a ejercer una marcada influencia en los estudios de la organización y su desempeño. Las teorías económicas que se han importando con mayor frecuencia en la teoría de las organizaciones (la teoría de la agencia, la del capital humano y la economía de los costos de transacción) casi invariablemente proceden de una postura teórica *limitada a la existencia de un homo oeconomicus*¹⁵ *exacerbado: al individualismo, la racionalidad economicista de la eficiencia, suposiciones de comportamiento interesado*¹⁶ *y aversión al esfuerzo (menor costo y/o elusión de responsabilidades)*. El concepto de eficiencia/productividad, en un enfoque individualista, por lo tanto, marca el devenir de las organizaciones.

h) La relación entre las organizaciones y la sociedad y los diversos problemas y cuestiones sociales reciben atención sólo de vez en cuando¹⁷. Los puntos de vista críticos rara vez se consideran en los análisis empíricos y se encuentran con frecuencia en los textos europeos.

i) Aunque Burrell y Morgan¹⁸ identificaron cuatro paradigmas que se encuentran en el análisis organizacional (funcionalista, interpretativo, humanista radical y estructuralista radical), el hecho de que los estudios de la organización residan desde la educación profesional (a nivel de grado y posgrado en licenciatura y maestría en Administración de Empresas) y los asuntos prácticos ocupen un lugar preponderante, es que esa realidad influye, aunque sólo sea de manera sutil, en los temas de estudio seleccionados y el

¹⁵ Desde nuestra óptica, todos somos homines oeconomici, lo que no significa como se comprenderá, que todos nos comportemos de manera fría, calculadora, sumamente individualista y egoísta; es decir, como homines oeconomici exacerbados.

¹⁶ Pareciera que el discurso oficial en nuestra disciplina está impregnado de una racionalidad estratégica (en términos de Habermas, los otros son medios).

¹⁷ Sin pretender utilizarlo como ejemplo a seguir, es interesante analizar las rentabilidades social (macro) positiva y económica (micro) negativa de los ferrocarriles. En consecuencia, algunos interrogantes serían, ¿si es obligatorio la presentación de los balances financieros, que miden la rentabilidad económica, es factible establecer algún mecanismo obligatorio para medir también la rentabilidad social?, ¿por qué en las carreras, por ejemplo de Contador Público, se centran principalmente en la enseñanza de las cuestiones económicas-financieras de los entes?

¹⁸ Burrell y Morgan, 1979. S/d.

enfoque teórico que se les da¹⁹. El Profesor Gilli²⁰ nos indica que el término estrategia está asociado al arte militar, pero que la diferencia fundamental entre la estrategia militar y de negocios reside en que la primera se basa en la existencia del conflicto y la segunda en la competencia. Compartimos la apreciación, pero debemos indicar que en nuestros países, pareciera que competencia es sinónimo de guerra (vgr. marketing de guerra, el arte de la guerra aplicado a los negocios, las estrategias de la guerra, el competidor es el enemigo; incluso en algunos partidos políticos pareciera natural utilizar el término soldado).

j) Es necesario reconocer que el taylorismo domina el mundo de la producción. Incluso los profesionales de los recursos humanos son el personal de mantenimiento de la maquinaria humana. La mayoría de los índices que miden la productividad tienen al trabajo humano como unidad de medida.

k) Pero la influencia tayloriana no sólo se da en las organizaciones, sino también en la distribución social del trabajo. Por lo tanto, a la empresa le corresponde ocuparse sólo de cuestiones económicas.

Concepto de desarrollo

Al respecto, sólo pretendemos dejar sentada nuestra posición.

Consideramos desarrollo al mejoramiento cualitativo, integral y sostenido, de la población en todos sus niveles socioeconómicos. Estimamos que el crecimiento (mejoramiento cuantitativo) no es condición indispensable para iniciar un camino de desarrollo, aunque sí lo facilita.

