Año XXIII - Número 65

AltaGerencia

Red Latinoamericana de Conocimiento

Octubre 2016

OSCAR MALFITANO CAYUELA
NEURO-ESTRATEGIA

WILSON LOPEZ ARAGON
EL INTERES REGIONAL MEDIOAMBIENTAL

INVESTIGACIÓN DE UNIVERSIDADES

A HOMBROS DE GIGANTES

Además:
XXI Cumbre de Alta Gerencia
CEREBRANDO ORGANIZACIONES

ISBN 978-987-33823-0-1

Pasión y Valores

Para lograr nuestros deseos y propósitos, contamos con los talentos y valores personales que conforman nuestro capital humano y social, que con su participación voluntaria, facilita la utilización de tecnología de comunicación digital que nos integra en forma diaria durante los 365 días del año desde y hacia cualquier lugar del mundo global.

“La riqueza social es el resultado del trabajo y generar trabajo requiere recrear la visión de la dignidad humana”

Gratitud a todas las personas que contribuyen con su participación voluntaria mantener vivo el sueño de quiénes nos precedieron.

Oscar Malfitano Cayuela

Editorial

Desde 1992 a la fecha Alta Gerencia, ha publicado en papel 61 Revistas, que contienen más de 500 artículos, de los principales especialistas internacionales, los cuáles usted puede consultar y solicitar en:

www.altagerencia.com.ar

En este primer número digital, previo a la nominación de personalidades latinoamericanas que participan voluntariamente en el referato de los materiales publicados, deseamos rendir honor a quiénes nos precedieron, nos formaron y nos acompañan aunque físicamente ya no están con nosotros.

José Francisco Pena

Vicente Perel

Pedro Pavesi

Ricardo Solana

Favio Rotstein

Santiago Barcos

Jorge Alfredo Hermida

Carlos M. M. Elia

Mario Mena

Personalidades que nos acompañan en la selección de materiales a publicar en Alta Gerencia:

Lic. Oscar Malfitano Cayuela
Dirección General
FCE de la Universidad de Buenos Aires y de Univ. de Morón
Argentina

Dr. Jorge Aimaretti
FCE Universidad Nacional de Rosario y
FCE Universidad del Salvador
Argentina

Dra. Silvia Bidondo
FCE Universidad de Morón
Argentina

Lic. Santiago Duarte Alfonso
Universidad Leonardo Da Vinci
Paraguay

Lic. Pedro Gustavo Flores
Escuela de Administración y Negocios
USAN
Perú

Lic. Amelio González Pavetti
Universidad Nacional de Asunción
Paraguay

Maximiliano Malfitano Cayuela
Universidad de Móron
Periodista Redactor
Argentina

Dr. Oscar Mena Redondo
Universidad Nacional de Costa Rica
Costa Rica

Lic. Ramiro Arteaga Raquena
Universidad Mayor San Simón
Bolivia

Lic. Santiago Coello Carrión
Saber XXI
Ecuador

Lic. Santiago Elia
FCE Universidad de Buenos Aires
Argentina

Dr. Carlos María Giménez
Prof. Emérito de la Facultad de Ciencias Económicas de la Universidad de Buenos Aires
Argentina

Lic. Juan Carlos Herrera García
Universidad Nacional Autónoma de Mexico

Lic. Jacobo Malowany
FCE Uruguay
Uruguay

Lic. Sofía Edith Romano
Universidad Siglo 21
Argentina

XXII Cumbre Latinoamericana de
Alta Gerencia Internacional
Cerebrando Organizaciones + Sensibles + Responsables
Neurociencias Aplicadas En Ciencias Económicas
4 al 6 de Nov 2016
Villa Gesell - Bs.As
Argentina
altagerencia
Internacional
altagerenciainternacional.com

Neuroestrategia: para vivir mejor y desarrollar personas y organizaciones + sensibles + inteligentes + responsables

Por Dra. Elsa Beatriz SCINICA y Dr. Oscar Malfitano Cayuela ®

Neuroestrategia:

Con la creación de esta disciplina busco integrar y articular el conocimiento científico acerca del proceso de cognición cerebral para potenciar y mejorar las acciones relacionadas con la salud y el bienestar de la sociedad

El foco de atención se centrará en el cómo a través del cerebro el ser humano recrea continuamente el conocimiento.

El objetivo es mejorar las acciones relacionadas con la salud y el bienestar de la sociedad
La misión es el compromiso de cumplir con el objetivo propuesto.

La visión es sistematizar un conjunto de acciones conducentes a recrear el conocimiento para mejorar las acciones relacionadas con la salud y el bienestar de la sociedad.

El pilar del desarrollo científico es la integración de las Neurociencias con otras ciencias disciplinas científicas que faciliten la articulación con el objetivo propuesto.

¿Por qué “Neuro”?

Porque a través de las Neurociencias estudiamos la estructura, la función y el desarrollo del sistema nervioso y cómo este se integra y articula con la física, la química, la psicología, las ciencias económicas; entre otras, para comprender cómo los diferentes componentes interactúan entre sí, recreando las bases biológicas de la conducta humana

¿Por qué "Estrategia"?

Porque estrategia es un conjunto de partes o acciones planificadas, integradas y articuladas sistemáticamente en el tiempo y se llevan a cabo para lograr un determinado fin, objetivo o misión; también es el camino para lograr un propósito o deseo y es conceptualizada como la forma para lograr aquello que se desea,

Y, porque es un proceso que se lleva a cabo en la mente del estratega.

Síntesis: Porque estrategia representa el ¿Cómo?

Información adicional:

La psicología cognitiva estudia de los procesos mentales implicados en el conocimiento; es decir, los mecanismos básicos y profundos por los que se elabora el conocimiento, ellos son:

- Percepción
- Cognición
- Conocimiento
- Memoria
- Inteligencias Múltiples
- Modelos mentales
- Aprendizaje (formación de conceptos y razonamientos lógicos

Por cognitivo se entiende el acto de conocimiento, en sus acciones de almacenar, recuperar, reconocer, comprender, organizar y usar la información recibida a través de los sentidos.

Composición interrelación, integración y articulación de:

- Neurociencias
- Psicología Cognitiva
- Programación Lingüística
- Inteligencias Múltiples
- Filosofía
- Ciencias Económicas
- Otras Ciencias y disciplinas científicas.

Recibe influencias de disciplinas y teorías afines, como el tratamiento de la información, la inteligencia artificial, la ciencia del lenguaje y el enfoque holístico

Síntesis: Integrar y articular conocimientos para mejorar las relaciones empáticas de la sociedad

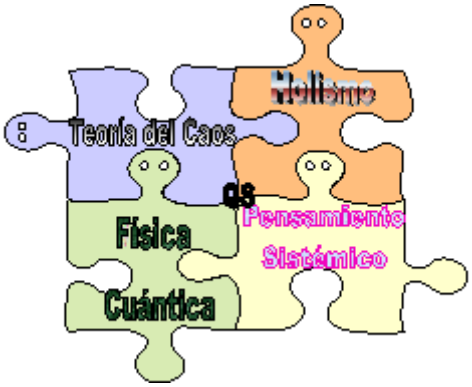
El cambio de método y modelo mental

Utilizando los conocimientos de la Neurofisiología, podría escribir que el cuerpo calloso es el vínculo de conexión e intercambio de información de los hemisferios cerebrales, dónde la información percibida a través de los sentidos pasa a gran velocidad a un centro distribuidor (Prefrontal) que la deriva al sistema emocional y al sistema racional, mientras tanto, en esa millonésima de segundo, decide por su instinto reptílico.

Podría aseverarse que el cuerpo calloso, es la interfase de comunicación entre los dos hemisferios cerebrales.

Por tener el cuerpo calloso femenino, mayor cantidad de neuroconectomas o conexiones que el cerebro masculino, permite ello que e la información que circula entre ambos hemisferios cerebrales, se traslade mejor e interactúe con mayor facilidad y a más velocidad en el proceso cognitivo de percepción y reacción, en el cerebro femenino; pero esto no es foco de interés en este momento, si así fuera y le interesa las Neurociencias Aplicadas en el liderazgo le recomiendo la lectura de NACE el nuevo manager, mientras tanto pasemos ahora al tema de analizar la interfase o interconexión necesaria para entender el nuevo modelo.
Pero antes de ello, me propongo informarle lo poco que sabíamos y sabemos de cada uno de nosotros

Para este fin voy a utilizar gráficos mi presentación realizada en la Universidad de Guanajuato Campus Celaya de México en Mayo el año 2012



Los temas relacionados con el Pensamiento Sistémico, Holismo, Física Cuántica y Teoría del Caos están desarrollados en detalle en el Libro: Neuroestrategia: Metodología para desarrollar personas y organizaciones + sensibles + inteligentes + responsables.

Utilizando la teoría analógica de los sistemas, para una mejor comprensión del cambio de modelo o cambio mental, utilizaré el esquema del sistema cerebral relacionado con los hemisferios cerebrales y el cuerpo calloso, espero que con las siguientes diapositivas contribuya a ello.
Iniciamos el proceso de conocimiento sustentado en el modelo del hemisferio izquierdo del cerebro:

Para cambiar el modelo necesitamos cambiar el hemisferio cerebral predominante y pasar a las facilidades que nos otorga el hemisferio derecho, pero para que ello suceda necesitamos la ayuda del cuerpo calloso

A través de la comprensión del holismo, la teoría del caos, el pensamiento sistémico, la física cuántica y otros nuevos conocimientos le propongo que a la velocidad necesaria para integrar estos conocimientos y permitir una adecuada articulación con mental con ellos, se tome el tiempo necesario y adecuado para la aceptación del cambio de hemisferio y la incorporación consciente de sus contenidos para que en un futuro próximo ellos, formen parte de su inconsciente.

Ahora sí pasaré a analizar la interfase del hemisferio derecho y el impacto en las ciencias económicas.

Recuerde que: "Todo tiene que ver con todo y el todo es más complejo que la suma de las partes"; lo invito a seguir participando en el cambio de modelo mental.

Neurociencias

Para matizar y mostrar la coherencia de uno de los máximos exponentes que es el Dr. Prof. Joseph LeDoux, a quién se le asigna el descubrimiento de la función de las amígdalas cerebrales como archivo de la inteligencia emocional humana le propongo escuchar o ver "El mapa de mi mente" canción de su autoría y cantada por el Grupo Amigdaloide http://www.youtube.com/watch?v=eH_HSj5ysy0

Si además desea interesarse en el tema y entiende el idioma Inglés le recomiendo estos dos videos:
En el primero inicia una disertación sobre el cerebro, sus partes y evolución son solo tres minutos de su vida, luego sorpréndase escuche su conjunto canta.
http://www.youtube.com/watch?v=zmrm4-hYiNw
Que belleza poder expresar sus estudios cantando, a mi Dios y la genética no me dieron ese don, ni siquiera puedo practicarlo bajo la ducha… y a usted?
El gran influenciador de las Neurociencias

Algunas de las investigaciones de Erik Kandel sobre la Fisiología General, el aprendizaje y la memoria

Dos propiedades claves sobre el cerebro y el aprendizaje

- **Elasticidad**

  La elasticidad implica un cambio momentáneo, producido por alguna causa; luego de la interrupción de la causa que produjo el cambio, se retorna a la forma original.

  Síntesis: Todo vuelve a ser como era antes.

  Podríamos aseverar entonces que el sistema de aprendizaje mantiene la información anterior.

- **Plasticidad**

  Esta propiedad conlleva o **implica la permanencia del cambio luego de la interrupción** de la causa.

  Síntesis: Luego del proceso de interrupción "algo ha cambiado"

¿Cómo influye esto en las personas y en las organizaciones?

Recomendamos seguir esto con el material completo del libro.

EL INTERES REGIONAL MEDIOAMBIENTAL COMO HERRAMIENTA DECISORIA PARA LOS GERENTES LATINOAMERICANOS

Por: WILSON LÓPEZ ARAGÓN (1)

RESUMEN. *El presente documento trata de llamar la atención sobre el rol de los gerentes latinoamericanos en cuanto a la responsabilidad de las empresas de cara al compromiso medioambiental. En este sentido sus decisiones y la dirección que den a las organizaciones, deben apuntar hacia la sostenibilidad entendida ésta como aquel modelo de desarrollo que asegura la satisfacción de las necesidades del presente sin comprometer las necesidades de las futuras generaciones.*

A partir de un rápido diagnostico se establece la riqueza en cuanto a recursos naturales que todavía posee la región latinoamericana y, al mismo tiempo, la vulnerabilidad en la que se encuentra frente al embate de las multinacionales extranjeras, la corrupción de ciertos gobernantes que se impone por encima de su conciencia y del interés común, la debilidad de las comunidades para defender lo que es suyo y los obstaculizadores que los gerentes exponen a la hora de implementar estándares medioambientales en la gestión de las empresas.

Suponer una sociedad equitativa y un ambiente sano que le haga el esguince a la visión del sistema capitalista de considerar a los recursos naturales como materia prima generadora de riqueza económica, podría alcanzarse si alternativas como la gobernanza y la participación ciudadana en el manejo de los recursos naturales, la educación ambiental ampliada, la responsabilidad social empresarial hacia la gestión ambiental y el compromiso frente a las

nuevas generaciones latinoamericanas permiten, a los gerentes latinoamericanos, decidir más allá de sus empresas y la región, ampliándose hasta sus propios hijos y nietos.

***PALABRAS CLAVE**. Responsabilidad social empresarial, interés regional medioambiental, globalización, localidad, decisiones gerenciales, gobernanza, participación ciudadana, gestión ambiental, educación ambiental, sostenibilidad.*

ABSTRACT.

This paper seeks to draw attention to the role of Latin American managers and the responsibility of companies in regards to their environmental commitment. Their decisions and organizational management should aim to achieve sustainability, understood as the model of development that meets the needs of the present without compromising the needs of future generations.

A quick diagnosis determines the natural wealth the Latin American region still possesses. At the same time, it identifies its vulnerability in light of the brunt of multinational companies, the corruption of certain rulers which prevails over their conscience and common interest, the weakness of communities to defend what is theirs, and the obstacles presented by managers when implementing environmental standards in business management.

To achieve an equitable society and a healthy environment, separate from the vision of the capitalist system which considers natural resources as the raw material for the generation of economic wealth, depends on certain alternatives. Governance and citizen participation in management of natural resources, a broadened environmental education, corporate social responsibility oriented towards environmental management, and commitment to the new Latin American generations should allow Latin American managers to make decisions beyond their companies and the region that extend to their own children and grandchildren.

KEY WORDS.

Corporate social responsibility, regional environmental interest, globalization, localization, managerial decisions, governance, citizen participation, environmental management, environmental education, sustainability

"*Un delicado equilibrio se impone a la hora de hablar sobre estos lugares (la Amazonía, la cuenca fluvial del Congo, por ejemplo, pulmones del planeta), porque tampoco se pueden ignorar los enormes intereses económicos internacionales que, bajo el pretexto de cuidarlos, pueden atentar contra las soberanías nacionales*".

Papa Francisco

(Encíclica Ambiental 'Laudato Si')

Bajo el anterior epígrafe, ni siquiera para organismos como el Banco Interamericano de Desarrollo (BID) escapa la percepción de que América Latina alberga varios de los ecosistemas más primitivos, ricos y diversos del mundo, algunos de los cuales coinciden y obligan a considerar en la actualidad a esta región como el 'pulmón del planeta'. Y precisamente, dicha conciencia en grupos específicos y tan poderosos como la gran banca internacional, no solamente es comprensible por la objetividad que conlleva, sino similarmente preocupante desde el punto de vista de la inminente voluntad de aprovechamiento contenida por parte de los Estados, organismos e inversionistas internacionales.

De tal manera, en las últimas décadas la región latinoamericana y sus recursos naturales se han acentuado como contextos prominentes a explotar por parte de multinacionales extranjeras, que llegan con tentadoras ofertas, asumiendo tributos bajamente significativos, y obteniendo multimillonarias ganancias mediante comportamientos dominantes en los espacios donde se asientan, - y lo peor de todo -, con bajos niveles de supervisión y control por parte de las autoridades locales en cuanto a los impactos ambientales y humanos generados.

Al parecer el axioma se hace tan interesante como estratégico, - y quizá potencialmente amenazante -: la aún alta concentración de recursos naturales en regiones geoambientales clave a nivel mundial, como la latinoamericana, puede provocar los mayores apetitos de explotación económica extranjera, con todas las

nefastas consecuencias al respecto que igualmente se han evidenciado en nuestros territorios a través de largas y desfavorables décadas.

Desde luego, nuestros países y nuestras empresas latinoamericanas dependen en grado sumo de los prodigiosos recursos naturales que aun generosamente nos brinda la Madre Tierra para la generación de su crecimiento económico y social. Por ende, nuestros países y nuestras empresas latinoamericanas enfrentan regionalmente el desafío de conciliar las respectivas demandas de crecimiento con la necesidad de proteger y administrar debidamente tales recursos naturales, al tiempo que deben tener en cuenta y prevenir que cualquier tipo de iniciativa similar, - llegando de donde viniese -, debe como mínimo mantenerse encuadrada dentro del estricto cumplimiento de lo anterior.

Vale entonces la pena establecer a manera de 'mirador' un conjunto de elementos de juicio y referenciales que nos permitan apreciar como gerentes latinoamericanos cuál es en la actualidad el interés regional medioambiental, y cómo debemos asumirlo en la toma de decisiones propias, y frente a las expectativas de otros agentes como los inversores internacionales. Cuál es el potencial ambiental latinoamericano, cómo injiere hoy en las ventajas competitivas y comparativas a nivel de la oferta ambiental mundial, qué posibles aprovechamientos locales se pueden hacer del mismo, qué tipo de amenazas se ciernen sobre el potencial natural de la región, entre otras, son las cuestiones e interrogantes que habrían de empezar a despejarse en tanto que, sin duda alguna, pueden influir sensiblemente en las gerencias latinoamericanas y su toma de decisiones de cara al futuro inmediato.

De tal manera, se requiere potenciar diversos elementos de juicio que impelen a consolidar un enfoque previsivo, y quizá reivindicativo, sobre el aun enorme potencial ambiental de la región latinoamericana, - y en esta misma medida -, nuestros gerentes deben tener no solamente la mayor claridad posible al respecto, sino utilizarla como herramienta en sus propias decisiones responsables.

Para empezar, debe decirse que se haría un esfuerzo inútil al intentar la faena sobre un ‘inventario’ de los actuales recursos naturales latinoamericanos, lo cual no quiere decir que aquel no sea tarea prioritaria para los Estados parte, así como de las entidades oficiales y privadas encargadas. Al respecto, desde aquí lo que si resulta posible es adelantar un acercamiento o una aproximación a dicho dimensionamiento en cuanto a recursos naturales regionales, el cual aporte los principales elementos de referencia para talvez acabar de escudriñarlos por cuenta propia. Así, y en lo siguiente, primero se consignan algunos datos clave a nivel de biodiversidad y luego otros que tienen que ver con el mismo potencial de los recursos naturales, según estudiosos como Alejandro Rebossio (2013):

- Latinoamérica cuenta con la quinta parte de los bosques del mundo, pese a que su extensión equivale al 13% de la superficie emergida de todo el planeta. Dispone del 15% de la tierra cultivable, y un tercio de las reservas de agua dulce.

- Latinoamérica tiene la cuarta parte de las reservas de biocombustibles y una quinta de las de petróleo. En minería cuenta con el 44% de las reservas de cobre, casi la mitad de las de plata, el 65% de las de litio, el 33% de las de estaño y el 22% de las de hierro. Sus campos producen el 52% de la soja, el 16% de la carne y el maíz y el 11% de la leche.