En otros términos, el desarrollo se verá reflejado en una mejora continua

¹⁹ Son ejemplificativas dos notas publicadas en *AméricaEconomía*. En "¿Buena Educación?", del 22/05/09, sostienen que "Profesores de la Fundación Getulio Vargas analizan si la educación ejecutiva ofrecida por las escuelas de negocios debe ser revisada a la luz de la crisis", mientras un docente entrevistado manifiesta "... la mayor parte de los MBA, según mi apreciación, tiene una característica funcional. Nosotros como profesores tendemos a observar nuestra disciplina, nuestra función, y tal vez no reflexionamos sobre los impactos de nuestra área en los demás. Ese problema sistémico es lo más crítico en una crisis como esta. No basta con optimizar las partes, hay que optimizar un todo" y en "El día del juicio", el 14/06/09, se expresa "La crisis también está haciendo que la academia se replantee cómo deben enseñar a hacer negocios". Lamentablemente, a pesar de esas declaraciones, en realidad no existen revisiones, sólo adecuaciones.

²⁰ Gilli, 2007. S/d.

de la calidad de vida, para lo cual habrá que trabajar en cinco dimensiones: Biológica, Económica, Política, Cultural y Medioambiental.

Consideramos válida la estrategia de Desarrollo Local, que en nuestra concepción denominamos Desarrollo Local Sistémico (DLS), desarrollado en el acápite siguiente.

Nuestra propuesta

Vistas las graves dificultades en América Latina que la administración, en la posmodernidad, no ha podido solucionar, se hace necesario replantearnos nuestros problemas estructurales, cómo generamos y aportamos a las redes de liderazgo, a las alianzas (partnership) públicas-privadas, a la integración regional y a la inserción mundial, al consenso y cohesión social, a la redistribución del ingreso, a la lucha contra la pobreza estructural, a la definición de la estrategia de desarrollo, a los ejes estratégicos, entre otras cuestiones, que en síntesis podrían expresarse como "el proyecto país". Si queremos considerar temas específicos, responder a la realidad manifestada por el presidente del BID (cambiar la forma de tomar decisiones, de asignar recursos y de ejecutar). Sin dudas, para ello será necesario rever algunos de los principios fundamentales de la administración, construyendo una "nueva" disciplina²¹.

Tal vez sea imprescindible, replantear el paradigma de la eficiencia, que es el componente nuclear de la matriz disciplinar vigente, y reemplazarlo por el de efectividad sistémica, que lo trasciende sin desconocerlo. Lo que nos lleva a trabajarlo conjuntamente con los conceptos de desarrollo y de rol social, como se entenderá con las explicaciones posteriores.

Tal vez sea ineludible que la administración en nuestros países profundice el estudio de las condiciones básicas para el desarrollo

Para ello, proponemos edificar el edificio teórico sustentado en tres pilares: Efectividad Sistémica, Desarrollo Local Sistémico y Rol Social Sistémico. Pilares que se podrán construir orientados por las cuatro condiciones básicas para el desarrollo, desde la administración: a) redes de liderazgos, b) estilos y procesos de toma de decisiones con enfoque sistémico, c) cohesión social

²¹ Cuando hablamos de nueva disciplina, tal vez ella sea nuevas respuestas a las viejas preguntas en relación a la producción ¿a quién es útil?, ¿cómo aseguramos esa utilidad? Quizás no necesariamente deba darse mediante una revolución científica (en la conceptualización de Kuhn), tal vez "las piezas aparezcan juntas de un modo nuevo".

y d) accountability. O tal vez, podríamos sostener, la condición básica para el desarrollo en sus cuatro dimensiones, porque ellas están íntimamente imbricadas que conforman un mismo fenómeno. Por eso, sostenemos como indispensable la perspectiva sistémica.

Efectividad Sistémica

Son compartidos ampliamente los conceptos de eficiencia y efectividad pero creemos necesario explicitar y concretizar el de efectividad. Consideramos efectividad como concepto que trasciende a eficacia y eficiencia (y por lo tanto, los incluye).

Efectividad es lograr el impacto que debe producir una organización, para el cual fue creada y que le otorga su razón de ser.

¿Por qué sistémica? Porque es entender la realidad como un todo estructurado y dialéctico. Sistémica es la concepción unificada de la realidad, que descarta las compartimentalizaciones en "lo político", "lo económico", "lo social", "lo ambiental".

En consecuencia, Efectividad Sistémica es el impacto que se produce en la totalidad y en cada uno de los integrantes del cuerpo social (la tríada Comunidad-Estado-Mercado). Y como a la sociedad la constituyen grupos e individuos, entonces la efectividad afecta a las personas. Por lo tanto, Efectividad Sistémica es el impacto sobre la satisfacción de las necesidades básicas y no básicas y cómo incide en la competitividad²² de las organizaciones y en el mejoramiento de la calidad de vida.