Caso particular y por aparte merece registrarse también de manera muy general respecto de regiones latinoamericanas privilegiadas que hoy juegan un papel geoestratégico en el mundo, tomando como singular ejemplo la Región Amazónica. Argumenta al respecto con plena convicción la World Wildlife Fund (WWF) que el bosque tropical amazónico ha sido reconocido por largo tiempo como una “reserva de servicios ecológicos” no sólo para las tribus y comunidades locales, sino también para

el resto del mundo, tratándose además del único bosque tropical que queda en el planeta en cuanto a tamaño y diversidad.

Desde luego, el anterior marco de valoración regional no puede adelantarse sino desde de la segura convicción de vivir todavía en un planeta que sigue siendo esplendorosamente rico en naturaleza, pese al daño que se le hace día a día. De tal modo, la exaltación del potencial de recursos naturales latinoamericanos no puede hacerse sino bajo la entera certeza que todas las regiones naturales del planeta son dignas de la protección del daño que se les ha infringido. Pero igualmente, resulta cierto y típico que al plantear el caso Latinoamérica, ello debe hacerse bajo la prebenda y precisión de 'cuidar nuestra casa' de cara a las nuevas generaciones, y dado el interés estratégico que ha adquirido y que adquirirá la región dentro de los diversos horizontes de futuro.

Y es que no podría sino darse una mirada previsiva al respecto, so pena de caer de nuevo en la peligrosa miopía que a esta altura ya ha tenido un altísimo costo para las condiciones naturales y ambientales del conjunto de países latinoamericanos, el cual igualmente sería imposible de registrar aquí de manera completa y precisa.

Baste con solo enunciar de manera somera las siguientes endemias medioambientales que hoy en día menoscaban el potencial de tan importante y representativo territorio natural: topes de basuras inmanejables, la agresiva deforestación, la contaminación de las fuentes de agua dulce y salada, el abuso del consumo energético, la denominada Fractura Petrolera e Hidráulica en forma de gas, los cultivos de alimentos transgénicos, la minería ilegal, la polución del aire, el tráfico ilegal de fauna exótica, la contaminación acústica, entre otras 'herencias' que viven nuestros pueblos derivadas de su devenir histórico. (Fermín Carlos, 2015)

Lo anterior teniendo que consignar a continuación puntos de vista no solamente sólidos dado su contundente enunciado, sino por la objetiva realidad que contienen:

> *…los problemas socio-ambientales que cotejan las naciones latinoamericanas, son causados por la gran codicia de las transnacionales que compran a los gobiernos de turno, para que sus organismos públicos adjudiquen los permisos de exploración y las licencias de explotación de los recursos naturales, sin considerar los Estudios de Impacto Ambiental (EIA), que no se evalúan al momento de aprobar los mega proyectos extractivos. Toda esa perversión ecológica, es fomentada por la indiferencia de la gente común y silvestre que NO denuncia los continuos atropellos que maltratan la salud de la Pachamama, y terminan siendo testigos y cómplices de la desidia que sufren sus localidades, porque ellos jamás proyectan la Educación Ambiental en el afer de sus comunidades (...) Es necesario internalizar los errores del pasado, y ayudar con la recuperación de los mágicos entornos del medio ambiente (Fermín Carlos, 2015; p. 2)*

Desde lo que se denomina como la Geografía Crítica, - que busca entender la neoliberalización del medio ambiente para arrojar luz sobre los procesos que lo convierten en una nueva esfera de acumulación y circulación de capital, y analizar sus consecuencias sobre el mundo humano y no humano -, vale entonces también traer a colación a autores como Hug March (2013; p.4)

> *Históricamente, el capitalismo ha dependido de los recursos naturales en tanto que materias primas para el funcionamiento y la expansión de los procesos industriales y de urbanización. Entrado el siglo XXI, observamos cómo esferas de la naturaleza que estaban fuera del mercado son incorporadas en las lógicas de acumulación capitalista, principalmente a través del establecimiento de nuevos derechos de propiedad y de lógicas mercantiles. Ejemplos de esto los encontramos en la creación del mercado europeo de emisiones de dióxido de carbono, la creación de mercados del agua, la monetización de servicios ambientales o los derechos de propiedad sobre materiales genéticos. Noel Castree (2008a) argumenta que la relación entre el modelo neoliberal y el medio ambiente es paradójica, ya que, a través de la lógica de acumulación de capital, se busca proteger y degradar el*

> *mundo biofísico, a la vez que se producen «nuevas» naturalezas, como, por ejemplo, los organismos modificados genéticamente, que son incorporadas en los circuitos nacionales e internacionales del capital. Todo lo anterior ocurre en un contexto de dominio ideológico de lo que conocemos como neoliberalismo (Self, 1993; Toke, 2000), en el que los distintos modelos capitalistas convergen hacia prácticas y discursos hegemónicos (Coates, 2000).*

Mal se haría en endilgar de forma exclusiva al apetito del capitalismo el profuso daño ambiental al planeta y a regiones como la latinoamericana, puesto que en el mismo marco del siglo XX, y a las puertas abiertas del siglo XXI, potencias comunistas como China padecen de las mismas pandemias ambientales que incluso se extienden más allá de sus propias fronteras. Al decir del profesor universitario Jiang Hong (2014), "…la contaminación del aire en Beijing alcanzó niveles tan drásticos que una nueva palabra fue inventada para describirla, 'aeroapocalipsis' ". Refiere en una filmación el editor global de The Economist, John Parker (2015), que en aquel país "…existen grandes porciones del suministro de agua urbana que no solo son peligrosas para tomar, son demasiado peligrosas para tocar (…) Ni siquiera puedes bañarte con ella". Y el China Daily, un periódico en lengua inglesa publicado por el régimen chino, afirmaba recientemente en una editorial que: "Los suelos contaminados con metales pesados están erosionando las bases de la seguridad alimenticia del país y se están convirtiendo en un inminente peligro para la salud pública". Concluye de alguna manera el profesor universitario Jiang Hong (2014; p.2), quien reporta todos estos lamentables hechos:

> *El gobierno Chino tiene planes para limpiar el medio ambiente. En septiembre de 2013, lanzaron un plan de 280.000 millones de dólares para purificar el aire y a principios de este año, anunciaron una inversión de 300 mil millones de dólares para hacer frente a la contaminación del agua. Sin embargo, los expertos no están seguros si con esto se podrá revertir la situación.*
>
> *Lo que resulta preocupante es la persistente actitud del régimen de "luchar contra la naturaleza", esto hizo que anteriores inversiones tengan un efecto limitado. En la*

> *guerra contra la naturaleza de Mao, las acciones draconianas en la agricultura destruyeron la estabilidad de los ecosistemas rurales. Con la búsqueda del desarrollo económico post-Mao lo único que triunfó fue la tendencia del pasado, alcanzándose niveles sin precedentes de contaminación del aire, agua y suelo a partir del crecimiento industrial y urbano.*
> *Expertos sobre China piensan que la raíz de los problemas ambientales del país reside en el control totalitario del Partido Comunista, atrapado en la corrupción y la falta de responsabilidad política y de estado de derecho. Los incentivos políticos a funcionarios permitieron que la contaminación corriera sin frenos. Así como algunas fábricas contaminantes son cerradas, otras son abiertas.*

En este punto, debe hacerse referencia obligada a los posibles beneficios o perjuicios a que pueden conllevar fenómenos actuales como el de la globalización, tratando de lograr una visión equilibrada al respecto para nuestros pueblos desde alternativas que bien juegan dentro de este concepto, como es el de Localidad.

Trae entonces a colación Diego Sosa (2015) al pensador y economista Amartya Sen (2000), cuando afirmaba que "estar genéricamente en contra de los mercados sería tan extraño como estar genéricamente en contra de las conversaciones entre personas", apalancando la referencia de que los mercados, como las conversaciones, son una forma de intercambio.

Pero no por ello procede dejar de reconocer circunstancias negativas que han venido demostrándose a lo largo y ancho del planeta y que conllevan un enorme riesgo para todos los pueblos del mundo, esta vez al decir del Zeitgeist Movement (2015), un prestigioso movimiento orientado bajo el concepto de una economía basada en recursos y bajo el lema de que es hora de gestionar científicamente los que nos quedan.

> *Un puñado de poderes económicos está tomando el control del mundo, poderes que dominan los recursos naturales que necesitamos para vivir, mientras que controlan simultáneamente el dinero que necesitamos para obtener esos recursos. El resultado final será un monopolio mundial basado, no en la vida humana; sino en el poder financiero y corporativo. Naturalmente, mientras que la desigualdad crece, más y más gente se desespera… (p.1)*

Tal como ha sucedido anteriormente, resultaría sumamente dispendioso, y por demás inane, relacionar aquí las bondades o desventajas sobre aquella movilidad internacional de las fronteras, pero lo que si resulta bastante posible es ejemplarizar algunas iniciativas internacionales que bien pueden dejar en claro los horizontes que buscan y plantean para nuestros países latinoamericanos, para lo cual se tomará en lo siguiente y de forma breve al denominado Acuerdo de Comercio de Servicios (Trade In Services Agreement , TISA)

Según Pablo Sánchez (2014), con base en Wikileaks (2015) puede decirse que el TISA viene siendo negociado en secreto en Ginebra desde hace casi dos años por más de 50 países, incluyendo la Unión Europea, EE.UU., Japón, Canadá, Colombia, Chile, México, Australia y Corea del Sur, habiéndose necesitando una ‘espectacular filtración’ para conocer algo sobre su contenido

> *Un estudio reciente publicado por Public Services International (PSI) muestra que el TISA evitará que privatizaciones fallidas vuelvan a manos del sector público, restringirá leyes y reglamentos nacionales en áreas tales como la seguridad de los trabajadores y las regulaciones ambientales y de protección al consumidor, y restringirá la autoridad reguladora en áreas tales como la concesión de licencias de establecimientos de salud, centrales eléctricas, instalaciones de eliminación de residuos y la acreditación para universidades y escuelas. . . (p. 1)*

Amplía la argumentación Sánchez (2014) al respecto

> *La nueva ola de acuerdos comerciales y de inversión se está convirtiendo en algo más que mero comercio. Proporcionan poderes de tipo constitucional que institucionalizan los derechos de los inversores y que prohíben la actuación de los gobiernos en una desconcertante variedad de áreas sólo incidentalmente relacionadas con el comercio en aquellos países que se incorporen al acuerdo. En otros términos, la UE, los EE.UU. y varios de sus aliados más cercanos firmarán un pacto de hierro contra cualquier otro inversor extranjero que haga negocios dentro del bloque. Los procedimientos de resolución de diferencias colocan la tutela de estos acuerdos fuera de los tribunales nacionales. Es preocupante que sean vinculantes para futuros gobiernos, que encontrarán difícil retirarse de estos acuerdos sin tener que pagar una indemnización enorme. (p. 1)*

De tal modo, los activistas en desacuerdo puntualizan sobre severos cambios que podrían tener lugar, y que comprometerían la gestión y el manejo de los recursos naturales en regiones latinoamericanas, siendo prudente consignar las palabras a continuación que rezan en uno de los literales

> *d) NO a la desregulación y a la rebaja de los estándares de protección y al servicio del interés público: el nivel de las normas sociales y laborales, de los consumidores y de la salud pública, la protección del medio ambiente, incluyendo la regeneración de nuestros recursos naturales, el bienestar animal, las normas sanitarias de los alimentos y las prácticas agrícolas ambientalmente sostenibles, la soberanía alimentaria, el acceso a la información y al etiquetado, la cultura y la medicina, la regulación del mercado financiero, así como la protección de datos y otros derechos digitales que se deben mejorar, y no «armonizar» hasta el más bajo común denominador. El reconocimiento mutuo de estándares no es aceptable en la medida en que socava los niveles de protección acordados democráticamente. Hay que garantizar que se aplica el principio de precaución. (Movimiento Ttipez, 2015; p.1).*

Y precaución se convierte aquí nuevamente en una palabra clave, dimensionándola, y de manera sencilla, en aquellas alternativas a tomar frente a las amenazas: ¿cuál es la panorámica que deben manejar los gerentes latinoamericanos en cuanto al potencial ambiental de la región y cómo puede influir dicha visión en la toma de decisiones gerenciales que sea coherente con el desarrollo sostenible? Miremos a continuación algunas de aquellas alternativas.

a) Gobernanza y Participación Ciudadana en el manejo de los recursos naturales

Afirma el estudioso Rebossio (2013) que no resulta extraño que las empresas norteamericanas y europeas inviertan en Latinoamérica, ni que en este nuevo siglo se hayan sumado las de China y aquellas del Oriente Próximo. Acto seguido, y en un ejercicio apenas juicioso, se cuestiona lo siguiente: "¿pero exactamente cuáles son las joyas naturales latinoamericanas?" A lo cual se aspira responder parcialmente incluyendo aquí la ilustración, que tiene como fuente la CEPAL (2014), y que conlleva dos importantes propiedades y utilidades dentro del presente aparte:

- De manera definitiva se enfoca sobre la relevancia de la gobernanza de los recursos naturales locales.

- Aquella gobernanza enfocada debe articularse debidamente con todo el potencial natural de la región.

La gobernanza de los recursos naturales en América Latina y el Caribe

América Latina y el Caribe cuenta con abundantes recursos naturales, pero la región ha tenido problemas para traducir esta riqueza en un proceso de desarrollo económico a largo plazo.

Para maximizar la contribución de esta riqueza al desarrollo sostenible, la Comisión Económica para América Latina y el Caribe (CEPAL) plantea promover la gobernanza de los recursos naturales, entendida como el conjunto de políticas soberanas de los países sobre la gestión de la propiedad de estos recursos y la apropiación y distribución de las rentas derivadas de su explotación.

Recomendaciones de la CEPAL

Adaptar con criterios de progresividad el porcentaje de las rentas que recibe el Estado por la explotación de los recursos naturales.

Desarrollar mecanismos institucionales para la inversión eficiente de esas rentas para las generaciones futuras.

Impulsar una política de Estado que propicie un cambio estructural con una diversificación productiva a largo plazo.

CEPAL

Fuente: Informe Recursos naturales: situación y tendencias para una agenda de desarrollo regional en América Latina y el Caribe.

Vale resaltar que la CEPAL (2014) no solamente advierte que los países de toda América Latina y el Caribe "deben revisar y fortalecer la institucionalidad y los instrumentos que permitan maximizar la contribución de los recursos naturales al desarrollo regional, especialmente en el actual ciclo de precios altos" (p. 3), sino que adelanta la siguiente concepción sobre la gobernanza de los recursos naturales: "…el conjunto de políticas soberanas de los países sobre la propiedad de los recursos naturales y su apropiación, así como la distribución de las ganancias de productividad derivadas de su explotación".

Podría afirmarse dentro de dichos parámetros que quizá la ausencia de gobernanza, o el uso de la gobernanza no eficiente, han sido precisamente algunas de las debilidades de la región latinoamericana en el pasado anterior y reciente, respecto de las posturas correspondientes al manejo de sus recursos naturales. Expresado de otra manera y de forma propositiva, los Estados, los gobiernos, los partidos políticos, las entidades públicas y privadas, las universidades, los ciudadanos del común de todos nuestros países, entre otros, deben vigilar que la gobernanza que se esté ejerciendo sobre los recursos naturales latinoamericanos sea la más efectiva y eficiente. Y participar dentro de aquella.

Para lo cual resulta indispensable concienciar y preparar a todos aquellos diversos actores en el reto del manejo sostenible de nuestros recursos naturales. Quiere decir que al respecto, debe hacerse la gobernanza referida de arriba hacia abajo y de abajo hacia arriba, ello en el mejor de los casos.

b) Educación Ambiental ampliada

Muy a tono con el anterior punto, se aborda a continuación el tema formativo-ambiental, guardándose estrecha relación con lo dicho bajo las dos siguientes premisas:

- No todos los actores oficiales y privados, desde los más altos hasta los niveles inferiores, se hallan debidamente 'educados' en torno a las problemáticas y expectativas medioambientales de la región, incluso muchas veces ni siquiera sobre sus propios países, o peor aún, ni sobre sus propias localidades o ciudades.

- El discurso de la Educación Ambiental debe 'masificarse' con el fin de ampliar la participación ciudadana y sus correspondientes dinámicas.

Bajo tales expectativas, se debe hablar entonces sobre la urgente necesidad de una Educación Ambiental ampliada, o al decir de autores como Ossa Patiño (1992), del Ambientalismo Ciudadano

> *Sin un referente teórico muy bien definido y más bien desde un sentimiento cotidiano de frustración con el ecologismo y una necesidad de búsqueda colectiva del compromiso social, los ecologistas de ayer empezaron a reconstruirse como los ambientalistas de hoy (…) La dinámica de los movimientos sociales muestra que estos adquieren su máxima expresión simbólica cuando recogen en forma fenoménica los nuevos sentimientos de una sociedad, es decir cuando surgen como movimientos contestatarios, de oposición a una realidad no aceptada. Trascender de lo simbólico constituye el reto promisorio de todo movimiento social, el obstáculo en el que casi siempre se naufraga (...) Trascender desde la crítica a la sociedad del consumo y el desecho, hacia la formulación de alternativas sociales viables significa el principal reto que deben afrontar los ambientalistas… (p. 4)*

Desde la localidad, y ante los embates de fenómenos aculturizantes adscritos a la globalización, el nuevo lenguaje de los pueblos y sociedades latinoamericanas debe ser aquel que se derive y reproduzca de la Educación Ambiental. Cuando los actores latinoamericanos en su conjunto hablen el idioma medioambiental, talvez se encuentren

en posición de apropiarse definitivamente de sus recursos naturales frente a las correspondientes oportunidades y amenazas.

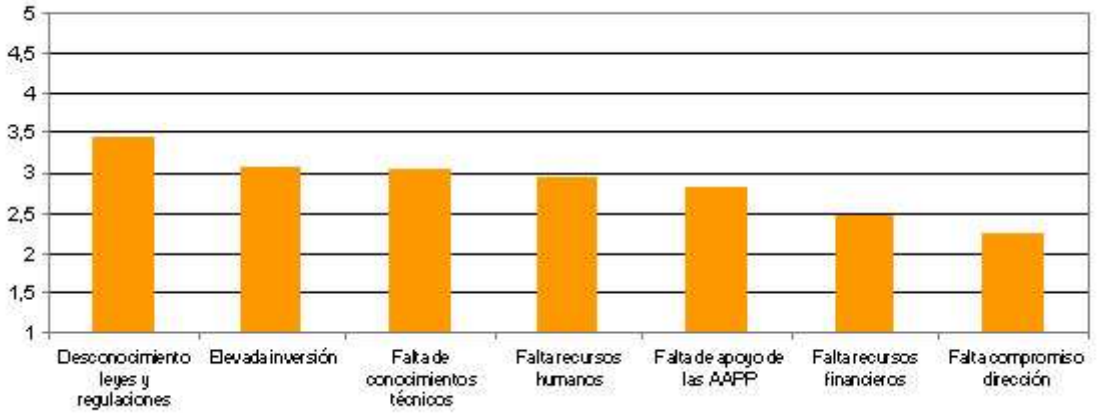
c) Responsabilidad Social Empresarial hacia la Gestión Ambiental.