La eficiencia es una mirada hacia el interior de la organización, en un enfoque individualista y descontextualizado. La eficiencia es mirar el "yo". La efectividad sistémica es una mirada hacia fuera de la organización, hacia el sistema mayor (el cuerpo social). Es mirar el "otro" y el "nosotros". La efectividad sistémica tiene que ver con la solidaridad, entendida como indicamos al final del trabajo, siguiendo a Capón Filas.

Estimamos que debemos reemplazar el paradigma de la eficiencia por el de efectividad sistémica en la producción de conocimientos.

Concretamente ello significa generar teorías, herramientas e instrumentos que nos permitan explicar el comportamiento de las organizaciones

²² Competitividad entendida como sinónimo de idoneidad, aptitud, capacidad. Complementariamente, sostenemos el concepto de Competitividad Sistémica, contraponiéndolo al de competitividad en su acepción tradicional (individualismo, aislamiento, desunión, antagonismo, oposición, rivalidad, enemistad, lucha, la estrategia de ganar-perder).

relacionado con los impactos que deben producir en el sistema mayor y que justifican la *raison d'être* de la organización y no con el uso eficiente de sus bienes²³. Este enfoque, entre otras diferencias, facilitará considerar a las personas no como recursos.

Desarrollo Local Sistémico

Con esta concepción nos referimos a dos asuntos fundamentales:

- 1) Ir más allá del enfoque economicista antes visto.
- 2) Considerar el conjunto de características que imprimen al territorio una identidad (como su ADN) que lo hace único, poniendo de relieve que el territorio además de ser un soporte geográfico de recursos y actividades económicas es una *construcción social*, producto de articular decisiones de los actores (constructores) locales con un proyecto de desarrollo político y social; para ello es imprescindible considerar la participación de todos los sectores sociales (multi e intersectorialidad), involucrar a todas las actividades humanas (multi e interdimensionalidad²⁴), la mirada de una socioeconomía local o del territorio (articulada con la economía global) y realizar un mayor desarrollo e integración político-institucional; todo ello sustentado en la perspectiva sistémica, que significa una noción unificada de la realidad (descartando los compartimentos, por ejemplo, en "lo político", "lo económico", "lo social", "lo ambiental", etc.) debido al permanente intercambio de ideas, energías, materiales, personas entre el contexto y las organizaciones. Esta nueva concepción nos obliga a preguntarnos: ¿cómo emprender dichas

²³ Apelamos a la simplificación para poder explicarnos. Si un elemento no funciona y no afecta positivamente el sistema, ¿para qué poseerlo? El componente podrá ser muy eficaz y eficiente, pero si no produce sinergia positiva al sistema, debe transformarse, cambiarse o eliminarse. Un ejemplo, muy concreto, sencillo y actual: un instituto provincial de la vivienda, con el mismo presupuesto genera un 10% más de viviendas (es decir, es más eficiente), pero no logra impedir el aumento del déficit habitacional (su *raison d'être*); es decir, cada vez hay más familias que carecen de una vivienda digna. Analizado desde la teoría actual, diríamos que ese organismo está gestionado eficientemente y por lo tanto muy correctamente. Si lo analizamos desde la efectividad sistémica, ¿se justifica su existencia en el estado actual? Podríamos agregar varios de los planes sociales y otros ejemplos.

²⁴ Nótese que planteamos multi e inter; no aparece la concepción de la transdisciplinariedad que podría reclamarse. En este trabajo evitamos referirnos a ello para no agregar otra dificultad, habida cuenta de la carencia de acuerdos aceptados mayoritariamente en el entendimiento de la misma.

mejoras a nivel social y empresarial?, que se contesta: mediante el desarrollo de los "*Constructores Sociales*"²⁵. Nuevos aportes nos indican algunos cambios de prioridades, como ser la promoción del mejoramiento de la educación y la salud, en conjunto con el desarrollo tecnocientífico, como pilares para iniciar el proceso de desarrollo económico, en reemplazo de la teoría del derrame (que sostiene que el desarrollo económico origina mejor educación y salud). Un reconocimiento especial para las empresas pymes, que consideramos como *empresas del territorio*, de acuerdo a la conceptualización de Silva Lira (2005), que las diferencia de las empresas *ubicadas en el territorio*, ya que las primeras permitirán enfrentar los desafíos de su territorio y permitirán una mejor integración pública-privada.