No procedería por razones de espacio y de tiempo presentar en este punto todos los compromisos e implicaciones que tiene que adelantar exitosamente una Responsabilidad Social Empresarial hacia la Gestión Ambiental. Incluso, no solamente se correría el riesgo de reiterar argumentaciones ya plenamente validadas dentro del contexto empresarial latinoamericano, sino de desconocer aquí el valioso acervo con el que cuentan los gerentes de nuestras empresas sobre esta gestión y prácticas.

La moción sobre este punto se orienta entonces a mirar de manera breve pero detenida las razones por las cuales talvez no se enfatiza en la gestión de la Responsabilidad Social Empresarial hacia la Gestión Ambiental, con el fin de confrontar por lo menos de manera preliminar dichos argumentos.

Tratándose el nuestro de un ambiente empresarial caracterizado por el funcionamiento de las Mipymes, - y ante la dificultad de encontrar mayores estudios previos y locales al respecto -, se trae a colación una reciente incursión adelantada en la Universidad del País Vasco, donde se tomó como muestra a 214 unidades empresariales del tipo antes mencionado, con el fin de "analizar en concreto, cuáles han sido las principales motivaciones, obstáculos y resultados de su implantación, de acuerdo a la información recogida en un estudio empírico…", esto a la hora de implementar los estándares medioambientales de la Norma ISO 14001(EHU, 2006; p.1) (Ver Gráfico 1)

Gráfico 1. Valoración de los obstáculos más habituales para implantar y certificar estándares medioambientales en Mipymes



Fuente: (Universidad del País Vasco – EHU, 2006)

Como puede observarse, el desconocimiento de las leyes y de las regulaciones ambientales es el factor que recibió una mayor valoración, lo cual puede y debe compensarse no solamente mediante una mayor labor informativa y divulgativa de las entidades públicas encargadas, sino del fortalecimiento de los respectivos departamentos jurídicos de nuestras empresas.

Abordando en segundo lugar el argumento correspondiente a la 'elevada inversión', aquella debe contrastarse y confrontarse bajo el compromiso ético de la Responsabilidad Social Empresarial, anotando que la gestión del medioambiente debe haberse incluido a esta altura dentro de todas las proyecciones y resultados financieros empresariales.

La falta de conocimientos técnicos, y a continuación, la falta de talentos humanos, develan la necesidad de prepararnos debidamente para asumir los retos y desafíos ambientales dentro de nuestras empresas, para lo cual se retoma lo dicho en el punto anterior en cuanto a la Educación Ambiental ampliada, sin desconocer que allí

existe también un enorme compromiso del sector público y gubernamental, para que coadyuve al sector privado en el fortalecimiento de los conocimientos técnicos y en la dotación de los correspondientes talentos humanos.

La última variable en este estudio referencial no puede quedar de manera alguna exenta en la agenda de ninguna de las empresas latinoamericanas, de cara a asumir desde ahora el interés regional medioambiental como herramienta decisoria para los gerentes latinoamericanos. No podemos hablar entonces en términos de la falta de compromiso de la dirección para hacer una mejor Responsabilidad Social Empresarial en cuanto a la Gestión Ambiental. Siendo que, en balance, no se tiene excusa y no se cuenta con razón alguna para soslayar esta fundamental tarea de cara a la misma supervivencia de nuestro continente, de nuestras organizaciones, de nuestros mismos hijos y nietos.

d) Compromiso frente a las nuevas generaciones latinoamericanas

En el año de 1855, el jefe Seattle de la tribu Suwamish norteamericana, respondió en forma de carta a la propuesta de compra de sus territorios, formulada un año antes, por el entonces presidente Franklin Pierce, dejando entre otras, constancias como las siguientes:

> *…¿Cómo se puede comprar o vender el cielo o el calor de la tierra? Esa es para nosotros una idea extraña. Si nadie puede poseer la frescura del viento ni el fulgor del agua, ¿cómo es posible que usted se proponga comprarlos? Cada pedazo de esta tierra es sagrado para mi pueblo. Cada rama brillante de un pino, cada puñado de arena de las playas, la penumbra de la densa selva, cada rayo de luz y el zumbar de los insectos son sagrados en la memoria y vida de mi pueblo. La savia que recorre el cuerpo de los árboles lleva consigo la historia del piel roja. . . (p.1)*

Ahonda en sus argumentos el anciano jefe a través de la imperante visión generacional, denotando en que no habrá pueblos ni hombres cuando ya no haya naturaleza

> *Ustedes deben enseñar a sus niños que el suelo bajo sus pies es la ceniza de sus abuelos. Para que respeten la tierra, digan a sus hijos que ella fue enriquecida con las vidas de nuestro pueblo. Enseñen a sus niños lo que enseñamos a los nuestros, que la tierra es nuestra madre. Todo lo que le ocurra a la tierra, les ocurrirá a los hijos de la tierra. … Esto es lo que sabemos: la tierra no pertenece al hombre; es el hombre el que pertenece a la tierra. (p.2)*

En el año de 1987 la Comisión Mundial sobre el Medio Ambiente y el Desarrollo emitió un documento denominado *"Nuestro Futuro Común" (Informe Brundtland)* donde se suele ver el origen conceptual del término "Desarrollo Sostenible", no muy lejano de las sabias y premónicas palabras del viejo cacique

> *El conjunto de estrategias que garantizan la satisfacción de las necesidades actuales sin comprometer la capacidad de las generaciones futuras para satisfacer las suyas. (Informe Brundtland, 1987; p.4)*

Quiere decir lo anterior que el paso del tiempo confirma aquí y allá, dentro de todas las fronteras mundiales y latinoamericanas, que la Sustentabilidad es la única vía que nos queda de cara al devenir de las nuevas generaciones. No de otra manera podremos entregarles lo que les pertenece y lo que les corresponde aun, antes de su mismo nacimiento.

El interés regional medioambiental como herramienta decisoria para los gerentes latinoamericanos va más allá de nuestro continente y de nuestras empresas, hasta llegar a nuestros propios hijos y nietos.

Para acceder al video completo de la Conferencia Magistral del Lic. Wilson López Aragón favor ver: www.altagerenciainternacional/channel

REFERENCIAS

Ciudad Ceva. (2015) *Carta del Jefe Seattle al presidente de los Estados Unidos.* http://www.ciudadseva.com/textos/otros/carta_del_jefe_seattle_al_presidente_de_los_estados_unidos.htm recuperado en septiembre de 2015

Comisión Mundial sobre el Medio Ambiente y el Desarrollo. (1987) *Nuestro Futuro Común (Informe Brundtland).* New York. E.U.

Fermín, Carlos. (2015) *Los 10 problemas socio-ambientales de Latinoamérica.* http://www.alainet.org/es/articulo/171253#sthash.h83J2G7r.dpuf recuperado en septiembre de 2015

Jiang, Hong. (2014) *Catástrofe ambiental en China.* http://www.lagranepoca.com/archivo/32824-catastrofe-ambiental-china.html recuperado en septiembre de 2015

March, Hug. (2013) *Neoliberalismo y medio ambiente: una aproximación desde la geografía crítica.* Article in Documents D'anàlisi Geogràfica / Barcelona. España. Publicacions del Departament de Geografía, Universitat Autónoma de Barcelona.

Movimiento Ttipez. (2015) *Manifiesto No al TISA.* http://www.ttipez.eus/manifiesto/ recuperado en septiembre de 2015

Ossa Patiño, Luis Alberto. 1992. *Ensayo Preliminar para una Interpretación de la Historia de los Movimientos Ecologista y Ambientalista.* Grupos Ecológicos de Risaralda. Pereira. Colombia.

Rebossio, Alejandro. (2015) *Latinoamérica comienza a debatir la gestión de sus recursos naturales.* Buenos Aires. http://elpais.com/elpais/2015/03/05/planeta_futuro/1425552767_149383.html recuperado en septiembre de 2015

Rebossio, Alejandro. 2013. ¿Cómo debe gestionar Latinoamérica sus riquezas naturales? http://blogs.elpais.com/eco-americano/2013/05/c%C3%B3mo-debe-gestionar-latinoam%C3%A9rica-sus-riquezas-naturales.html recuperado en septiembre de 2015

Sánchez, Pablo. (2014) *TISA o el acuerdo secreto.* EPSU. Traducido del inglés por Mariano Nieto Navarro http://www.altersummit.eu/accueil/article/tisa-o-el-acuerdo-secreto?lang=en recuperado en septiembre de 2012

Sosa, Diego. (2015) *Zeitgeist, una crítica (parte 2) – Las denuncias vacías.* http://www.enemigosdelestado.com/zeitgeist-una-critica-parte-2-las-denuncias-vacias/ Recuperado en septiembre de 2015

Universidad del País Vasco - EHU (2006) *Motivación, obstáculos y resultados de la implantación de Sistemas de Gestión Medioambiental en la CAPV.* http://www.euskonews.com/0459zbk/gaia45901es.html recuperado en septiembre de 2015

World Wildlife Fund (WWF). (2015) *¿Por qué es importante el bosque tropical amazónico?* http://wwf.panda.org/es/nuestro_trabajo/iniciativas_globales/amazonia/acerca_de_la_amazonia/_por_que_es_importante_el_bosque_tropical_amazonico_/ recuperado en septiembre de 2015

Amelio González Pavetti

Panelista Internacional Especialmente Invitado

a la XXI Cumbre de Alta Gerencia Internacional

Ver en www.altagerenciainternacional.com/channel

Lic. Amelio González Pavetti Director de Alta Gerencia Paraguay

Tema Personalización más allá del Marketing Relacional y Personal

- **De la orientación al producto a la orientación al cliente.**
- **Personalización y diferenciación**
- **Leyes y reglas de personalización**
- **Análisis del valor de los clientes**

Jorge Alberto Aimaretti

Panelista Internacional Especialmente Invitado

a la XXI Cumbre de Alta Gerencia Internacional

Ver en www.altagerenciainternacional.com/channel

Lic. Jorge Alberto Aimaretti Director de Marketing de Alta Gerencia Internacional

- **Las bases heurísticas y algortítmicas del marketing.**
- **Marketing del Siglo XXI: Neuromarketing**
- **Diseño de vínculos estratégicos**

LAS EXPECTATIVAS DE LOS ESTUDIANTES DE LA FACULTAD DE CIENCIAS ECONOMICAS DE LA UNIVERSIDAD NACIONAL DE RIO CUARTO

AUTORES: Mag. SUSANA PANELLA
Mag. GLORIA LICERA

Docentes UNIVERSIDAD NACIONAL DE RIO CUARTO
UNIVERSIDAD NACIONAL DE VILLA MARÍA

RESUMEN

Con diferentes expectativas ingresan los estudiantes a las universidades, muchas de ellas se relacionan con sus experiencias subjetivas, con su disposición para involucrase en las actividades académicas, al futuro laboral que tendrán y otras, a veces, resultan no realistas. Para un alto porcentaje de estudiantes, la posibilidad de su ingreso a la universidad representa una de las metas más importantes de su vida.

A lo largo de la vida escolar los estudiantes a través del vínculo con los maestros, los contenidos curriculares, los compañeros, las autoridades educativas, entre otros, han ido construyendo interactivamente representaciones, creencias y expectativas.

El estudio de las expectativas en educación universitaria en los últimos años ha prestado mayor interés a las mismas como variable de mejora en la calidad universitaria y la satisfacción de los estudiantes.

Las expectativas que tienen los estudiantes acerca de estudiar en la universidad son variadas, algunas están determinadas por las reglas que la sociedad impone en cuanto a la capacidad que deben tener los individuos para acceder a un trabajo, otras a las valoraciones y orientaciones que tienen como resultado de intereses y habilidades personales o de características propias de desarrollo.

Algunas veces las expectativas de los estudiantes cuando ingresan a la universidad tienden a ser modificadas, y algunas otras son estables a lo largo del tiempo (Hill, 1995), ya que no todos los que acceden a ella mantienen a lo largo de su carrera el interés y la persistencia necesaria para concluirla.

Las investigaciones que en este campo se realizan son variadas. Algunas se definen sobre las expectativas del estudiante con la intención de conocer qué esperan de la universidad en general; otras estudian las expectativas de los estudiantes sobre componentes específicos del proceso de enseñanza-aprendizaje, (Pichardo, 2007); otras las enfocan desde el sentido de vida como personas que se ven a sí mismos como capaces y responsables de su propia vida, y que con ello cuentan con un facilitador y guía de crecimiento y desenvolvimiento de sus propias potencialidades personales (Magaña Zavala, et al 2004), y otras vinculadas a las expectativas de los jóvenes respecto del empleo y el mundo del trabajo.

La adaptación de la demanda de trabajo existente en el mercado y la oferta de titulados universitarios influyen en las preferencias, expectativas y valoraciones de los estudiantes, y el paso por la universidad incorpora no solo, estrategias exitosas sino también capacidades y habilidades para la búsqueda del empleo (Arnold y Davey, 1992).

El presente trabajo tiene por objetivo indagar sobre las expectativas de los estudiantes en relación al futuro laboral y la satisfacción de los mismos en la elección de los estudios que cursan. El relevamiento de la información se realizó a través de una encuesta a los estudiantes de las carreras de Contador Público, Licenciatura en Administración y Licenciatura en Economía de la Facultad de Ciencias Económicas de la Universidad Nacional de Río Cuarto, durante los cursos académicos del año 2014,

Los resultados obtenidos en el análisis de las expectativas, determinan que la formación académica es importante para incorporarse a algún trabajo y cobra importancia la titulación para la que pretenden formarse con objeto de insertarse en el mercado laboral. También se manifiesta que la mayoría de los estudiantes esperan

adquirir conocimientos, habilidades y estrategias necesarias para el óptimo desempeño de la profesión.

INTRODUCCIÓN

La posibilidad de ingreso a la universidad representa una de las metas más importantes en la vida de los estudiantes, sin embargo no todos los que acceden a ella, mantienen a lo largo de su carrera el interés y la persistencia necesarios para concluirla en forma satisfactoria. Con diferentes expectativas ingresan los estudiantes a las universidades, muchas de ellas se relacionan con sus experiencias subjetivas, con su disposición para involucrase en las actividades académicas, al futuro laboral que tendrán y otras, a veces, resultan no realistas. Para un alto porcentaje de estudiantes, la posibilidad de su ingreso a la universidad representa una de las metas más importantes de su vida.

Rosenthal y Rubin (1978) fueron los precursores en el estudio de la influencia que tienen las expectativas de unas personas sobre otras y en educación estas influencias reciben el nombre de efecto Pigmalión o profecía de autocumplimiento. El mismo consiste en que las expectativas que tiene una persona sobre otra llegan a convertirse en realidad, y se define como el proceso por el cual las creencias y expectativas de una persona afectan de tal manera su conducta que provoca en los demás una respuesta que confirma esas expectativas (Burón citado en Pichardo, 2007).

El estudio de las expectativas en educación ha experimentado un cambio en los últimos años, el mismo se ha visto influenciado por las investigaciones realizadas en el ámbito de los negocios, y se ha venido generalizando en el ámbito universitario el tema de gestión de la calidad, tanto desde el punto de vista académico como de la gestión institucional.

Las Instituciones de educación superior han encontrado en los modelos de gestión de la calidad una alternativa eficaz para la mejora del desempeño, y se ha suscitado un

mayor interés en las expectativas de los universitarios como variable a considerar en la mejora de la calidad universitaria y de la satisfacción de los estudiantes.

Existen dos grandes aspectos de las dimensiones de la calidad en la educación superior: las características al interior de las instituciones y aquellas condiciones que tienen que ver con la relación de dichas instituciones en su contexto y a su compromiso social (Serrano, 2003), en donde se destaca la satisfacción y expectativas de sus estudiantes.

Actualmente existe un creciente interés por conocer las expectativas que tienen los estudiantes universitarios acerca de las condiciones para mejorar su proceso educativo.

Las expectativas que tienen los estudiantes acerca de estudiar en la universidad son variadas, algunas están determinadas por las reglas que la sociedad impone en cuanto a la capacidad que deben tener los individuos para acceder a un trabajo, otras a las valoraciones y orientaciones que tienen como resultado de intereses y habilidades personales o de características propias de desarrollo.

Algunas veces las expectativas de los estudiantes cuando ingresan a la universidad tienden a ser modificadas, y algunas otras son estables a lo largo del tiempo (Hill, 1995), ya que no todos los que acceden a ella mantienen a lo largo de su carrera el interés y la persistencia necesaria para concluirla.

El conocer las expectativas de los estudiantes resulta importante para las instituciones universitarias, ya que radica en el hecho de que son ellos el factor principal y garantía de la existencia y mantenimiento de las organizaciones educativas. Los estudiantes son los destinatarios de la educación, son ellos los que mejor pueden valorarla y, aunque tienen una visión parcial, su opinión proporciona un referente que debe tomarse en cuenta (Gento y Vivas, 2003).

Las investigaciones que en este campo se realizan son variadas. Algunas se definen sobre las expectativas del estudiante con la intención de conocer qué esperan de la universidad en general; otras estudian las expectativas de los estudiantes sobre componentes específicos del proceso de enseñanza-aprendizaje, (Pichardo, 2007); otras las enfocan desde el sentido de vida como personas que se ven a sí mismos

como capaces y responsables de su propia vida, y que con ello cuentan con un facilitador y guía de crecimiento y desenvolvimiento de sus propias potencialidades personales (Magaña Zavala, et al 2004), y otras vinculadas a las expectativas de los jóvenes respecto del empleo y el mundo del trabajo.

La adaptación de la demanda de trabajo existente en el mercado y la oferta de titulados universitarios influyen en las preferencias, expectativas y valoraciones de los estudiantes, y el paso por la universidad incorpora no solo, estrategias exitosas sino también capacidades y habilidades para la búsqueda del empleo (Arnold y Davey, 1992).

El presente trabajo tiene por objetivo indagar sobre las expectativas de los estudiantes en relación al futuro laboral y la satisfacción de los mismos en la elección de los estudios que cursan.

METODOLOGIA

La investigación desarrollada es de tipo descriptiva, y el objetivo es especificar las dimensiones que determinan las expectativas de los estudiantes universitarios.

El relevamiento de la información se realizó a través de una encuesta a los estudiantes de las carreras de Contador Público, Licenciatura en Administración y Licenciatura en Economía de la Facultad de Ciencias Económicas de la Universidad Nacional de Río Cuarto, durante los cursos académicos del año 2014.

El alcance metodológico de este trabajo de investigación, comprende dos fases: la primera tiene que ver con la revisión bibliográfica de trabajos basados en el estudio sobre las expectativas y satisfacción de los estudiantes universitarios y la segunda, comprende la parte operativa para medir el nivel de satisfacción estudiantil y las expectativas de los alumnos de las carreras de la Facultad de Ciencias Económicas.

Para la segunda fase se plantean dos etapas, la primera constituye una muestra testigo, donde la información y los resultados que se obtengan permitirán realizar los ajustes y correcciones para la formulación definitiva del proceso de diseño, aplicación,

validación y fiabilidad del instrumento usado para la medición, así como la identificación y elaboración de un modelo estadístico explicativo sobre los diversos factores que inciden en las expectativas de los estudiantes y la determinación de las dimensiones subyacentes a la satisfacción y expectativas estudiantil.

En el marco del presente trabajo se aborda la etapa de elaboración del cuestionario diseñado por dos bloques de preguntas; el primero comprende el relevamiento de los datos de identificación del alumno y de los padres y el segundo evalúa las expectativas académicas y profesionales. Este estudio se realizó mediante el método de encuesta y se seleccionaron al azar 32 estudiantes de las tres carreras pertenecientes al primer y segundo año.

ALGUNOS RESULTADOS

Exponemos resultados parciales de la investigación en curso y las respuestas obtenidas de estos resultados parciales se analizaron en términos de sus frecuencias. El bloque de las mimas se asoció a las siguientes dimensiones; infraestructura y servicios universitarios, organización académica, profesional y de enseñanza.

Del total de encuestados el 1% pertenece a la carrera de Economía, el 35 % a la carrera de Administración y el 64 % a la carrera de Contador. El 63% de los estudiantes encuestados corresponden al primer año de las carreras y el resto de los encuestados cursan el segundo año.

Los resultados que se exponen corresponden al relevamiento de los datos de identificación del alumno y de los padres y a las dimensiones expuestas anteriormente.

De los resultados sobre la identificación se determinaron que el 59% de la muestra se conforma por mujeres y el resto por varones, y se mantiene un porcentaje similar en la determinación de la procedencia del estudiante, ya que el 60% son estudiantes que provienen de la región y el resto tiene domicilio en la ciudad de Río Cuarto.

Sobre la identificación de los padres, se determina que el 60% de los padres poseen estudios secundarios completos y que el 80% de los mismos tienen trabajo. De los

padres que trabajan el 40% poseen una categoría ocupacional de obrero o empleado, el 55% son empleadores y el resto tiene un trabajo independiente.

Solo el 2% de los encuestados tiene trabajo y el resto se dedica a estudiar.

Los resultados que se relacionan con la dimensión profesional, expresan que el 69% de los estudiantes tienen buenas expectativas sobre la carrera elegida, ya que la misma ofrece buenas perspectivas de inserción en el mercado laboral y el 80% manifiesta que la profesión elegida tiene un reconocimiento social.

Las expectativas que se relacionan con el futuro desempeño profesional y que son consideradas como prioritarias por parte de los alumnos, el 90% de los encuestados reconoce que se necesita un título universitario para conseguir un buen trabajo y el 57% piensa instalarse por cuenta propia, además el 95% de los alumnos desea recibir una sólida formación profesional y el 63% obtener un título profesional.

De los resultados que se asocian a la dimensión organización académica y enseñanza, surge que al preguntarle a los alumnos sobre cuáles fueron sus expectativas al ingresar a la carrera y cuáles se mantuvieron durante sus primeros años en ella, consideraron muy importante en la formación que se recibe el desarrollo de competencias, herramientas, habilidades, estrategias y capacidades necesarias para desempeñarse y desarrollarse plenamente en el ejercicio de la profesión.

El 65% manifestó que no conoce completamente los objetivos del plan de estudio y el 25% respondió que a lo hora de elegir los estudios sabían cuáles eran los conocimientos, aptitudes y destrezas que debían adquirir. El 72% considera que los materiales de estudios de las materias cursadas son accesibles y están disponibles.

El 78% se manifiesta de acuerdo que las guías de las materias cursadas recogen los contenidos, la metodología, la bibliografía y la evaluación de forma amplia y detallada y se respeta la planificación de las actividades programadas en el cursado de las materias y el 88% considera que se ofrece una cursada programada.

El 63% de los encuestados manifiesta que la metodología de evaluación se ajusta a los contenidos desarrollados en clase.

Los resultados asociados a la dimensión infraestructura y servicios universitarios, determinan que el 78% eligieron estudiar en una universidad pública de prestigio y calidad académica, además el 65% considera que se ofrecen horarios que no son compatibles con trabajos de jornadas de ocho horas discontinuas.

El 95% considera que se ofrecen buenos servicios bibliotecarios, tanto de la biblioteca Central de la Universidad, como la del Centro de estudiantes de la Facultad. El 85% de los encuestados considera adecuado el funcionamiento del comedor universitario y la infraestructura que ofrece la institución para otros servicios.

CONSIDERACIONES FINALES

El estudio de las expectativas en la educación superiores importante, ya que ésta constituye el reflejo de la percepción subjetiva del alumno acerca de la cobertura de sus necesidades como estudiante (Flores Balboza, 2005).

En la actualidad se ha originado un mayor interés en las expectativas de los universitarios como un indicador que se debe considerar en la mejora de la calidad universitaria así como de la satisfacción de los estudiantes, ya que una de las principales preocupaciones de los jóvenes que están terminando sus estudios es su futuro laboral y la falta de oportunidades en el mercado de trabajo.

Las expectativas que tienen los estudiantes que van a incorporarse a la universidad sobre la titulación para la que pretenden formarse, cobran especial relevancia para conseguir un trabajo.

También esperan aprender estrategias adecuadas para incorporarse al mundo laboral y adquirir conocimientos y habilidades para el óptimo desempeño de la profesión.

De todo lo expuesto, se deduce que determinar las expectativas de los estudiantes universitarios está relacionado con una gran variedad de factores como son, el estilo de vida, los valores del individuo, las experiencias subjetivas y la disposición para involucrarse en distintas actividades, entre otras.

BIBLIOGRAFÍA

-Arnold, J. y Davey, K.M. (2002). *Beyond unmet expectations: a detalied analysis of graduate experiences at work during the first three years or their careers*. Personnel Review 2 (21), 45-68.

-Booth, A. (1997*). Listening to students: experiences and expectations in the transition to a history degree.*Studies in Higher Education, 22, 205-219.

-Bouilding, W., Kalra, A., Stelin, R. y Zeithaml, V.A. (1993). *A dynamic process model of service quality: from expectations to behavioural intentions.* Journal of Marketing Research, 30, 7-27.

-Brophy, J. E. (2003). *Research on the self-fulfilling prophecy and the teacher expectations*.Journal of EducationalPsychology, 46, 631-661

-Burón, J. (1995). *Motivación y aprendizaje* (2ª ed.). Bilbao: Mensajero.

-De la Fuente, J., Justicia, F., Sander P., Cano, F., Martínez, J. M. y Pichardo, M. C. (2004, abril). *Evaluación de la percepción del proceso de enseñanza-aprendizaje en los alumnos universitarios*. Trabajo presentado en el VII Congreso Europeo de Evaluación Psicológica, Málaga, España.

-Hill, F. M. (1995). *Managing service quality in higher education: the role of the consumer as primary consumer*.QualityAssurance in HigherEducation, 3 (3), 10-21.

-Pichardo, M. C., García Berbén, A. B., De la Fuente, J. y Justicia, F. (2007). *El estudio de las expectativas en la universidad: análisis de trabajos empíricos y futuras líneas de investigación.* Revista Electrónica de Investigación Educativa, 9 (1). Consultado el 25 de septiembre del 2014, en: http://redie.uabc.mx/vol9no1/contenido-pichardo.html

-Shank, M., Walker, M. y Hayes, T. J. (1993). *University service expectations: a marketing orientation applied to higher education.* En E. Adler y T. Hayes (Eds.), The Symposium for the Marketing of Higher Education (vol. 4, pp. 100-111). Chicago

Javier Flores Rivas

Panelista Internacional Especialmente Invitado

a la XXI Cumbre de Alta Gerencia Internacional

Ver en www.altagerenciainternacional.com/channel

Lic. Javier Flores Rivas: Prof. Universidad Autónoma de Chihuahua. México

- **Mitos del Marketing: Investigación realizada sobre los mitos del marketing.**
  - **El marketing crea las necesidades.**
  - **La mercadotecnia engaña.**
  - **Las investigaciones de mercado son sólo encuestas.**
  - **Se puede identificar lo subliminal cómo estrategia de marketing**
  - **La mercadotecnia crea productos que nadie necesita.**
  - **Conclusiones**

Jacobo Malowany

Panelista Internacional Especialmente Invitado

a la XXI Cumbre de Alta Gerencia Internacional

Ver en www.altagerenciainternacional.com/channel

Lic. Jacobo Malowany: Director de Alta Gerencia Uruguay

Marketing Emocional

- **Inteligencia Emocional en el marketing**
- **Marketing Emotivo**

Incidencia de la implementación del Programa de Tutorías Personales en Tutores y Tutelados. Caso Instituto Académico Pedagógico de Ciencias Sociales de la Universidad Nacional de Villa María

AUTORES:
Mag. GLORIA LICERA
Lic. ADRIANA TORRES

RESUMEN

El Instituto Académico Pedagógico de Ciencias Sociales de la UNVM ha institucionalizado un programa permanente de tutorías personales denominado Programa de Apoyo a los Estudiantes de Primer Año –PAEPA- a través del cual está llevando a cabo una importante actividad vinculada a la *personalización de la formación y la mejora del rendimiento del estudiante de primer año de todas las carreras de grado que se dictan en el mismo*, en tanto a disminuir su deserción y favorecer su permanencia en el sistema.

La repercusión del Programa y el trabajo sostenido que vienen realizando desde el año 2012 el equipo que lo integra, ha generado la necesidad de emprender una investigación que releve ***la incidencia de la implementación de Tutorías Personales en los Tutores y Tutorados*****,** con la **finalidad** de producir conocimiento, proponer sugerencias para la mejora del Programa y contribuir al desarrollo de políticas institucionales para el ingreso universitario, tendientes a disminuir la deserción y

favorecer la inclusión y la permanencia de los estudiantes en el Sistema Universitario Argentino

Se prevé que este trabajo **impacte** en la comunidad social y académica, a partir de la sensibilización y valoración de la importancia de la implementación tutorías personales, tendientes a acompañar el aprendizaje responsable del estudiante y la construcción de espíritu de grupo colaborativo y solidario.

Como ***producto principal*** se prevé la presentación de ponencias en eventos científico-académicos relacionados con el tema tutorías, como estrategia de inclusión y de apoyo al ingresante universitario, la formulación de insumos para la determinación de políticas institucionales y de programas tutoriales encaminados a concretar innovaciones y mejoras en la formación de grado.

INTRODUCCIÓN

La función tutorial universitaria, en sus diversas modalidades, se concibe como la ayuda ofrecida al alumno, tanto en el plano *académico*, en el *profesional* y en el *personal*. Generalmente, en los ámbitos universitarios se ha puesto más énfasis en las *tutorías académicas* que están abocadas a apoyos en los aprendizajes y competencias teóricas e intelectuales propios de la carrera y de la formación universitaria y en las *tutorías profesionales* que ofrecen apoyo en los aprendizajes y competencias, intelectuales y prácticas propias del campo profesional, dejando de lado la *tutoría personal*, en la que se enfatiza el apoyo a logro de aprendizajes y competencias prácticas, sociales, éticas, estéticas.

Las tutorías personales constituyen un rasgo que caracteriza a algunas universidades en el mundo, tal es el caso de la UNVM, específicamente, el IAP de Ciencias Sociales que ha institucionalizado *"como estrategia" y* ha formalizado *"como derecho"* un régimen de *tutorías personales* de carácter permanente, con la intencionalidad de contribuir a la *formación académica y humana* de sus estudiantes ingresantes, y en sentido más holístico y envolvente, de sus estudiantes avanzados, graduados y docentes.

Por tanto, teniendo en consideración lo anteriormente expuesto, esta investigación está orientada a dilucidar: **¿Cuál es la incidencia de la implementación del Programa de Tutorías Personales en Tutores y Tutelados?**

OBJETIVOS Y PROPÓSITOS

- Objetivo General

Analizar la incidencia del Programa de Tutorías Personales en Tutores y Tutelados.

- Objetivos Específicos

✓ Identificar aspectos del Programa que inciden en Tutores y Tutelados.
✓ Construir una tipología sobre los aspectos del Programa que inciden en Tutores y Tutelados.
✓ Describir las estrategias que construyen los Tutores y Tutelados respecto a la implementación del Programa.
✓ Interpretar significados asociados a la incidencia en los relatos de Tutores y Tutelados inscriptos en el Programa.

Propósitos

Alentar estudios institucionales que amplíen los conocimientos sobre tutorías personales, como los llevados a cabo por algunas instituciones universitarias latinoamericanas y europeas.

Promover un trabajo conjunto y democrático con estudiantes ingresantes, estudiantes avanzados, graduados y docentes, en pos de disminuir la deserción en el ingreso y favorecer la inclusión y permanencia para el egreso, en la comunidad universitaria de que se forma parte –UNVM-.

METODOLOGIA

Se opta por un *diseño metodológico de investigación cualitativa*, por entender que tiene relevancia específica para el estudio de las relaciones sociales, en particular como consecuencia de la pluralización de los mundos vitales. Esta pluralización requiere una nueva sensibilidad para el estudio empírico de temáticas y problemas sociales porque los rasgos esenciales que guían la investigación cualitativa son: la conveniencia de los métodos y las teorías, el reconocimiento de la diversidad y las diferentes perspectivas de los participantes, la capacidad reflexiva del investigador obre su investigación como parte del proceso de producción de conocimiento y la variedad de modalidades y estrategias que pueden combinarse. (Flick, 2007).

Para esta investigación se propone como *estrategia de construcción de la base documental* de la investigación *los grupos de discusión –GD-*. Al decir de Valles (2003) se trata de una técnica particular, encuadrable en la familia de las entrevistas grupales, orientadas a la obtención de información cualitativa, pero específica, con entidad propia y un destacado papel tanto en el campo de la investigación de mercados como en el de la investigación social.

Como estrategia de análisis se decide aplicar la Teoría Fundamentada, como método general de análisis comparativo constante entre los datos y la teoría que va emergiendo a partir de fuentes primarias y que entiende el trabajo investigativo como fundamentalmente interpretativo.

CONCEPTO DE TUTORIA

El concepto de tutoría en el contexto universitario ha experimentado una importante evolución desde los años ´70, que era considerada como un servicio, hasta el presente que se concreta como una estrategia de orientación para el estudiante.

Numerosos trabajos consultados[1], europeos y latinoamericanos, sostienen que el concepto de tutoría se ha ido superando desde aquel centrado sólo en resolver dudas en un espacio curricular determinado, para pasar a un concepto más amplio, de carácter orientador, que incluye la vida académica en sentido amplio y algunas expectativas sobre la vida después de la carrera.

La acción tutorial, desde esa perspectiva, se considera como una respuesta educativa a las necesidades de los estudiantes, tanto a nivel individual como grupal. Su finalidad es contribuir al pleno desarrollo de los estudiantes, de forma tal que aprendan a aprender, aprendan a hacer, aprendan a ser y aprendan a convivir. La tutoría es un derecho de los estudiantes que va a proporcionar calidad a la enseñanza y va a contribuir a su educación, a su asesoramiento, a su formación y a su desarrollo. En este sentido, se concibe, como una labor continua, sistemática, interdisciplinar, integral, comprensiva y que conduce a la auto-orientación.

Boronat (2002) realiza las siguientes distinciones, siendo las dos últimas, aunque combinadas las que aplica el PAEPA:

a) *función tutorial legal:* la legislación la prescribe que todo profesor universitario, con dedicación plena, reserve seis horas semanales a la tutoría.

b) *función tutorial académica,* interpreta la tutoría como una dedicación estrictamente ceñida al ámbito científico y académico: como una asesoría respecto al contenido del programa, orientación sobre trabajos, facilitación de fuentes bibliográficas y documentales.

c) *función tutorial docente*, asume la tutoría como una modalidad de la docencia. Por ejemplo el seguimiento del trabajo en Seminarios y Prácticas Profesionales.

[1] FERNÁNDEZ BARBERIS, G.-ESCRIBANO RÓDENAS, M. *Las tutorías universitarias en la formación académica y humana de los alumnos.* San Pablo: ASEPUMA. Universidad de San Pablo.

d) *función tutorial entre iguales*, enseñanza mutua, iniciada por Lancaster y aplicada recientemente en diversas experiencias. Goza de gran predicamento debido al nivel de comunicación y al grado de empatía que se logra entre pares de iguales.
e) *función tutorial personalizada*, el tutor proporciona ayuda al alumno relativa al ámbito personal o al campo profesional. Es muy positiva porque atiende necesidades básicas y expectativas de los estudiantes y facilita orientación sobre estudios y profesiones experiencias, facilitar habilidades interpersonales y de comunicación, favorecer un entorno positivo de aprendizaje.

CONSIDERACIONES FINALES

A partir de la implementación del proyecto se espera poder:

- Proponer mejoras en el PAEPA y sugerir elementos para la toma de decisiones y la definición de políticas institucionales inclusivas en base a la investigación realizada *"Incidencia del Programa de Tutorías Personales en Tutores y Tutelados"*

- Alentar estudios institucionales que amplíen los conocimientos sobre tutorías personales, como los llevados a cabo por algunas instituciones universitarias latinoamericanas y europeas.

- Promover el trabajo conjunto y democrático con estudiantes ingresantes, estudiantes avanzados, graduados y docentes, en pos de disminuir la deserción en el ingreso y favorecer la inclusión y permanencia para el egreso, en la comunidad universitaria de que se forma parte –UNVM-.

BIBLIOGRAFÍA

ADELL, J. Y SALES, A. (2000): *Enseñanza online: elementos para la definición del rol del profesor*. En Cabero Almenara, J. Y otros: *Las nuevas tecnologías para la mejora educativa.* Sevilla: Kronos.

BLASCO, P. (2004). *Proyecto de innovación en Tutorías. Orientación para la transición entre la Educación Secundaria y la Universidad.*

BORONAT MUNDINA, J.; CASTAÑO POMBO, N.; RUIZ RUIZ, E. (2002): *La Docencia y la Tutoría en el nuevo marco universitario. Proyecto de Innovación Educativa.* Valladolid: Universidad de Valladolid.

FLICK, U. (2007): *Introducción a la investigación cualitativa.* Madrid: Morata.

GAIRÍN, J. (2004): *La tutoría académica en el Escenario Europeo de Educación Superior*. Revista Interuniversitaria de Formación del Profesorado. Vol 18. Pp. 66-77.

GARCÍA, M. y SAN SEGUNDO, J. (2008): *El rendimiento académico en el primer curso universitario.* Buenos Aires*:* X Jornadas de la Asociación de Economía de la Educación.

HERNÁNDEZ Franco, V. y TORRES Lucas, J. (2005): *La acción tutorial en la Universidad.* Madrid: Universidad Pontificia Comillas de Madrid.

LÁZARO MARTÍNEZ, A. (1997): *La función tutorial de la acción docente universitaria.* Revista Complutense de Educación. Vol. 8, Nº 1 y 2. Pp.234-252 y 109-127.

LÁZARO MARTINEZ, A.: (1999). *La acción tutorial de la función docente universitaria*. En APODAKA, P.- Lobato, C. (2004): *Calidad de la Universidad: Orientación y Evaluación.* Barcelona: Laertes.

RUIZ, E. y otros. (2007): *Metodología para realizar el seguimiento académico de alumnos universitarios.* Revista Iberoamericana de Educación. N° 42/3.

RUIZ DE ARCAUTE, J. (1993). *Directrices sobre tutorías.* San Pablo: Universidad CEU.

SALGUEIRO, F. (2005): *Sistemas tutores inteligentes con modelado del tutor y del estudiante para mejorar los aprendizajes de programación en Ingeniería.* Primeras Jornadas de Educación en Informática y TICS.

UNIVERSIDAD CEU (2000): *Normas Internas sobre Tutorías.* San Pablo: Universidad CEU.

Martín Tetaz

Panelista Internacional Especialmente Invitado a la XXI Cumbre de Alta Gerencia Internacional

Ver en www.altagerenciainternacional.com/channel

Lic. Martín Tetaz Miembro Asociado a Alta Gerencia Internacional.

- **Casualmente el azar**
- **Neurociencias Aplicadas y azar.**
- **Errar no es fracasar**
- **Evaluar los procesos y no los resultados**.