Rol Social Sistémico

Consciente de lo complejo de modelizarlo y por lo difuso de los conceptos que contiene, intentaremos una aproximación al mismo:

Responsabilidad Social Empresaria

Concepto instalado en el conocimiento colectivo por los medios masivos de comunicación, que nunca es explicitado sino que se lo trata como un concepto sobreentendido -aunque nadie entienda realmente de qué se trata-, contextualizado en una realidad puntual descripta por dichos medios²⁶. El

²⁵ Al respecto, preferimos el término de "constructores" al de "actores" por considerar que el primero se adecua más a la concepción proactiva y de constructo más autónomo que sostenemos, ya que actores puede inducir al cumplimiento de un papel predeterminado. En otros términos, sostenemos que se construye aún en la inacción involuntaria. No obstante podemos usarlos indistintamente. Dentro de ellos encontramos a: empresarios de Micro, pequeños y medianos emprendimientos, Dirigentes empresariales, empresas, Profesionales, Dirigentes y organismos gubernamentales, Dirigentes sindicales, Directivos, integrantes y entidades del sistema educativo, de salud, OSC. En cuanto a empresas, las del territorio son mayoritariamente pymes.

²⁶ En general, las notas siguen los lineamientos del contexto catástrofe; es decir, centran la atención y circunscriben el problema fuertemente a las manifestaciones del mismo, donde el mensaje implícito es la ausencia del Estado y su extensión a considerarlo no necesario, al afirmar que el mercado -entelequia que también debería conceptualizarse- es apto, y más eficiente, y por lo tanto puede (o debe) reemplazar al Estado. Por ejemplo, la adquisición por empresas de aparatología médica para hospitales públicos.

interrogante que nos formulamos es ¿la RSE no tendrá como teleología (real y oculta) el crecimiento empresario mediante marketing subliminal²⁷?

Por ello, arriesgamos la siguiente idea: toda organización, al actuar y formar parte de un sistema social, tiene derechos, obligaciones y responsabilidades dentro de ella, a través de sus dirigentes y demás integrantes de las organizaciones, que deberán amoldar su pathos (pasión por la riqueza, la fama, etc.) al ethos (ética) social imperante.

Su fracaso: si la teleología de la RSE es aportar a una mejora continua de la calidad de vida de la sociedad, luego de dos décadas de aplicación, la RSE ha fracasado tanto en América Latina como en el resto del mundo (la crisis actual es una muestra de ello). Por lo tanto, la administración, disciplina responsable de la efectividad de las organizaciones, debe asumir esta realidad y comenzar a modificarla. Visualizamos un camino: buscar el replanteo total sobre el rol que las empresas deben asumir en una realidad concreta que, insistimos, se caracteriza por la amplia exclusión y baja calidad de vida para la mayoría de la población.

Rol Social Sistémico (RSS)

Rol es la conducta activa y participativa más o menos predecible (que un grupo espera en una situación determinada) que asume un sujeto (como su función y posición dentro de la sociedad, con sus correspondientes derechos, obligaciones y responsabilidades; en el caso de una organización será la visión, valores, misión, objetivos y actividades) con el objeto de encajar en la sociedad de la que forma parte. Puede afirmarse que el rol es una responsabilidad social, pero no toda responsabilidad social conforma el rol. El RSS, es más exigente, más activo, *más sistémico y holístico*. El rol es cambiante de acuerdo a cada realidad (en un tiempo y espacio determinados) y se expresa en sus cinco dimensiones: Económica, Educativa-cultural, Social, Político-Institucional y Bienestar General (Salud, Esparcimiento e Integración laboral-familiar). El RSS es el nexo entre los dos pilares anteriores.

Un ejemplo que procura diferenciar ambos conceptos

En la concepción asumida, la búsqueda de un sistema impositivo más equitativo es parte del rol de las empresas, porque ellas, además de producir

²⁷ Existe variada bibliografía al respecto. Un trabajo sobre la realidad argentina puede verse en Gilli (2006).

bienes y servicios, deben buscar un escenario de oportunidades iguales, más equitativo y solidario, que asegure estabilidad, continuidad y desarrollo, en beneficio propio y de la sociedad toda. En cambio, el cumplimiento de las obligaciones impositivas establecidas forma parte de la responsabilidad social, pero no del rol.

Partnership

El concepto que nos permite cerrar nuestra posición, es el de alianza/complementaridad o partenariado público privado (PPP).