Maximiliano Malfitano Cayuela

Panelista Internacional Especialmente Invitado

a la XXI Cumbre de Alta Gerencia Internacional

Ver en www.altagerenciainternacional.com/channel

Gc. Maximiliano Malfitano Cayuela: Director de Comunicaciones de Alta Gerencia Internacional.

Neurocreatividad

- **Creatividad e Innovación en el Año de Marty Mc Fly**
- **El impacto emotivo de la publicidad**

LA INSERCION LABORAL DE LOS EGRESADOS UNIVERSITARIOS EN ARGENTINA.

Prof. Beier, Gladys Rosalia

Prof. Chiasso, Cecilia.

Prof. Goldwaser, Beatriz

Prof. López, Andrea

Prof. Tomáis, Silvana

Universidad Nacional de Luján.

Resumen

El presente estudio aborda la inserción laboral de los egresados universitarios en Argentina. Para realizarlo, se ha elegido realizar un meta-estudio sobre el tema incorporando investigaciones realizadas en diferentes universidades del país: Universidad Nacional de Tres de Febrero, Universidad Nacional De Luján, Universidad Nacional de Rosario, Universidad de General Sarmiento, Universidad de La Plata y Universidad del Nord-Este.

El objetivo de este trabajo es conocer cómo perciben los graduados universitarios su nivel de inserción laboral. Preocupa fundamentalmente conocer cuáles, si existen, son las dificultades de inserción laboral que enfrentan los egresados universitarios argentinos.

Se halló que los egresados universitarios atraviesan una serie de dificultades para logra su inserción laboral y que la misma, una vez alcanzada, está lejos de sus expectativas.

Introducción

El presente estudio aborda la inserción laboral de los egresados universitarios en Argentina. Para realizarlo, se ha elegido realizar un meta-estudio sobre el tema incorporando investigaciones realizadas en diferentes universidades del país: Universidad Nacional de Tres de Febrero, Universidad Nacional De Luján, Universidad Nacional de Rosario, Universidad de General Sarmiento, Universidad de La Plata y Universidad del Nord-Este.

El objetivo de este trabajo es conocer cómo perciben los graduados universitarios su nivel de inserción laboral. Preocupa fundamentalmente conocer cuáles, si existen, son las dificultades de inserción laboral que enfrentan los egresados de Comercio Internacional de la UNLu-CRC.

En el ambiente laboral, la calificación y las competencias de los recursos humanos son factores cada vez más requeridos y valorados en los profesionales debido a que las organizaciones consideran que el capital humano es un bien relevante para la empresa. Por otra parte, las personas pasan la mayor parte de sus vidas en alguna empresa u organización, por ende dependen primordialmente de su capacitación para poder alcanzar las metas que se plantean como profesionales y cumplir sus metas personales, ya que el crecer en lo profesional implica casi siempre crecer dentro del ámbito laboral.

El mercado laboral se ha transformado a un ritmo superior al que la sociedad es capaz de incorporar cambios. Sin embargo, el proceso de búsqueda de empleo radica en hallar un trabajo que cumpla los objetivos profesionales y ofrezca una remuneración adecuada al puesto y a determinado estilo de vida. Los egresados universitarios hallan dificultades para insertarse en dicho mercado de acuerdo a sus aspiraciones.
Además, la inserción laboral de los egresados universitarios se ha ido complejizando a medida que los profesionales dejaron de ser una minoría de privilegio. El creciente acceso de los estudios universitarios a un amplio espectro de la sociedad ha generado

mayores niveles de educación en los ciudadanos, pero a la vez, existe una mayor competencia para su inserción laboral debido al creciente incremento de la oferta de egresados universitarios.

Esta realidad ha generado una discusión acerca de la educación universitaria y sobre el verdadero rol de la universidad, es decir, ha surgido un análisis para definir si la universidad es un ámbito formativo de ciudadanos con mayor nivel educativo, preparados para el liderazgo y la investigación o si, en cambio, se trata de un espacio para generar recursos humanos capacitados para su rápida y efectiva inserción laboral.

Planteamiento del problema

Desde la década de 1990 se vive una época de profundos cambios en la estructura técnica de la producción; a raíz de lo cual el conocimiento genera, cada vez más, nuevos espacios de desarrollo. Se produjo una mutación productiva hacia escenarios con un marcado predominio de la importación de insumos y bienes finales, con el fin de aprovechar las nuevas reglas de juego (Kosacoff Ramos, 2002).

Por otra parte; la intensidad del cambio tecnológico ha influido fuertemente en la economía global durante la primera década del siglo XXI y anuncia para los próximos años una aceleración de las innovaciones tecnológicas y científicas que rápidamente se incorporarán a la producción (Rosales, 2009).

La globalización y los cambios tecnológicos, no solo implicaron la apertura y el aumento del Comercio Internacional, sino también el crecimiento de empresas transnacionales con sistemas productivos internacionalmente integrados, la expansión de la movilidad de capitales y la de los sistemas de comunicación en tiempo real.

Esto provocó la homogenización de los modelos de desarrollo y ha generado una serie de cambios e interacciones en el ámbito del funcionamiento económico mundial, ya que las empresas se han transformado en transnacionales (OIT, 2004).

En tal esquema, las universidades, como centros generadores y de transferencia del conocimiento, han desempeñado un papel cada vez más importante, con especial acento en países desarrollados.

El mercado comenzó a demandar cada vez más profesionales preparados para los nuevos desafíos.

Sin embargo y a pesar de haberse detectado escasa vinculación entre universidad y empresa en América Latina, no se han modificado los sistemas educativos a efectos de mitigar esta falencia (Gallart, 1995).

Por otra parte; en nuestro país (Argentina), hubo una relación histórica entre las instituciones universitarias y los sectores productivos. No obstante, se observa un lento tránsito hacia mayores interacciones, aun cuando muchas universidades han incorporado a su estructura un área de vinculación tecnológica y programas que acentúan relación universidad - empresa.

Históricamente; la interacción universidad – empresa se reducía en un principio casi exclusivamente a la transferencia de conocimientos por medio de la formación de estudiantes, la publicación de trabajos de investigaciones y a divulgación de información.

En la actualidad, los egresados deben ser lo suficientemente flexibles para poder responder dentro de la empresa a los cambios del entorno. Neffa (1998) define que los fenómenos contextuales que acontecen en el sector productivo generan nuevos paradigmas y señala la necesidad de generar profesionales flexibles a la innovación y a diversos modelos de gestión. Los nuevos paradigmas productivos requieren egresados multidisciplinarios, que se retroalimenten de los cambios del contexto (Capelli &Rogosky, 1994).

Preocupa en particular que los egresados sientan que están sometidos a ser contratados para ocupar posiciones muy lejanas a las que aspiran como profesionales porque “la subocupación por desaprovechamiento de las calificaciones genera una profunda crisis que hace peligrar la autoestima, porque es muy grande la distancia entre su autopercepción y la imagen ideal” (Masseroni&Bendini, 2003).

Por tal motivo, se propone analizar las dificultades que viven los egresados universitarios de Argentina para comprender cómo es su proceso de inserción laboral y plantear posibles alternativas de solución.

Objetivos

Objetivo Principal

Indagar la inserción laboral que han logrado los egresados universitarios en Argentina.

Objetivos Específicos

1. Determinar si los egresados universitarios argentinos trabajan en forma independiente o en relación de dependencia.
2. Saber si los egresados han logrado desarrollarse en sus carreras.
3. Conocer si los egresados universitarios argentinos están satisfechos con la inserción adquirida.

Estudios sobre la inserción laboral de los graduados universitarios

Universidad Nacional de La Plata

La Universidad Nacional de La Plata realizó el estudio *Trayectoria laboral y competencias profesionales de los jóvenes egresados de la U.N.L.P*. que abarcó las 117 titulaciones otorgadas entre 2004 y 2006 por esa casa de estudios. La muestra constó de 1500 egresados de un total de 10.500 de todas las carreras. Este estudio buscó indagar la experiencia de los egresados en el mercado laboral.

De esta población, con una media de edad de 32/34 años, se obtiene como primer dato relevante que el 55% de los Graduados continuaron con su formación tomando cursos de postgrado, siendo las especializaciones la modalidad más frecuente.

Este estudio halló que el 81% de los egresados consultados trabaja en su profesión, dentro de ellos, el 51% trabaja en relación de dependencia, el 20% por cuenta propia, y el resto fluctúa entre ambas situaciones. El 48% de los graduados mantuvo el mismo empleo y el 57% de ellos tiene más de un trabajo. Entre los que cambiaron de empleo, el 39% tuvo un solo cambio, el 26% dos, y el resto tres o más cambios de empleo.

Respecto a su progreso, el 41% se desempeña en el mismo puesto que hace cinco años el 45% ascendió a puestos intermedios y el resto ascendió a puestos gerenciales o jerárquicos.

Las herramientas que obtuvieron de sus carreras fueron valoradas positivamente por el 65% de los egresados y el 50% enfatiza que ha obtenido nuevos conocimientos en el ámbito laboral. Por otra parte, respecto a las compensaciones monetarias y no monetarias que obtienen de sus trabajos, el 61% está de acuerdo, el 22% considera que fueron peores a lo esperado y el 17% cree que fueron mejores.

El 51% dice que su salario es inferior a lo que realiza, el 47% considera que su salario es razonable y el 2% cree que su remuneración es superior a sus tareas. Entre los principales atributos que se requieren por parte de los empleadores, los egresados destacan la posibilidad de aprender, la autonomía para trabajar, la responsabilidad y la iniciativa.

Los graduados consideran que la estabilidad laboral es el factor más elevado, mientras que el prestigio social ocupa el último lugar de la lista de prioridades. Entre las posiciones intermedias, figuran tener tiempo para el ocio y alcanzar ingresos más elevados.

Resulta relevante que la mayoría de los graduados manifiestan estar insatisfechos con su trabajo. El 51% percibe que en el ámbito local falta desarrollo para su profesión, el 28% expresa que el mercado está saturado y el 22% cree que es suficiente.

Los graduados de la Universidad Nacional del Nord-Este (UNNE)

Se ha realizado un análisis de seguimiento de los egresados de la UNNE de las carreras de Contador Público Nacional, Ingeniería (todas sus ramas) y Licenciatura en Sistemas de los años 1991, 1995 y 1998, con una muestra de seis egresados por carrera, tres mujeres y tres varones.

Esta investigación detectó diferentes etapas de la vida laboral de los graduados. Se detectó que durante la etapa de ingreso al mercado laboral, el primer móvil de los egresados del año 1991 fue la necesidad económica, mientras que el resto de los egresados buscaron desarrollarse profesionalmente e independizarse de sus padres. La forma de inserción en más del 50% de los graduados fue por relaciones personales, siendo pocos los casos que eligieron otros canales de acceso.

Sólo la tercera parte de los encuestados ha cambiado de trabajo, mientras que el resto ha logrado permanecer en su primer empleo. Aquellos egresados que prefirieron la movilidad laboral, lo hicieron en busca de mejores salarios y oportunidades.

Los egresados de 1991 ingresaron a posiciones con tendencia a la estabilidad, obteniendo un aumento al recibirse, con flexibilidad horaria, en áreas relacionadas con su profesión. Su interés por la estabilidad los llevó a permanecer en sus empleos por al menos cinco años en casi el 75% de los encuestados.

Por otra parte, los egresados de 1995 y 1998, sienten mayor inestabilidad, con variaciones en sus ingresos, más horas de trabajo y sin cobrar horas extras, trabajan en áreas no siempre vinculadas a sus profesiones. La mayoría expresa una estrategia de empleo múltiple, complementando sus ingresos con la docencia o con sus propios estudios profesionales. Esta multiplicidad limita fuertemente su productividad. El resto de los participantes ha cambiado varias veces de empleo, sin atravesar etapas de desempleo. Las mujeres han expresado interrupciones en su trayectoria laboral por factores como el casamiento, el nacimiento y cuidado de los hijos, entre otras.

Los Contadores y los Ingenieros expresan que sus posibilidades de progreso son bastante restringidas, mientras que para los Licenciados en Sistemas son nulas. Los techos de carrera en las empresas son muy cercanos, existe movilidad de funciones pero prácticamente, no de categoría.

Sin embargo, la mayoría de los profesionales reconoce que ha obtenido logros en sus carreras laborales vinculados a la estabilidad y la continuidad laboral así como al aumento de sus ingresos.

Universidad Nacional de General Sarmiento

Según un estudio de la Universidad Nacional de General Sarmiento (UNGS) realizado en el año 2014, expresa que existe una tendencia internacional a una menor oferta de

puestos de trabajo que impacta directamente en la empleabilidad de los individuos, esto afecta también a los egresados universitarios-

Dicho estudio señala que así como en el ámbito internacional y regional, en Argentina existe una fuerte preocupación por la inserción laboral de los egresados. Cada vez son más los jóvenes que se gradúan en diferentes carreras, pero su ingreso al mercado laboral no siempre cumple sus expectativas. La demanda de constante actualización por parte del mercado laboral genera que gran cantidad de jóvenes se sientan sobrecualificados para las tareas que desempeñan.

Por otra parte, las dificultades en la empleabilidad de los egresados son multicausales. Si bien con la aplicación de tecnología ha disminuido la demanda de personal en los procesos productivos, además, el mercado laboral busca personas formadas en la práctica y los egresados no suelen contar con este conocimiento porque su formación es más teórica que práctica. Además, el contexto socio-económico es un elemento determinante de la oferta laboral.

La Universidad Nacional de General Sarmiento (UNGS) ha identificado tres problemas de los egresados: Baja oferta laboral y profesional para las carreras de la UNGS, débil relación entre la UNGS, las instituciones y los actores locales y finalmente; algunos egresados poseen destrezas y habilidades insuficientes para su desarrollo laboral y profesional. Este estudio detecta que, a medida que aumenta la matrícula, la universidad tiene el desafío de cumplir con el objetivo de que los nuevos egresados puedan incorporarse al mercado laboral. Considera además que, a pesar de que el desempleo es un problema complejo a nivel regional y mundial, la universidad tiene la posibilidad de ocuparse de dar solución a problemas locales que genere un aporte cualitativo al desarrollo local.

Se ha detectado que la empleabilidad está relacionada con la situación del país, la región y la profesión, entre otros aspectos. La falta de vínculos entre la universidad y los

actores locales limita las posibilidades de los graduados porque se desconocen los intereses, las necesidades y los problemas del entorno y los actores locales desconocen las capacidades y el potencial del alumnado. La falta de habilidades de los egresados suelen estar vinculadas a la falta de acompañamiento institucional una vez que egresan, cuando tienen que generar contactos, propuestas, redactar su CV o asistir a entrevistas, lo que representa una experiencia que no han transitado en la universidad.

Según este estudio, los graduados tienen un alto índice de inserción laboral en forma rentada (91%), sin embargo, más de la mitad de los graduados del año 2013 está buscando otro trabajo y el 36% expresa que su trabajo está parcialmente relacionado con sus estudios o no tiene relación; es decir, no existe articulación entre el perfil de los egresados y la demanda de RRHH. Otro dato relevante es que el 29% tiene una segunda ocupación y la mitad de los que tienen empleo están buscando trabajo por tres motivos: mejores ingresos, mayor desarrollo profesional y para trabajar en áreas relacionadas con su formación.

Universidad Nacional de Tres de Febrero

Una investigación realizada en el año 2000 por la Universidad de Tres de Febrero (UNTreF) detectó que el 4,5% de los egresados universitarios argentinos nunca tuvo inserción profesional y que en el 12,5% de los casos no tiene un empleo vinculado a su profesión. Por lo tanto, “uno de cada cinco egresados, corre el riesgo de no poder insertarse profesionalmente” (Gómez, 2000; p.88). Cabe destacar que se trata de una apreciación general, porque el estudio no discrimina entre carreras, o niveles (tecnicatura, terciario o grado).

Además, dicho estudio detectó que las búsquedas de empleo utilizan mecanismos económicos para la valoración de los postulantes, como sus antecedentes, su

experiencia y las recomendaciones que tenga son factores decisivos para el empleador y no estimulan la formación de los individuos (Gómez, 2000).

Marcelo Gómez (2000) destaca que existe una subutilización de conocimientos y de la formación de los RRHH, que genera pérdidas de productividad por la falta de valoración del capital humano de alta calificación que produce el país. Esto produce un modelo acumulativo que no alcanza para la modernización del sistema de uso de la fuerza de trabajo, en especial, profesional y científico. Sin embargo, el estudio halló que, a pesar de las dificultades detectadas, los egresados califican positivamente la formación recibida aunque en algunas carreras remarcan la obsolescencia del equipamiento.

Para los estudiantes, los problemas de inserción no están vinculados a la formación sino a factores personales o del contexto económico, según lo perciben. Por otra parte, destacan que existe un grado de sobreformación, es decir, se acumulan aprendizajes ociosos que son vistos como una pérdida de tiempo por los profesionales. En este aspecto mencionan la presencia de materias superfluas que denotan problemas de integración curricular por la carencia de esfuerzo pedagógico para adaptar las materias auxiliares a las demandas de la práctica profesional. Entre los déficits de las carreras señalan la enseñanza de idiomas, la falta de aplicación práctica, las herramientas informáticas, el excesivo teoricismo o enciclopedismo. Casi el 60% de los graduados suple estos déficits con cursos provistos en su mayoría por las mismas universidades (Gómez, 2000).

Universidad Nacional de Rosario

Más recientemente, otro estudio se ocupó de cómo les afecta a los jóvenes egresados de los niveles secundarios y universitarios la imposibilidad de inserción laboral. Aunque el artículo sobre este estudio no da cifras acerca de la inserción laboral de los jóvenes encuestados, los investigadores afirman que hay que plantear estrategias para la articulación y una educación pensada en las posibilidades de inserción. El estudio lo

realizó la Facultad de Psicología de la Universidad Nacional de Rosario sobre una muestra de jóvenes de entre 18 y 30 años, con el objetivo de detectar cuáles son los efectos psicopatológicos y subjetivos que produce la desigualdad de oportunidades de inserción laboral (Universidad Nacional de Rosario, 2013).

El citado estudio considera que el escenario que genera el capitalismo global ha modificado las formas de producir, de organizar y de representar el trabajo. Destaca que antes, en la sociedad capitalista existía inserción laboral y había un momento en que la formación finalizaba. Actualmente, la alta exigencia de capacitación hace que los jóvenes sean siempre estudiantes como una forma de mantenerse en el sistema "esto actúa simbólicamente en el joven; el estar preparándose para algo, ese futuro ideal y no caer en el desempleo y el desencanto". En los jóvenes, el trabajo potencia el desarrollo psicológico porque se vincula con la independencia y la libertad (Universidad Nacional de Rosario, 2013, s/n).

La falta de inserción laboral de los jóvenes es causada básicamente porque la realidad actual es que no hay trabajo para todos aunque existen nuevas formas de trabajo y la presión formativa es continua. El estudio detectó que la mujer da una mayor valoración a la inserción laboral y a lo satisfactorio o prestigioso que considera su puesto. Los más jóvenes mostraron una menor preocupación por la falta de inserción laboral y consideran el trabajo como una actividad a cambio de dinero. Aquellos entrevistados con mayor formación consideran al trabajo como un objetivo, un ideal de identidad laboral y de reconocimiento social. Los entrevistados que pertenecen a niveles socioeconómicos más bajos adjudican la inserción laboral a la suerte y a la voluntad personal.