Entendemos por partenariado público privado (PPP), al trabajo conjunto, aliado, complementario de dos o más organizaciones en pos de objetivos comunes. Es decir, hay una *conjunción de esfuerzos*, una forma de colaboración *preestablecida*, con el propósito de obtener (o coadyuvar a) los objetivos que la *sociedad se ha fijado, dentro de los lineamientos*, planes y/o programas que el Estado en su rol articulador ha establecido.

En nuestra concepción, se resaltan cuatro características:

a) conjunción de esfuerzos; es decir, se prioriza el trabajo conjunto por sobre el individual, la participación por sobre la separación, la cooperación (o la coo-petencia) por sobre la competencia

b) preestablecido, entendido como construcción acordada previa a las acciones

c) objetivos sociales; es decir, aportar al logro de los objetivos que la sociedad en su conjunto ha determinado

d) lineamientos públicos, que significa privilegiar el accionar conjunto por sobre el aislado, la efectividad por sobre la eficiencia, la unidad de dirección por sobre el voluntarismo, un marco colectivo que unifique y no se dispersen esfuerzos.

Esta alianza/complementaridad entre el sector público y el privado (PPP), no es una privatización, y menos aún debe ser una forma de financiamiento del sector público al privado. Hay una autoridad ejecutiva en la toma de decisiones, que el sector público podrá compartir con uno o más *partners* privados, dentro de los lineamientos institucionales. Los *partners* privados asumirán sus riesgos de inversión, de mercado, de construcción, de mantenimiento, etc., por los cuales podrán obtener una retribución previamente explicitada. En síntesis, la administración pública fija objetivos, otorga derechos, determina condiciones y consigue la inversión que le hace falta sin tener que recurrir al endeudamiento.

El PPP permite la articulación entre la esfera estatal y la privada, en sus

tres dimensiones: *funcional* (división del trabajo para la gestión social), *jerárquica* (relaciones de poder entre ambas esferas) y *material* (donde surge el conflicto fundamental, donde se decide "quién, qué, cuándo, como" recibe); es decir, al conjunto de esfuerzos con el propósito de obtener (o coadyuvar a) los objetivos que la sociedad se ha fijado a través de los lineamientos, planes y/o programas que ha establecido el Estado en su rol articulador.

Ello obliga a cumplir con el principio de las cinco fijaciones: en primer lugar definir el rol del Estado, en segundo lugar los objetivos sociales y de los organismos, en tercer lugar la/s estrategia/s, en cuarto lugar la estructuración de su aparato institucional y finalmente la definiciones sobre la dotación de recursos. Como complemento, asumir que a través de las definiciones gestionales, se redefinen las fronteras entre lo público y lo privado, lo que obliga a la *externalización* de esas definiciones

Las condiciones básicas para el desarrollo

Redes de liderazgo

Estamos persuadidos que no debemos trabajar, en la teoría y en la praxis, al liderazgo como sinónimo de líder, basados en el culto a una personalidad²⁸.

Tal vez, ese enfoque individualista del liderazgo, sea causa de variadas consecuencias como la dificultad de encontrar objetivos y estrategias comunes, de lograr cohesión social, la inexistencia de estabilidad institucional y de una búsqueda conjunta de un destino construido, con ideas propias y no impuestas como en el caso del discurso único (neoliberal y de otras procedencias). Desde la Administración pública la red de liderazgos nos facilitará la fijación de verdaderas Políticas de Estado.

Toma de decisiones

El estilo de toma de decisiones que procure la mayor participación posible, es imprescindible. Consideramos que en el S.XXI, la centralización exacerbada propensa a la personalización y entronización en un líder, es incompatible para la construcción conjunta del desarrollo.

²⁸ Es común encontrar, aún, en la bibliografía explicaciones basadas en que el líder es quién tiene la clarividencia necesaria, va unos pasos adelante y guía al resto. Incluso la redundante metáfora del vuelo de los gansos tiene esta fundamentación, aunque el líder se reemplace de acuerdo a las circunstancias o los períodos. Políticamente pareciera que este tipo de liderazgo es el único aceptado.

La mayor participación nos brindará una perspectiva más amplia y holística de las decisiones, que deberán estar orientadas a la búsqueda de la efectividad sistémica y no a la eficiencia individualista. Sin dudas, ello obliga a redefinir los tipos de objetivos e incorporar otras alternativas considerando el sistema mayor.