Sin embargo, la falta de inserción genera culpabilización personal de los jóvenes respecto a su falta de capacitación, esfuerzo o preparación. Esto genera la desvalorización del sujeto y procesos de depresión. Lo viven como una situación de marginalidad. Este estudio hace hincapié en la necesidad de pensar en una articulación

entre la formación y la inserción laboral de los jóvenes, en capacitar para la inserción (Universidad Nacional de Rosario, 2013).

Por otra parte, la encuesta a graduados 2013 realizada por la Red Nacional de Universidades del Conurbano (RUNCOB) y la UNGS muestra que el 37% trabajó durante toda la carrera, un 21% lo hizo durante más de la mitad de la carrera.

Universidad de Luján

Un estudio realizado en base a los egresados de la carrera de Comercio Internacional en 2014, detectó que en cuanto a las expectativas que tienen los egresados sobre el aporte que la carrera representa en sus vidas, los resultados están principalmente enfocados al ámbito laboral. Algunos graduados que están ejerciendo, reconocen que la universidad ha cumplido sus expectativas. En este caso, los egresados muestran que el deseo enunciado por la teoría de la resistencia, educarse para cambiar su realidad, es su principal objetivo. Esto egresados buscan una inserción laboral que les permita acceder a un empleo acorde a la carrera que eligieron (Beier, 2015).

Se consultó a los egresados cuál fue el tiempo transcurrido entre su egreso y la inserción laboral en el sector de Comercio Internacional. Casi el 40% respondió haber conseguido empleo en su profesión en menos de un año, vale aclarar que el 60% de este grupo había comenzado a trabajar en el sector mientras era estudiante. Quienes no consiguieron aún empleo en el área del CI llevan entre dos y cuatro años de egresados. En este punto, se perciben los problemas que marca la teoría de la transición. El egresado percibe que el paso de la universidad al empleo no está articulado y se frustra.

Se les consultó si la universidad brinda a los egresados las competencias necesarias para el ejercicio de la profesión. Pese a algunas discrepancias, en general, los

egresados coinciden en que la carrera les ha aportado las herramientas necesarias para que puedan desarrollarse laboralmente.

Sin embargo, aún hay un 11% de los encuestados que no consiguió trabajo en relación a su carrera y al 39% le costó al menos un año su inserción laboral. Actualmente sólo diez de los diecisiete encuestados están trabajando en el sector de comercio internacional, dos de ellos en educación pública y ocho en la aplicación en el ámbito empresarial.

Si bien durante la etapa de estudiantes muchos han logrado insertarse en el mercado laboral, parece que una vez recibidos, la situación cambia. La mayor parte de quienes no obtuvieron empleo en su etapa de estudiantes, tardó entre uno y tres años en conseguir empleo, a otros les llevó cinco años y algunos aún no están empleados en el sector de Comercio Internacional.

Según el análisis de resultados, la universidad brinda las competencias teóricas, pero la mayor parte de los encuestados señaló la necesidad de recursos prácticos para facilitar la inserción laboral. Los egresados encuestados que realizaron postgrados, en general ya estaban trabajando en CI y decidieron seguir estudiando para mejorar laboral y profesionalmente.

Si bien la mayoría de los graduados logra alcanzar sus objetivos profesionales y salariales - con sueldos superiores a la media- los primeros años al acabar sus estudios son duros y la inserción laboral durante este período es precaria. Fabio G., un encuestado, expresó “Después de más de dos años de buscar trabajo en CI, me había resignado a trabajar fuera del sector. Ahora que tengo la oportunidad de disfrutar mi trabajo en CI, creo que fue un error no haber comenzado mientras estudiaba la carrera porque algunos de mis colegas lo hicieron y al egresar, no sólo ya tenían trabajo, sino que además, fueron promovidos por la empresa a pocos meses de obtener su título”.

Otra conclusión que se desprende de los resultados es que, probablemente, haya más necesidad de técnicos en CI que de licenciados, esto justificaría lo que muchos manifiestan respecto a sentirse subocupados e insatisfechos con los salarios. Lucía R., una egresada encuestada, expresó “estudié cinco años con una meta: tener un trabajo que me permitiera vivir cómodamente y todavía, a seis años de egresar, siento que tal vez nunca lo logre”.

Debido a la dinámica del sector en la región, es probable que se pueda alcanzar una articulación adecuada empresa-universidad, lo que daría mayor seguridad a los egresados en temas prácticos indispensables para desenvolverse en su primera etapa profesional. Tal vez de este modo, se pueda disminuir el tiempo de búsqueda de empleo de los egresados y su subocupación.

El hecho de graduarse no representa *per se* una inserción laboral segura y acorde con las expectativas del profesional. Aquellos alumnos que se ocuparon por un ingreso temprano al mercado laboral en relación al Comercio Internacional (CI) es decir, que comenzaron a trabajar en el sector mientras estudiaban o incluso, los que iniciaron sus estudios porque ya estaban trabajando en CI, han logrado más éxito que el resto. Esto demuestra que los diferencia la actitud que han tenido como estudiantes al articular su estudio con la inserción laboral ha dado sus frutos ya sea que hayan participado en prácticas o pasantías o en trabajos estables a tiempo parcial o completo.

Conclusiones

Una vez recibidos, la inserción que los egresados esperan es la de un profesional promedio de mercado, sienten que hicieron un esfuerzo y desean ser recompensados por el conocimiento adquirido. Sin embargo, el sector empresario busca profesionales entrenados en la práctica, capaces de sortear las dificultades y de aprovechar las oportunidades que se presentan en forma cotidiana. Por lo tanto al egresar, gran parte de los nuevos profesionales manifiesta sentirse subocupada.

De los estudios analizados, se desprende que la mayoría de los graduados trabaja en relación de dependencia, muchos tienen proyectos personales incluso trabajando bajo relación de dependencia. Finalmente, un porcentaje menor trabaja únicamente en forma independiente. Un dato a destacar es que la mayoría de los graduados logró insertarse en sus áreas de estudio.

Por otra parte, quienes hace varios años que trabajan, y quienes han seguido capacitándose han alcanzado logros acordes a sus expectativas. Esto agrega un dato a destacar, porque en un contexto dinámico como son las empresas que afrontan escenarios cambiantes tanto por factores externos como internos, la capacitación continua es un elemento más a valorar.

Los graduados manifiestan en los diferentes estudios que la estabilidad es difícil de alcanzar y la continuidad laboral demanda del esfuerzo de trabajar horarios extensos sin cobrar horas extra o de cambiar de tareas sin cambiar de categoría, obteniendo sólo a veces, mejoras en sus salarios.

Se ha detectado que existe la necesidad de realizar un sondeo de la relación actual de los egresados debido a que es la única forma de conocer cómo se han insertado en el mercado laboral. Este tipo de seguimiento es fundamental para que la universidad tenga un feedback de la realidad de sus alumnos.

Sugerencias

A partir del análisis realizado, surge una serie de sugerencias para intentar generar mayor dinámica formativa y lograr una inserción temprana de los egresados, entre ellas:

- Incorporar talleres optativos específicos de cada carrera.
- Agregar una orientación específica para quienes quieran ejercer como docentes que contenga el dictado de materias pedagógicas, redacción de informes comerciales, oratoria y otras necesarias para la carrera.

- Generar mayor articulación universidad – empresa por medio de encuentros, pasantías, prácticas rentadas o no, bolsa de trabajo, seminarios conjuntos y otras actividades en común.
- Ofrecer talleres que se adapten al ritmo que cambian la realidad empresarial y la dinámica del sector.
- Se considera que una buena práctica institucional es el seguimiento de los egresados. Se propone realizar un censo de egresados para conocer sus experiencias y trazar una matriz FODA sobre la inserción laboral de los mismos en cada universidad.

- Finalmente, se sugiere generar políticas de incentivo desde los municipios del área de influencia de cada universidad para lograr una optimización de la inserción laboral de los jóvenes universitarios.

Bibliografía

Beier, Gladys R. (2015). La inserción laboral de los egresados de la Licenciatura en Comercio Internacional de la UNLU en el área de influencia del Centro Regional Campana. Campana: UTN Delta.

Buontempo María Paula. (1998). I*nserción laboral de graduados universitarios: un estudio desde las trayectorias laborales.* Facultad de Relaciones Laborales, Comunicación Social y Turismo - UNNE.

Disponible en: http://www.unne.edu.ar/unnevieja/Web/cyt/cyt/2001/1-Sociales/S-003.pdf

Capelli, P., & Rogosky. (1994). ¿Qué calificaciones requieren los nuevos sistemas de trabajo? *Revista Internacional del Trabajo*(2).

Gallart, M. A. (1995). *La formación para el trabajo en el final del siglo. Lecturas de educación y trabajo 4.* Buenos Aires: CIID – CENEP, ORELAC – UNESCO.

Gómez, M. (2000). *El mercado de trabajo para los jóvenes universitarios recientes.* Caseros: Universidad de Tres de Febrero.

Kosacoff, B., & Ramos, A. (2002). *Reformas de los noventas, estrategias empresariales y el debate sobre el crecimiento económico.* Boletín Informativo Techint 310.

Masseroni, S. (., & Bendini, M. (. (2003). *El trabajo femenino. Distintos ámbitos y abordajes.* Buenos Aires: UBA, Facultad de Ciencias Sociales.

Neffa, J. (1998). *¿Qué son las condiciones y medio ambiente de trabajo? Propuesta de una nueva perspectiva.* Buenos Aires: Área de Estudios e Investigaciones Laborales/SECYT - CEIL/CONICET - CREDAL/CNRS. Humanitas.

OIT. Comisión Mundial sobre la Dimensión Social de la Globalización. (2004). *Por una globalización justa: Crear oportunidades para todos.* Ginebra, Suiza: OIT.

Rosales, O. (2009). *La globalización y los nuevos escenarios del comercio internacional.* Recuperado el 11 de 09 de 2013, de http://www.cepal.org/publicaciones/xml/9/35849/RVE97Rosales.pdf

Universidad Nacional de General Sarmiento. (2014). UNGS. Obtenido de http://www.ungs.edu.ar/ms_ungs/wp-content/uploads/2014/09/2-Inserci%C3%B3n-laboral-Est-y-Graduados-PP-UNGS-2014.pdf

Universidad Nacional de La Plata. (2012). Trayectoria laboral y competencias profesionales de los jóvenes egresados de la U.N.L.P. Disponible en:

http://www.unlp.edu.ar/uploads/docs/informe_graduados_2012.N.L.P.pdf

Universidad Nacional de Rosario. (23 de 12 de 2013). *Argentina Investiga.* Recuperado el 10 de 02 de 2014, disponible en: http://argentinainvestiga.edu.ar/noticia.php?titulo=los_jovenes_y_el_mercado_laboral&id=1975#.VM0F92gXpIF

Oscar Mena Redondo

Panelista Internacional Especialmente Invitado

a la XXI Cumbre de Alta Gerencia Internacional

Ver en www.altagerenciainternacional.com/channel

Lic. Oscar Mena Redondo: Director de Alta Gerencia Costa Rica

Diagnóstico estratégico

- **Metodología General para realizar un diagnóstico**
- **Técnicas adecuadas para cada etapa del diagnóstico**

Miguel Rivas

Panelista Internacional Especialmente Invitado

a la XXI Cumbre de Alta Gerencia Internacional

Ver en www.altagerenciainternacional.com/channel

Prof. Miguel Rivas Representante de Alta Gerencia Internacional para la Comunidad Europea

- **Neurociencias y espontaneidad.**
- **La espontaneidad como contenido diferenciador**

“Innovación en Latinoamérica
Integrar ideas y conocimientos para articular el cambio Social
Neurociencias, Ambiente y Tecnología”

MODELO SER H4: DIAGNÓSTICO ORGANIZACIONAL DENTRO Y FUERA DEL AULA

Autores: Cr. Lorenzo, Carlos A. (MAG): PROFESOR TITULAR ORDINARIO CON DEDICACIÓN EXCLUSIVA E INVESTIGADOR CATEGORÍA II – Doctorando Universidad Nacional de Rosario;
Lic. Lorenzo, Ma. Natalia (MAG): JEFE DE TRABAJOS PRÁCTICOS ORDINARIO CON DEDICACIÓN SEMI EXCLUSIVA E INVESTIGADOR CATEGORIA V-COORDINADOR DE TRABAJOS DE CAMPO.

Institución: Universidad Nacional del Centro de la Provincia de Buenos Aires.

RESUMEN

El vínculo de los estudiantes universitarios con la cotidianeidad de su ámbito de estudio y acción resulta esencial para su formación como profesionales a fin de ampliar su noción de la realidad organizacional aplicando las herramientas necesarias para cada situación que les toque enfrentar. Es por ello que desde 2010 los integrantes de la cátedra de Dirección General Comisión 2 de la Licenciatura en Administración perteneciente a la Facultad de Ciencias Económicas de la Universidad Nacional del Centro de la Pcia. de Bs. As. han decidido hacer énfasis en la utilización de la herramienta de Diagnóstico Organizacional –elemento primordial de la gestión organizacional- a través de su implementación en organizaciones de Tandil y su zona de influencia mediante una guía de preguntas –a modo de cuestionario- segmentada por cada una de las variables y ciertas dimensiones del Modelo SER H4. De esta

manera, la información recabada es asociada a desarrollos del mismo modelo y presentada en dos documentos, un informe de diagnóstico y una propuesta de innovación/mejora, los cuales reciben un feedback doble: académico y organizacional. Mediante su implementación a lo largo de cinco años se ha notado que tales acciones han tenido resultados que la cátedra considera como fructíferos.

PALABRAS CLAVE: METODOLOGÍA – APRENDIZAJE - DIAGNOSTICO ORGANIZACIONAL – MODELO SER H4 - ORGANIZACIONES

INTRODUCCIÓN

Al momento de asignar, a los alumnos de la carrera de Licenciado en administración, la tarea de realizar un diagnóstico, muchas o la mayoría de las veces no saben qué cuestiones tener en cuenta. Su mente pasea por todos los conocimientos teóricos que han aprendido a lo largo de sus estudios pero no saben como “bajarlos” o traducirlos a la realidad. Tampoco saben por dónde ó cómo empezar al momento de pensar en realizar preguntas para relevar información que necesitan recabar -en un principio- para fines académicos, debido a que confunden los conceptos teóricos aprendidos con el lenguaje apropiado para cada entrevistado.

Asimismo, en el tránsito de los estudiantes universitarios por sus estudios, muchas veces llevan a cabo trabajos o asignaciones cuyos resultados se presentan en el aula y son evaluados por sus profesores sin tomar contacto con las necesidades y opiniones que tienen quienes los han recibido en las organizaciones que visitan.

Todo ello lleva a replantearse una nueva forma de prepararlos para lo que, posiblemente, sea una tarea que realicen seguido en su vida laboral: la consultoría o –eventualmente- el asesoramiento dentro de alguna organización en la que se encuentren trabajando, implicando el ejercicio consciente del diagnóstico y análisis organizacional.

A través de este trabajo se busca exponer, desde la cátedra de Dirección General Comisión 2 de la Licenciatura en Administración de la Facultad Nacional del Centro de la Pcia. de Bs. As., la decisión de implementar a través del Modelo SER H4 (del cual la autora forma parte del proyecto de investigación y de la línea investigativa que lo desarrolla y que dirige el Mag. Carlos A. Lorenzo) una metodología de diagnóstico que prepare a los alumnos -mediante un esquema y un marco teórico que sustente su análisis- para generar informes de consultoría en los cuales se analice la organización en base a las variables del Modelo y se realice propuestas de innovación y mejoras basado en las necesidades organizacionales.

Asimismo, al considerar el involucramiento de y con las organizaciones como un elemento importante en la actividad universitaria, se ha buscado estimular que el fruto del análisis y diagnóstico sea presentado a las mismas promoviendo el reforzamiento de un bucle positivo para el aprendizaje: los estudiantes le devuelven el tiempo dedicado en forma de diagnostico y ésta lo agradece mediante una devolución muy valiosa para los futuros profesionales.

Todo ello reverbera en beneficios para todos los actores involucrados: los profesores tienen la oportunidad de enseñar una metodología de trabajo basada en un modelo teóricamente sólido (el cual se desarrolla hace 16 años) que cumple con el propósito de aprendizaje por parte de los estudiantes y la mejora en la calidad de sus trabajos al guiar a los alumnos para que luego diseñen su propio modelo en función de sus modelos mentales ; los estudiantes amplían y consolidan sus conocimientos, se preparan para el ejercicio de su profesión y toman contacto con la realidad de las organizaciones que estudian en los libros; las organizaciones reciben informes de diagnóstico y propuestas para resolver potenciales problemáticas, cuestión de la que carecen si no tuvieran profesionales en la misma y que resulta muy valiosa para su gestión; y la sociedad se ve beneficiada del fortalecimiento del vínculo productivo entre universidad y los demás actores sociales, elemento importante en el desarrollo local.

MARCO TEÓRICO

Modelo SER H4

En la actualidad, el Modelo SER H4 (Lorenzo, C. A. y Lorenzo, M. N., 2012, 2013,2014) consta ahora de ocho variables. Estas son: Cultura Organizacional, la cual alinea a las demás a través de la técnica de diagnóstico, mediante las denominadas Configuraciones Organizacionales de cuatro tipos de Cultura: SER H4 (desarrollo del SER, orientación del desarrollo, sabiduría), SER (orientación del conocimiento), ABIERTA (orientación emprendedor) y CLÁSICA (orientación conservadora), las cuales surgen de la base teórica de Edgar Schein); Poder (en su acción en el sistema político); Liderazgo; Comunicación; Estructura Organizacional; Estrategia; Recursos Intangibles y Contexto.

Las variables se aplican sistémicamente y sobre la base de un ser humano cuyo comportamiento y decisiones se analizan integradamente por sus aspectos espirituales, emocionales, racionales en relación con el cuerpo biológico. Esto se aplica a nivel individual, grupal y organizacional.

El Modelo tiene dimensiones que analiza para el diagnóstico de distintos aspectos relevantes de las organizaciones: Magnitud; Carácter Familiar; Tecnología; Etariedad; Género; Innovación Tecnológica y Organizacional; Stakeholders; Grado de Descentralización; Modelos Mentales e Inteligencias; Complejidad de la percepción de la realidad; Ética, Moral y Responsabilidad Social Organizacional; Equilibrio Laboral y de Vida; Experiencia, Conocimiento y Habilidades; Aprendizaje; Sector de la Economía y Aéreas funcionales de la Organización.

El Modelo SER H4 cuenta también con una herramienta llamada Configuraciones Organizacionales (Lorenzo et. al., 2012, 2013), la cual en una matriz sintética permite conocer cómo hipotéticamente se comportan las variables de Modelo -Liderazgo, Comunicación, Poder, Recursos Intangibles, Estructura organizacional, el proceso Estratégico y la relación con el Contexto. Tal comportamiento se evidencia a través de la interacción de dimensiones de análisis y las tipologías culturales a través de conceptos puente que lo describen.

Asimismo, entre las variables existen conceptos integradores o “puente”, dando abordaje sistémico al análisis de las dimensiones y la relación entre las mismas. Por su parte, esta herramienta se utiliza para análisis complementarios del abordaje sistémico del Modelo a partir de una matriz entre los conceptos que unen cada una de las variables con las dimensiones del Modelo. Estos conceptos son indicadores a relevar y situaciones a observar para el análisis sistémico en la realización diagnóstico. Siguiendo la misma lógica, los conceptos puente se aplican también para la relación de variables del modelo y las dimensiones del contexto, las cuales llevan en parte a un proceso de diseño de escenarios.