Deberán buscarse los mecanismos necesarios que aseguren un proceso participativo a la vez que eficiente. No desconocemos la necesidad del mejor aprovechamiento de los recursos, sólo que ese mejor aprovechamiento debe estar orientado a la efectividad sistémica y no únicamente a un beneficio individual.

Cohesión social

Entendida como la asunción activa de ideas, proyectos y acciones. Cohesión social que estará basada en ese proceso participativo que hicimos referencia. La cohesión social que propugnamos no debe entenderse como la simple aceptación pasiva y/o acrítica de las decisiones gubernamentales y/o líderes personalistas, que pareciera característica de algunas organizaciones latinoamericanas.

Accountability

Utilizamos el término "accountability" porque consideramos que conlleva un sentido claro de obligación y necesidad. En cambio la expresión "rendición de cuentas" en nuestros países parecería que sugiere un acto voluntario de las autoridades, que no existe una obligación y menos aún una necesidad.

La accountability obliga al poder a abrirse a la inspección pública, lo fuerza a explicar y justificar sus actos y lo supedita a la amenaza de sanciones. Por ello, sus principios son legitimidad, transparencia, buenas prácticas, credibilidad, responsabilidad social, efectividad sistémica.

Obligación que está basada en la asunción de la imperiosa necesidad de rendición de cuentas, no solo para el control y/o verificación, sino como proveedora de importantes informaciones que permiten la retroalimentación, en sus distintos niveles y aristas, y especialmente en el fortalecimiento de las otras tres condiciones básicas.

Para ello, la gestión pública debe incorporar mecanismos que permitan:

- una mayor participación de la ciudadanía,
- mayor información al ciudadano (no es publicitar las obras realizadas)
- la transparencia en el manejo de los recursos públicos
- la consolidación de las instituciones estatales,

- una búsqueda prioritaria de la cohesión social, en un ambiente de libre deliberación y promoción del debate,
- una construcción colectiva, mediante acuerdos programáticos
- y la amplia utilización de las TICS²⁹

El rol de la cultura

Finalmente, no podemos soslayar el rol fundamental de la cultura en el desarrollo y la generación del *capital cultural* y del *capital social*.

En sociología, en ciencias políticas, en historia, en administración, en los estudios culturales y de comunicación suele decirse que el concepto de cultura es apreciado y utilizado "en un sentido antropológico". Con ello se afirma que no se trata de "bellas artes" o de cultura de elite, sino de estilo de vida, cosmovisión vinculada al sentido común y a las prácticas sociales más extendidas.

Consideramos, siguiendo al Banco Mundial, como *Capital Cultural*, identificado con el perfil cultural de un conglomerado humano, al conjunto de normas, valores, creencias populares y religiosas, lengua, instituciones, modas y costumbres; y al *Capital Social*, vinculado a los valores de la asociatividad, la conciencia cívica, el consenso moral y los valores éticos que, en conjunto, generan en una sociedad el clima de confianza y el tejido social apropiado para que los miembros de la misma estén en capacidad de trabajar juntos en grupos y organizaciones a fin de lograr objetivos comunes.

Agregamos, que ello será posible si mejoramos la institucionalidad y especialmente con un sistema judicial maduro, respetable, ecuánime e independiente³⁰.

Nuestra concepción sobre las condiciones básicas para el desarrollo debe complementarse con la asunción de los conceptos anteriores y con las siguientes proposiciones.

"La última coartada es la peor de todas, la que alarma más; es la

²⁹ Como lo propone Rodota, en RODOTA, Stefano: Tecnopolítica. Editorial Losada S.A. 2000.

³⁰ Creemos importante el comentario del Dr. Rodolfo Capón Filas a un fallo judicial, que en su publicación se ha titulado "Pensar, no copiar o repetir". Disponible en http://www.equipo.org/index.php?option=com_content&view=article&id=149:pensar-no-copiar-o-repetir&catid=51:academicos&Itemid=191.

de ver todos los días a los niños en la calle, a los ancianos pidiendo limosna, ... y a través del discurso relativizador y negador circulante llegar a contraer el 'efecto insensibilización', perder una de las capacidades más importantes que tiene el ser humano, la 'capacidad de indignación' frente a las injusticias No es parte de la naturaleza, es parte de lo que ha sucedido en estas sociedades. Fueron las sociedades las que generaron realidades como éstas. Tienen causas muy concretas"³¹.

La respuesta de oración y llanto por los muertos como lo proponen los obispos noruegos y argentinos, es verdadera, pero también lo es la discusión seria, científica y responsable de qué país queremos y cómo haremos para que todos, *todos*, logren acceder a los bienes de la cultura, a la salud, al trabajo, al alimento, a la vivienda³².

"Los obstáculos opuestos al desarrollo integral y solidario no son solamente de orden económico, sino que dependen de actitudes más profundas que se traducen, para el ser humano, en valores absolutos. En este sentido, es de esperar que todos aquéllos que, en una u otra medida, son responsables de una vida más humana para sus semejantes se den cuenta plenamente de la necesidad urgente de un cambio en las actitudes espirituales que definen las relaciones de cada hombre consigo mismo, con el prójimo, con las comunidades humanas, incluso las más lejanas y con la naturaleza; y ello en función de unos valores superiores, como el bien común, o el pleno desarrollo. En el camino hacia este deseado cambio se puede señalar ya, como un valor positivo y moral, la conciencia creciente de la interdependencia entre los hombres y entre las Naciones.

Ante todo se trata de la inter-dependencia, percibida como sistema determinante de relaciones en el mundo actual, en sus aspectos económico, cultural, político y religioso, y asumida como categoría moral ...

Cuando la inter-dependencia es reconocida así, su correspondiente respuesta, como actitud moral y social, y como virtud, es la solidaridad. Esta no es, pues, un sentimiento superficial por los males de tantas

³¹ KLIKSBERG, Bernardo: Más ética, más desarrollo. Ed. Temas. 2004. Pág. 205/206

³² CAPON FILAS, Rodolfo: Editorial Revista Académica EFT n° 75, 04 de agosto. 2011a.

personas, cercanas o lejanas. Al contrario, es la determinación firme y perseverante de empeñarse por el bien común; es decir, por el bien de todos y cada uno, para que todos seamos verdaderamente responsables de todos. Esta determinación se funda en la firme convicción de que lo que frena el pleno desarrollo es aquel afán de ganancia y aquella sed de poder de que ya se ha hablado. Tales actitudes y estructuras disvaliosas solamente se vencen mediante una actitud diametralmente opuesta: la entrega por el bien del prójimo, que está dispuesto a perderse por el otro en lugar de explotarlo, y a servirlo en lugar de oprimirlo para el propio provechoEl mismo criterio se aplica a las relaciones internacionales"³³.

Apéndice

En momentos de la entrega definitiva del presente trabajo, recibimos el insight MBA del 18-05-2012 de la revista AméricaEconomía. El artículo principal es titulado "Especial MBA 2012: Vuelve el Humanismo", refiriéndose a la necesidad de replantear la formación en este nivel. Lo agregamos como apéndice para incorporar algunos párrafos del informe que nos parecen sustanciosos y fortalecen nuestra posición de un replanteo serio y comprometido, en nuestra disciplina.

Aún más preocupante es que esta misma discusión se dio en el 2009 (ver nota 10). A pesar de la asunción en aquel momento de la necesidad de rever la formación y la actuación, tres años después, seguimos en la misma situación, reiniciando el proceso con el mismo diagnóstico, actualizado con nuevos hechos.

En el epígrafe se indica:

"En este artículo que acompaña la edición especial MBA de este año, AméricaEconomía aborda la lluvia de críticas que ha caído sobre las escuelas de negocios globales luego de los escándalos corporativos de los últimos años. El regreso de la discusión ética al interior del claustro se escucha fuerte".

En el cuerpo del artículo puede leerse:

"En el documental Inside Job (2010) se les menciona con nombre y apellido: académicos de Harvard y Columbia que apoyaron la desregulación

³³ CAPON FILAS, Rodolfo: *Transformar el Sistema Global mediante la Solidaridad*, 2011b. Cap. II.

bancaria y cerraron los ojos a las bombas de tiempo que estallarían luego la estructura financiera.

O peor aún, decanos y profesores en las listas de pagos de instituciones que luego se declararon en quiebra. A esto se suman escuelas como *London School of Economics* o *IE* que se vieron salpicadas en distintos grados con la caída en desgracia del régimen de Gadafi, o el sonado caso Urdangarín en España, donde el yerno del rey y un profesor adjunto de *Esade* fueron acusados de prevaricación, malversación de fondos, fraude y falsedad documental.