Tipologías culturales

La variable Cultura Organizacional es considerada por el Modelo SER H4 como directriz de las demás variables que lo conforman y que fueron nombradas anteriormente.

En base al Paradigma Cultural de Edgar Schein (Schein, 1992), se definen en el Modelo SER H4 cuatro tipos culturales (Lorenzo, C. A. y Lorenzo, M. N., 2012, 2013,2014) para ajustar la teoría general del MODELO a la operatividad del sujeto de estudio. Se parte de que la teoría del Modelo SER H4 dice, y valida en estudios anteriores, que la Cultura Organizacional alinea las demás variables del MODELO en los que hace al comportamiento de cada variable en una determinada organización identificada por su tipo cultural. Si bien la configuración nunca es puramente consistente con la teoría de las Configuraciones Organizacionales validadas en relevamientos hechos en otras etapas del Modelo SER H4, sus desvíos pueden indicar potenciales o actuales disfunciones y/o enfermedades organizacionales.

Los Tipos Culturales Organizacionales son los siguientes: SER H4 (integración y desarrollo de Sabiduría); SER (organización del conocimiento como centro); ABIERTO (basado en las habilidades y organización emergente y situacional) y CLASICO (basado en la experiencia y conservadora). Los mismos están vinculados con un grado distinto de desarrollo humano en calidad a los valores que representa cada cultura.

La ***TIPOLOGÍA CULTURAL SER H4*** es una tipología un poco extrema para la realidad de desarrollo humano en las organizaciones, por lo ideal, que da un marco favorable al desarrollo del ser humano de manera integral. Está focalizada en la sabiduría, es decir más abarcativa que el conocimiento que lo integra. Es sumamente abierta en el locus interno como en el externo. Está sostenida por valores para la búsqueda de significado y tienen los integrantes un alto grado de consistencia para el pensamiento y la acción. Buscan el aprendizaje en el marco de sabiduría. Busca tener identificación clara desde los mismos individuos que la componen.

La ***TIPOLOGÍA CULTURAL SER*** es una organización basada en el conocimiento, abierta pero con recaudos. Busca más bien la adaptación y se define más bien por su misión, es decir es más operativa y pragmática en sus características teóricas. Le da importancia a la tecnología y es medianamente centralizada y coordinada. Busca la innovación. Además de tener su identidad muchas veces esta se ve mediatizada por la búsqueda de la imagen más conveniente. Es más alcanzable en la realidad de la gran mayoría de las organizaciones actuales, y se puede perseguir siempre que el sector económico donde se encuentra lo permita para supervivir y mantener la competitividad.

La ***TIPOLOGÍA CULTURAL ABIERTA*** es una organización con pensamiento y actividades emergentes según la situación. Se basa más en las habilidades de sus

miembros. Se ajusta a la situación y es muy negociadora dependiendo las mismas del sistema político de la organización y su dinámica. Busca la aceptación sobre el sostenimiento inflexible de su identificación. Es relativamente abierta dependiendo de la situación, y las comunicaciones y el alcance de las mismas tienen el mismo ajuste y son las necesarias para la adaptación mutua. Es descentralizada selectivamente. Se asumen riesgos acotados. La adaptación al contexto es relativa. Se aplican claramente premios y castigos para obtener los objetivos. No se tiene en cuenta el significado individual sino el conjunto, de allí que predomina el poder para lograrlo. El aprendizaje es buscado para la organización y no tiene en cuenta las motivaciones individuales para ello. Con el contexto hay selectiva interacción y alcance.

La ***TIPOLOGÍA CULTURAL CLÁSICA*** es una organización conservadora que se basa en la experiencia y en el interés. Los valores y creencias son de los que tienen el poder que busca la identificación o la sumisión. El relato está en relación a la visión de la autoridad. Hay escasa participación y difusión. La jerarquía coordina, su proceso estratégico es centralizado. La comunicación es selectiva entre pocos miembros. En la estrategia prevalece el sostenimiento de la situación. Existen premios y castigos. El aprendizaje es un emergente no buscado y se valora la experiencia. Identidad fuerte basada en la centralización y tiene limitada interacción con el contexto.

Estas tipificaciones se diferencian en base a distintas respuestas comportamentales a dimensiones. Las dimensiones son las siguientes: Integración (SER H4); Diversidad de género integrada; Complementariedad en la etariedad; Adaptación por la Magnitud; Promoción o limitación de la Innovación; Política de tecnología necesaria; Relación con los stakeholders; Objetivación de la realidad; Posición ante la ética, la moral y la Responsabilidad Social Organizacional; Equilibrio de la vida laboral y general); Tipos de Modelos Mentales e Inteligencias de los lideres y directivos; La relación con la familia en las organizaciones que correspondan. Tratamiento de la experiencia, el conocimiento y las habilidades. Las dimensiones del Modelo SER H4 con las que determinan el Tipo de Cultura Organizacional.

Matriz 1: Relación Tipologías Culturales- Dimensiones

DIMENSIONES	SER H4	SER (conoc. Actualizado)	ABIERTO (habilidades, capacidades)	CLÁSICO (conservador)
1.Confianza (liderazgo/estructura)	abierta	Con recaudos	Según la situacion se ajusta	Basada en interes
2.Valores y creencias (liderazgo/cultura)	En estrecha consistencia	En consistencia con la situacion	Según negociación del sistema politico	En los que tienen el poder
3.Influencia (liderazgo/poder)	Buscando identificación	Buscando aceptacion	Buscando identificación y/o aceptacion	Buscando identificación o sumisión
4.Relato (liderazgo/comunicación)	En relación a los valores	En relación a la mision	En relación a los objetivos y/o estrategias	En relación a la visión de la entidad
5.Visión compartida (liderazgo/estrategia)	Difusión amplia en alta participacion	Mediana participación y alta difusion	Media participación y difusión (existencia parcial)	Escasa participación y difusión (inexistencia)
6.Acción sistematica (liderazgo/contexto)	Consiente y aplicada	Aplicada c/ modelos tecnológicos	Aplicada con MM de liderazgo	No aplicada (lineal)
7.Coordinación (estructura/ cultura)	Los valores coordinan	Los objetivos coordinan (el plazo)	La estrategia coordina (estructura)	La jerarquia coordina
8.Acción (estructura/poder)	Consecuente en la estrategia descentralizada y coordinada	Consistente en la estrategia medianamente descentralizada	Consistente en la estrategia descentralizada relativamente y coordinada	Consistente en la estrategia centralizada y supervisada
9.Lenguaje (estructura/comunicación)	Conversaciones abiertas para el aprendizaje	Información abierta y conversación destinada a la coordiancion	Conversacion rápida para la adaptación rustica	Conversaciones selectivas con pocos miembros
10.Sostenimiento y transformación (estructura/estrategia)	Estrategias con fuerte busqueda de la innovacion	Estrategias con fuerte busqueda de la innovacion	Estrategias que apuntan en los dos aspectos con riesgo acotado	Estrategias en las que prevalecen la que prevalece el sostenimiento

11.Objetivos/metas (estructura/contexto)	Estructuras y procesos flexibles adaptativos para el logro de los objetivos	Estructuras y procesos flexibles adaptativos para el logro de los objetivos/metas	Estructuras y procesos en relativa adaptación al contexto para el cumplimiento de metas en la consecuencia de objetivos	Estructuras y procesos establecidos para el logro de metas
12.Premios y castigos (cultura/poder)	Promoción de premios grupales para el logro organizacional en consonancia con lo individual	Promoción de premios grupales para el logro organizacional con algunos factores de equilibrio individual	Promoción de premios y difusión de castigos para el logro organizacional	Promoción de premios y castigos para el logro organizacional
13. Significado (cultura/comunicación)	El comportamiento individual y organizacional esta motivado por encontrar significado a través de valores y difusión de los mismos	El comportamiento organizacional y en parte el individual se motiva por contextos de significado conjunto	El comportamiento organizacional se motiva por un significado conjunto	El comportamiento organizacional se motiva por un significado individual coordinado
14.Aprendizaje (cultura/estrategia)	El aprendizaje es buscado estrategicamente para el individuo en conjunto con la organizacion	El aprendizaje es buscado estrategicamente para la organización con implicancia para el individuo	El aprendizaje se deriva del desenvolvimiento organizacional e interesa el beneficio para la misma	El aprendizaje es un emergente no buscado y se valora experiencia explicita
15.Image/identidad (cultura/contexto)	En base a una clara identidad se proyecta una imagen coherente al contexto para buscar expectativas claras del segmento stakeholders	En base a una identidad en proceso se difunde una imagen clara en el segmento y la sociedad	En base a una identidad fuerte se difunde una imagen que concuerde con los objetivos y metas	En base a una identidad central fuerte, se causa imagen de la organización que hace a la eficacia en su sector
16.Interaccion y alcance de difusión (poder/comunicación)	Amplia interaccion y alcance del liderazgo, la comunicación en el poder suficiente	Difusión e interaccion amplia en relacion a un desvio formal y/o informal de coordinación para la acción y el aprendizaje organizacional	Selectivas interacciones y alcance	Limitada interaccion y alcance
17.Negociacion (poder/estrategia)	Se negocia en forma cooperativa buscando comunes denominadores	Se negocia de la manera mas amplia posible en relación a la importancia y sugerencia del problema	Se negocia dentro de la competencia de condiciones para lograr cohesion	Se negocia selectivamente resguardando la autoridad y jerarquia
18.Recursos (poder/contexto)	Se utilizan los recursos necesarios para un enfoque sistémico de los objetivos y sus limitaciones	Se utilizan los recursos que surjan de las negociaciones establecidas	Se utilizan los recursos necesarios para canalizar los problemas en el marco de la negociación de decisiones	Se utilizan los recursos posibles que determinen las autoridades y/o propietarios
19. Innovación (comunicación/estrategia)	La innovación es obtenida naturalmente en base a la cultura y la alineación de las demás variables	Se busca alta participación con buena comunicación para el logro de aspectos innovadores	Se determinan proyectos para el logro de innovación de aspectos relevantes de la gestión	Las innovaciones surgen esporádicamente de la comunicación entre sectores debe ser luego aprobada
20.Impactos Mutuos - comunicacion/contexto)	Existe alta atención a la comunicación en el contexto para realizar adaptaciones y prever acciones	Se trata de tener abiertos los medios de comunicación con el contexto para prever situaciones no convenientes	Se seleccionan los elementos de contexto relevantes para el desenvolvimiento de la organización para prever oportunidades y amenzas	Se seleccionan los elementos para dominar y para negociar que hacen a la viabilidad de la organizacion
21.Posicionamiento oportuno (estrategia/contexto)	Se proyecta la organización en base a una visión actualizada, con el fin de contar con buenas condiciones para los objetivos organizacionales	Se determinan los segmentos concretos en donde lograr un posicionamiento favorable a la organización	Se asignan positivamente recursos para tener un fuerte posicionamiento en los productos/servicios mas importantes	Se utilizan el poder integral de la organización en dominar los aspectos claves de los objetivos de la misma
22.Aplicación (recursos/liderazgo)	Los recursos son aplicados por el liderazgo en consonancia con la relación de valores/proyectos	Los recursos son aplicados por el liderazgo consistentemente con la relación poder/cultura en los proyectos	Los recursos son aplicados por el liderazgo consistentemente con lo analizado y mejorado en el proceso estrategico	Los recursos son aplicados el liderazgo en relación con la definición por el poder/autoridad
23.Conocimientos, habilidades y experiencias (recursos/estructuras)	Los procesos y estados de la estructura deben contar con los recursos que SER H4 necesita en forma integral	Los procesos y estado de la estructura contará con SER H4 que complementa los recursos necesarios	Los procesos y estado de la estructura deberán abastecer los recursos necesarios del personal para las funciones organizacionales	Los procesos y estados de la estructura son diseñados en función de los recursos necesarios para el desenvolvimiento en organizaciones en pos de objetivos
24.Cohesión/identificación (recursos/cultura)	Hay que utilizar recursos intangibles principalmente para sostener y/o modificar la cultura organizacional	Se utilizan recursos de todo tipo para sostener y/o cambian la cultura organizacional	Se utilizan recursos principalmente tangibles para reforzar la cultura y/o analizar adaptación a la realidad	Se utilizan en forma eficiente recursos para mantener fortalecida la cultura organizacional
25.Dirección de gobierno (recursos/poder)	El poder se aplica constantemente con la visión cohesionada a través de la participación de los recursos necesarios	El poder dispone de recursos que establece la dirección de gobierno establecida	El poder dispone de recursos para fortalecer la dirección de gobierno establecida o emergente	El poder dispone de recursos para la obtención de los objetivos de la organización
26.Alcance del relato (recursos/comunicación)	El relato se realiza en conjunto con los integrantes de la organización describiendo valores que cohesiona e identifica	El relato se diseña de forma abierta para que integre la mayoría para dar fuerza a los logros	El relato se establece como forma de reforzar las estrategias	El relato se determina como refuerzo de los valores individuales para el cumplimiento de los objetivos actuales
27.Potencial de logro (recursos/estrategia)	La estrategia como emergente de los recursos, la visión, el contexto y su información	La estrategia se establece en este ítem igual que en la tipología SER H4	La estrategia se define con los recursos y la información de contexto	La estrategia se dispone en acuerdo estricto a los recursos e información del contexto
28.Grado de logro (recursos/contexto)	El grado de logro se encontrará en relación a los recursos empleados y en primer lugar los intangibles	El grado de logro se encuentra en relación a todos los recursos empleados	El grado de logro se encuentra en relación a los recursos, en primer lugar los tangibles	El grado de logro se encuentra en relación a los recursos tangibles de la situacion en contexto

Fuente: Producción propia Modelo SER H4 (Lorenzo, C. A. y Lorenzo, M. N. , 2013)

Tipologías políticas

El estudio de las Tipologías Políticas (Lorenzo C.A. y Lorenzo M.N, 2013, 2014) constituye un complemento teórico del Modelo SER H4 que permite abordar la descripción, análisis, diagnóstico y decisión de cambios innovativos que se programen en base al diagnóstico para encaminar la gestión organizacional. El mismo consiste en el análisis de las dimensiones teóricas que se tienen en cuenta en el Modelo SER H4 y el análisis de las tipologías Políticas de la Organización, las que se integran con los tipos culturales. De allí se deducen los indicadores cualitativos para el diagnóstico del tipo político de las organizaciones que se encuentran basados en los conceptos puente relacionadores.

De las dimensiones del Sistema Político, el Modelo SER H4 establece como hipótesis cuatro tipologías que se relacionan con las tipologías Culturales e intentan ser concordantes:

En primer lugar, se encuentra con el tipo Cultural SER H4, el tipo político que se denomina ***PODER-VISIÓN***: Aquí la cultura es muy respetada y tiene alta identificación con el Sistema Político. Los líderes se desempeñan en el marco de ella y facilita los procesos de negociación en las pocas colaciones que se conforman. La comunicación es abierta y se busca el aprendizaje. Se tiene en cuenta todas las dimensiones del hombre en forma integral y por lo tanto la ética y la Responsabilidad Social Organizacional. La intuición es muy tenida en cuenta, como así también la información y la innovación. La planificación estructurada tiene una incidencia media en medio de una alta dinámica de procesos sostenidos. La organización es básicamente Antifrágil en alto grado. El grado de anti-fragilidad, es un concepto expresado por Nassim Nicholas Taleb (Taleb, N. N, 2013).

En segundo lugar, en el tipo Cultural SER, el correspondiente tipo Político se denomina ***PODER-MISIÓN***: La incidencia cultural es medianamente alta. El liderazgo toma ciertas flexibilidades con respecto a la Cultura y existen, en las organizaciones de magnitud adecuada, diferentes coaliciones de intereses. La comunicación formal e informal tiene determinados límites y los procesos políticos se utilizan para aprender pero también para intervenir. Prevalece la identificación y el comportamiento humano es integral ponderado situacionalmente en sus dimensiones. Prevalece en las actividades la ética y la responsabilidad social organizacional. La intuición es fuertemente respetada y el mismo respeto tiene la información y la intuición. Hay un alto grado de planificación estructurada, los procesos tiene una dinámica media y el grado de anti-fragilidad es superior a la media.

En tercer lugar, en el tipo Cultural ABIERTO, el correspondiente tipo Político se denomina ***PODER-ESTRATEGIA***: La cultura incide según la situación y se debe adecuar con sus costos y/o consecuencias muchas veces. El Poder también se emplea según la situación, y hay identificación o adaptación según la negociación que es de mediana dinámica en relación a la fuerza de las coaliciones que son variadas. La comunicación formal es selectiva y acotada a la informal. El control se utiliza con fines de intervención y anulación. Prevalecen los intereses, las emociones se disfrazan, la ética, la responsabilidad social organizacional es oportunista, la intuición puede tener un mediano respeto y la innovación se busca aunque muchas veces si éxito. La planificación se relaja, los procesos tiene bajo sostenimiento y existe fragilidad en muchas áreas.

En cuarto lugar, en el tipo Cultural CLÁSICO, al correspondiente Político se denomina ***PODER-TACTICA***: La Cultura se contempla según la conveniencia del grupo dominante con características diseñadas a tales efectos. Hay alta identificación o alta sumisión, o una mezcla de ambas. El Liderazgo está adecuado a la Cultura y la negociación es altamente cohesionada por el Poder. Las coaliciones, cuando las hay, son pocas. La comunicación formal e informal es limitada. Los controles son para intervención y castigo individual. La identificación y la sumisión son prevalecientes de manera uniforme. El comportamiento es altamente burocrático, la ética y la responsabilidad social organizacional es tenida en cuenta en relación al tipo de cultura organizacional. La incidencia de la intuición y la creatividad es baja, a la información y la innovación se la tiene medianamente en cuenta, la planificación tiene alta injerencia, con procesos de larga duración. La fragilidad es alta.

A través del análisis de tales características en el diagnostico del tipo de sistema político, se permitirá analizar y comprender este aspecto clave de la dinámica organizacional, en un contexto de la relevancia de la Cultura Organizacional. A través de ello se derivaría una mejor gestión organizacional en la búsqueda de mejoras.