El discurso actual de las escuelas de negocios es admitir su responsabilidad en la formación de ejecutivos y líderes empresariales, así como una cuota de culpa, genérica todavía, en las políticas equivocadas y la recesión resultante. De paso, proponen un rol más ético del ejecutivo en la sociedad, y modelos de negocios que generen otros valores además de la rentabilidad de corto plazo.

Una investigación de los académicos Leslie K. John (Harvard), George Loewenstein (*Carnegie Mellon*) y Drazen Prelec (*MIT*) intentó recientemente evaluar *la magnitud de las trampas cometidas por investigadores universitarios*, entrevistando a 2.000 académicos estadounidenses. La estructura de *incentivos* en el ámbito de la investigación es uno de los factores que explican tanto las pequeñas faltas (como *maquillar datos*) a trampas más groseras como su *fabricación*, que los entrevistados del estudio reconocieron.

Sin embargo, *no hay una postura o consenso absoluto* acerca de cuánto pueden (y deben) hacer las escuelas en materia ética. Al final de cuentas *están inmersas en un contexto social* y es muy improbable que los valores establecidos en una sociedad no se manifiesten en el pensamiento y proceder de los individuos. *"Ninguna persona cambia sus valores tras un año de estudios"*, expresa Genoni, *"la falla del sistema es política y regulatoria; es poco realista pretender que las personas se autorregulen"*.

Bibliografía

AGOFF, Sergio: *Algunas ideas en torno a la emergencia del saber administrativo*; Buenos Aires, UBA. 2001.

AGÜERO, Juan Omar: "Teoría de la Administración: un campo fragmentado y multifacético" en *Revista Visión de Futuro*, FCE UNAM,

Año 4 - Número 1 - Volumen 7 - Enero-Junio 2007, pág. 93-122; 2007.

ALVAREZ, Héctor: *Administración*. Editorial Eudecor, 2003.

AMERICAECONOMIA; ¿Buena Educación?; Newsletter del 22-05-09.

AMERICAECONOMIA; *El día del juicio*; Newsletter del 14-06-09.

AMERICAECONOMIA; Especial MBA 2012: *Vuelve el Humanismo*; MBA&Insight del 18-05-12.

BID (2009), Informe Progreso Económico Social 2008; disponible en <http://www.iadb.org/res/ipes/2008/preface.cfm?language=sp>

BUNGE, Mario (1980); "Status epistemológico de la administración"; ponencia presentada en las Primeras Jornadas Nacionales de Administración, Buenos Aires, en SCARAMO, E; Metodología de las Ciencias Sociales. Lógica, Lenguaje y Racionalidad. Ed. Macchi. 1999.

CAPON FILAS, Rodolfo: Editorial *Revista Académica EFT* n° 75, 04 de agosto. 2011a.

CAPON FILAS, Rodolfo: *Transformar el Sistema Global mediante la Solidaridad*, 2011b.

GARCIACASTILLO CRUZ, Rafael: "Propuesta para la formación de administradores". Artículo publicado en la *Revista Gestión y Estrategia* N° 11 y 12 de la UAM. México. 1997.

KLIKSBERG, Bernardo: *Más ética, más desarrollo*. Ed. Temas. 2004.

MILOCCO, Gualberto et al: *Las sociedades latinoamericanas en las que (sobre)vivi(re)mos. Reflexiones sobre la globalización y la crisis actual. Una mirada al futuro desde la administración*; Editorial Académica Española. 2012.

MINTZBERG, Henry: *Safari a la estrategia*; Editorial Gránica. 1999.

PFEFFER, Jeffrey: *Nuevos rumbos en la teoría de la organización*; Ed. Oxford University Press México. 2000.

PORTER, Michael: *Estrategia Competitiva*. 26ª reimpresión. Compañía Editorial Continental. México (D.F.). 1999.

RODOTA, Stefano: *Tecnopolítica*. Editorial Losada S.A. 2000.

SAPETNITZKY, Claudio: *Administración financiera de las organizaciones*; Ed. Macchi; 2000.

SILVA LIRA, Iván: *Desarrollo económico y competitividad territorial*. Revista de la Cepal n° 85. Abril, 2005.

V CONFERENCIA GENERAL DEL EPISCOPADO LATINOAMERICANO Y DEL CARIBE: Documento conclusivo de Aparecida

Brasil; 2007.

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.