Matriz 2: Relación entre dimensiones del Sistema Político y las Tipologías Culturales

DIMENSIONES	TIPOLOGÍAS POLITICAS - TIPOLOGIAS CULTURALES			
	PODER-VISION	PODER-MISIÓN	PODER-ESTRATEGIA	PODER-TÁCTICA
	SER H4	SER	ABIERTO	CLÁSICO
CULTURA	Fuerte adhesión (4,5)	Adhesión según la situación (3)	Adecuación débil por la situación (2)	El grupo dominante la determina (5)
PODER	Consenso e identificación por fuerte negociación	Consenso por adaptación	Se emplea según la situación (identificación/adaptación según la negociacion)	Alta identificación/sumisión
LIDERAZGO	desempeño acorde de la tipologia cultural	Cierta flexibilidad respecto de la cultura	Según la situación	Adecuado a la cultura
NEGOCIACIÓN	De acuerdo a la cultura (2)	Alta inclinación a negociar (3,5)	El liderazgo define el grado (2,5)	Altamente cohesionada por el poder del Lider (5)
COALICIONES	Pocas según magnitud	Algunas coaliciones según magnitud	Varias según magnitud	Pocas según magnitud
COMUNICACIÓN	abierta, en búsqueda del aprendizaje	Formal e informal con ciertos limites	Formal selectiva y acotada informal	Formal e informal limitada
CONTROL	Para aprendizaje	Para intervención y aprendizaje	Para intervención	Para intervención y castigo individual
INTERÉS/IDENTIFICACIÓN	Alta identificacion (4,5)	Prevalece la identificación (3)	Prevalecen los intereses (3,5)	Prevalecencia uniforme entre identificación y sumisión
MAGNITUD (Ponderación de Atributos)	>M 4,5 <M 5	>M 2,5 <M 3,5	>M 1,5 <M 2,5	>M 4,5 <M 5
COMPORTAMIENTO SER H4	Todas las dimensiones del hombre en forma integral	Integral pero ponderado situacionalmente en sus dimensiones	Las emociones se disfrazan	Altamente burocrático
ETICA, MORAL, RSO	Muy en cuenta (5)	Prevaleciente (4)	Oportunistas (2,5)	En cuenta en relación a lo formal (3)
INCIDENCIA DE LA INTUICIÓN, CREATIVIDAD	Muy en cuenta (5)	Fuertemente en cuenta (3,5)	Medianamente en cuenta (2,5)	Incidencia baja (1)
INCIDENCIA DE LA INFORMACIÓN-INNOVACIÓN	Muy en cuenta (4)	Fuertemente en cuenta (4)	Medianamente en cuenta (3,5)	Medianamente en cuenta (2,5)
INCIDENCIA DE LA PLANIFICACIÓN	Incidencia media de la planificacion estructurada (3)	Alto grado de planificacion (4)	Mediana planificación (relajada) (2,5)	Muy alta ingerencia (5)
PROCESOS	Alta dinámica de procesos sostenidos	Dinámica media	Bajo sostenimiento	Procesos de larga vigencia en el tiempo
ANTIFRAGILIDAD	Alto grado	Superior a la media	Fragilidad en muchas áreas	Fragilidad alta

Fuente: Producción Propia – Modelo SER H4 (Lorenzo, C. A. y Lorenzo, M. N. , 2013)

Metaprocesos

Los metaprocesos (Lorenzo et. al., 2010, 2014) en los que trabaja el Modelo SER H4 son los siguientes:

En primer lugar, el **Metaproceso 1 Abordaje y gestión de la complejidad** tiene que ver con la percepción de la realidad interior y exterior a la organización. La finalidad es conocer cómo mejorar, a través de la complejidad específica de cada tipo de

empresa, el pensamiento y la acción de la organización hacia su coherencia interna sin reprimir la innovación y proyectarla hacia el contexto. Esto pasa por pasos y acciones que permita integrar los niveles individuales, grupales y organizacionales para cada magnitud y tipo cultural de organización, modificando de ser necesarias las estructuras de trabajo. Es la gestión de un proceso de interpretación de la realidad.

En segundo lugar, el **Metaproceso 2 Abordaje y gestión del ser humano en el trabajo** se plantea a través del perfil de los individuos y grupos/ equipos en una articulación de competencias/actitudes para el mejoramiento del clima interno, la productividad y la competitividad de la organización en cada tipo de cultura organizacional. La finalidad es cómo mejorar, a través de integrar adecuadamente en la estructura y procesos de trabajo el pensamiento y la acción de la organización hacia su coherencia interna. Esto contiene pasos y acciones con características distintas, pero sin embargo conserva algunas parecidas al metaproceso anterior.

En tercer lugar, el planteo del **Metaproceso 3 Abordaje y gestión del capital social, la moral y la ética** pasa por propender a una mejora del Capital Social y la Responsabilidad Social dentro de cada tipo cultural y magnitud de la organización, teniendo en cuanta los factores de género y etariedad si los hay. Se constituye en un activo y/o patrimonio organizacional. La finalidad es mejorar la organización, a través de integrar a los individuos y grupos de trabajo en principios y/o valores adecuados a la organización en dónde se desempeñan a través de acciones de desarrollo.

En cuarto lugar, el **Metaproceso 4 Abordaje y gestión del aprendizaje organizacional** trata de propender a una mejora sostenida de la organización basada en los equipos de trabajo, que contribuya a la creación y difusión del conocimiento con herramientas informáticas que conserven el conocimiento válido y actualizado para todos los que los requieran, e impulsen en todos los miembros de la organización la voluntad en ese sentido. La finalidad es mejorar la organización, a través de integrar a los individuos y grupos de trabajo con libertad para la innovación y/o el cambio, basado en los aspectos culturales acordes con el hecho de que la organización aprenda de su funcionamiento interno y en relación con la percepción de los impactos del contexto. Hay que realizar pasos y acciones que permitan el aprendizaje organizacional a través de equipos, basado en las expectativas de aprendizaje individual como forma de integración para cada tipo cultural y magnitud organizacional. Se trata de permitir el desarrollo individual y organizacional.

En quinto y último lugar en el **Metaproceso 5 Gestión de valuación y posicionamiento ante el contexto** convergen todos los demás mencionados anteriormente, con una intensa relación con el primero en lo que hace a la percepción de la realidad que cada organización logra “ver”. La necesidad de analizar la organización desde estos metaprocesos se verifica de alguna manera a través de los

relevamientos que hemos realizado, y el que se encuentra en su faz de procesamiento en este momento, relativo a las hipótesis de observaciones e indicadores necesarios para permitir el diagnóstico sobre la situación y la dinámica de estos metaprocesos y los programas de acción, para tomar las medidas necesarios en pos de la salud de capacidad de gestión organizacional.

Los metaprocesos mantienen una integridad que se dividan a efectos de un mejor análisis, pero su implementación necesariamente los une en un programa común a pesar de las características distintivas de cada uno.

Programas de Tratamiento/Mejora

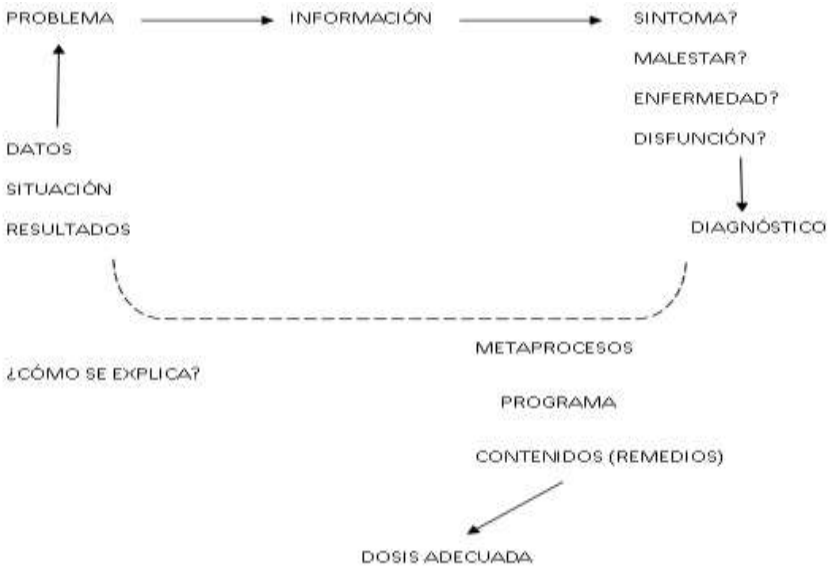
Luego del diagnóstico y el correspondiente análisis del mismo, corresponde tomar decisiones evaluando distintas alternativas en un proceso realizado por distintas personas en muchos casos. Se cuenta con la información racional que es procesada por la mente humana integrada y disparada muchas veces a través de intereses como parte del sistema político y emociones.

Para ello, se cuenta con la técnica de los Metaprocesos que tipifican y configuran los problemas, a fin de instrumentar mejoras a través de los Procesos Organizacionales vitales integrados y vinculados a ellos.

Cada uno de ellos contiene distintos aspectos de análisis de intervención y ayudan para hacer un programa que se canaliza en los procesos administrativos de la organización. Es decir, que los listados no taxativos sobre las disfunciones y las enfermedades se procesan sistémicamente a través de los Metaprocesos. Con ellos se conformará el Programa de cambio para mejorar la situación diagnosticada. Este Programa contará con indicadores de avance, con la velocidad de los mismos, las limitaciones encontradas y posibles disfunciones que ocasiona para realizar los ajustes que se vayan considerando necesarios.

A fin de diseñar un programa de tratamiento de mejora, se deberán identificar las problemáticas y enfermedades vinculadas a cada metaproceso (Lorenzo, C. A. y Lorenzo, M. N, 2012, 2014).

Grafico 1: secuencia del proceso del Modelo SER H4 del problema al tratamiento de mejora



Fuente: Elaboración propia- Modelo SER H4 (Lorenzo, C. A y Lorenzo, M. N, 2012)

Enfermedades/Disfunciones Organizacionales

Las organizaciones son diferentes, independientemente de encontrarse en el mismo sector productivo. Es por ello que, el Modelo SER H4 genera diagnósticos a distintos niveles y realidades.

De estos diagnósticos se desprenden disfunciones y enfermedades Organizacionales (Lorenzo, C. A. y Lorenzo, M. N., 2012, 2013), las cuales son tratadas especialmente para cada tipo organizacional, por medio de técnicas establecidas y diseñadas en el Modelo, estableciendo Programas de Mejoras a través de los Metaprocesos, los cuales fueron desarrollados en el apartado anterior.

Es decir, desde el modelo SER H4 se considera a las organizaciones como sistemas socioculturales, políticos y técnicos, a los cuales es posible asociar también una metáfora de salud biológica, considerando a las mismas como los sistemas "biológicos", los cuales eventualmente sufren de enfermedades o disfunciones, interfiriendo en su desempeño a través de síntomas e indicadores.

Las variables organizacionales tienden a ser conceptualizadas y relacionadas al estallido de conflictos o surgimiento de una situación problemática bajo pensamiento lineal de causa-efecto, pero tienen suficiente nivel de complejidad como para ser necesaria la aplicación de un análisis sistémico para la compresión real del diagnóstico.

Las enfermedades son dinámicas y sistémicas. En lo “factico” se descubren mediante el análisis de alguna/s variables del Modelo SER H4 y su diagnóstico debe ser nutrido a fin de llegar a un conocimiento más preciso de la “enfermedad” y su “tratamiento” a través de “remedios”, mediante los metaprocesos anteriormente desarrollados.

Como listado no taxativo de las disfunciones y las enfermedades que se pueden descubrir con el Modelo SER H4 se pueden citar las siguientes (Lorenzo, C. A., Lorenzo, M. N., 2012, 2013):

Tabla 1: Enfermedades/Disfunciones organizacionales

Problemas con la interpretación de los sentidos de ser humano.	Mala difusión y comunicación de las decisiones operativas.
Mal o insuficiente diseño de la base de datos	Mala ejecución de la acción. (individuos y grupos)
Mala definición de filtros de búsqueda en la base de datos.	Falta de velocidad y detección de los resultados de las decisiones y acciones tomadas.
Mala definición del problema, (s) ocasionado por elegir los filtros equivocados.	Errores de negociación con proveedores, con funcionarios gubernamentales relacionados con políticas sobre el sector y leyes.
Mal diseño de red de difusión/acceso a datos e información en relación a participación/toma de de decisiones.	Falta de comunicación con la competencia para cuestiones de interés común e intereses generales del mercado en lo nacional y lo internacional.
Mala definición de indicadores y/o insuficiencia de ellos. Mal establecidas las relaciones entre ellos.	Mala comunicación con los clientes, falta de lealtad de los mismos.
Errónea percepción de los problemas por dificultades culturales y/o sesgos negativos por cuestiones de poder.	Falta de políticas reales de Responsabilidad Social.
Mala definición del tipo de decisión en relación al problema.	Falta de consistencia ética en lo interno y lo externo a la organización.
Insuficiente experiencia-conocimiento y madurez para que se disparen procesos intuitivos.	Mala utilización de las características de género para una gestión más efectiva.
Insuficiente motivación y atención para buscar y recepcionar datos y representar intuiciones.	Mala atribución de los atributos generacionales para una gestión más efectiva.
Mala difusión de datos e información de análisis y decisiones relacionadas.	La magnitud de la organización desborda la capacidad de gestión.
Aspectos disfuncionales emocionales (viendo intensidad y habitualidad) que dificultan análisis y decisiones.	Los aspectos familiares afectan negativamente la acción de gestión organizacional.
Falta de sentido y significado en la actividad que se desarrolla, en los caminos detectados y los caminos elegidos.	Innovación insuficiente.

FUENTE: MODELO SER H4, Lorenzo, C. A y Lorenzo, M. N., 2012: 5 a 6

Desde los Metaprocesos a los Procesos

Los Metaprocesos funcionaran sobre procesos organizacionales, dentro de las características del Modelo SER H4, como pueden ser procesos de liderazgo-jerarquía-influencia, de control sobre datos e información, de normalización de reglamentos, de

comunicación, de cambio e innovación, entre otros. El tratamiento debe ser coordinado sobre la existencia de estos procesos (Lorenzo, C. A. y Lorenzo, M. N, 2012, 2014) para ser consistente en cada uno de ellos con las finalidades de mejora a obtener. Estos, pueden ser, para cierta practicidad y operatividad en ciertas organizaciones, detallados por áreas y funciones, así como también las responsabilidades y la supervisión de los mismos.

Poniendo entonces el foco sobre estos procesos se incluyen los aspectos de los metaprocesos que tienen que ver con el diagnóstico y los aspectos que lo constituyen en un Programa de actividades.

Por lo tanto el Programa de Mejora constará de un objetivo general y subobjetivos, la mayoría de ellos en relación con los procesos seleccionados. Se estimará la secuencia por prioridades lógicas y los tiempos para alcanzarlos, como así también los recursos necesarios. Además el Programa constará de una serie de indicadores para evaluar los avances del mismo y contar con información para realizar ajustes en relación al cumplimiento de los objetivos y subobjetivos. Este Programa se enviará a los directores quienes realizaran los comentarios y correcciones que estimen necesarios y volverá al Gerente que comenzará a ejecutarlo rediseñando el mismo en relación con el envío que llegue de los directores.

Tabla 2: Procesos organizacionales

Proceso de Liderazgo, Jerarquía e influencia.	Proceso de registro de datos en distintas funciones y áreas.
Proceso de control sobre los datos e información.	Procesos de información y difusión.
Proceso de comunicación.	Procesos de Análisis y formulación de decisiones.
Procesos de negociación y canalización de conflictos.	Procesos de planificación y programación.
Procesos de normalización y reglamentos.	Procesos de administración de personal.
Procesos de comunicación al contexto.	Procesos de comunicación con los stakeholders.
Procesos de creatividad, innovación, investigación y desarrollo.	Procesos de Innovación y cambios organizacionales.
Procesos de Producción.	Procesos de realización de servicios.
Procesos de compras.	Procesos de Ventas.
Procesos de cobranzas.	Procesos de pagos.
Procesos de coordinación y enlaces.	Procesos de descentralización y delegación vertical y horizontal.
Procesos de Logística.	Procesos de premios y castigos al personal.
Procesos de selección de personal.	Procesos de evaluación del personal.
Procesos de Control de Gestión.	Procesos de Atención al Cliente.
Procesos de diseño de estructuras de trabajo.	Procesos de gestión de recursos intangibles.
Procesos de endeudamiento.	Procesos de Créditos.
Procesos de Inversión.	Procesos de creación y búsqueda de capital propio.
Proceso de asignación de recursos y resultados materiales.	Procesos de localización de la empresa.
Procesos de construcciones, refacción y mantenimiento edilicio.	Procesos de servicios al personal y a la organización.
Procesos de Responsabilidad Social.	Procesos e comunicaciones informales.
Procesos de capacitación e instrucción.	

FUENTE: Lorenzo, C.A. y Lorenzo, M. N., 2012 [12]

MÉTODOLOGÍA

Este trabajo consiste en la exposición de un estudio de caso de aplicación de metodología de enseñanza, considerando al caso - por Ragin (en Vasilachis de Gialdino, I., 2006)- como un determinado fenómeno ubicado en tiempo y espacio, el cual abarca prácticamente cualquier problematización que se realice de la realidad social.

Herramientas e instrumentos

La herramienta de gestión que es foco en cuanto al aprendizaje en el aula (cuya aplicación es desarrollada por este trabajo) es el Diagnóstico Organizacional, el cual representa –a esta altura de la carrera de Licenciado en Administración- un elemento muy importante a fin de adquirir experiencia en el contacto con organizaciones, contrastar sus aprendizajes teóricos con la realidad y reforzar los que resultan útiles en el desempeño de tal actividad.

El instrumento indicado para la ejecución del diagnóstico es la generación de una guía de preguntas para entrevistar al representante de la organización, las cual se piensan y determinan en función de los elementos del Modelo SER H4.

El resultado del diagnóstico se exhibe a través de dos presentaciones, un informe de diagnóstico donde se expone lo analizado en función de la información relevada concluyendo con la identificación de ciertas problemáticas organizacionales, y un proyecto de innovación/mejora a partir del cual se realizan sugerencias (diseñando su implementación) para la resolución una problemática (de las indicadas en el diagnostico) elegida a resolver.

Por último, se lleva a cabo un cuestionario -por parte de los estudiantes-a la persona que entrevistaron a los efectos del diagnóstico, a fin de que participe con su opinión y genere una devolución respecto del diagnóstico y propuesta presentados, tanto en clase como a la organización. Tal cuestionario tiene un formato de preguntas cerradas siguiendo un formato de respuesta similar a la escala de Likert , a excepción de la última pregunta que consulta sobre su opinión en cuanto a la utilidad de tales visitas estudiantiles.

Población

La población de estudio está constituida por los alumnos de la Licenciatura en Administración que cursan la asignatura Dirección General, correspondiente al cuarto año de la carrera de Licenciado en Administración de la Facultad de Ciencias Económicas de la Universidad Nacional del Centro de la Pcia. de Bs. As.

Unidad de Análisis

La descripción de la unidad de análisis, se puede dividir en dos enfoques:

En primer lugar, la unidad de análisis para el estudio de la aplicación de la metodología de diagnóstico basada en el Modelo SER H4 por parte de los profesores de la cátedra de Dirección General Comisión 2 –es representada por los alumnos de tal curso dictado por el titular de la asignatura Mag. Carlos A. Lorenzo y la Jefe de Trabajos Prácticos Mag. Ma. Natalia Lorenzo. La identificación de la misma se basa en el objetivo de los profesores a incentivar que sus alumnos conozcan diversos tipos de organizaciones, identifiquen qué deben observar en ellas , contrasten la realidad organizacional con sus conocimientos teóricos y realicen un aprendizaje basado en la reflexión de lo anteriormente expuesto. La verificación de tal ocurrencia es lo que aspira la cátedra a fin de determinar si los instrumentos resultan útiles a los efectos de llevar a cabo la herramienta de diagnóstico organizacional.

Debido a que los integrantes de tal unidad de análisis se renuevan todos los años (al constituirse con nuevos alumnos que cursan la asignatura) se puede realizar un seguimiento en la aplicación de la técnica de aprendizaje mencionada a los efectos metodológicos de la enseñanza y realizar modificaciones de ser necesario.

En segundo lugar, la unidad de análisis para la aplicación de la herramienta de diagnóstico organizacional por parte de los alumnos de la asignatura de Dirección General Comisión 2 lo constituyen organizaciones de Tandil y ciudades aledañas de variado tamaño, sector y finalidad (con o sin fines de lucro) a las que los alumnos poseen acceso o proximidad para el contacto (a fin de facilitar la consecución de entrevistas y visitas). Tal amplitud en el tipo organizacional se debe a que, por un lado se indica a los alumnos que la carrera que estudian los habilita para desempeñarse en cualquier tipo de organización , y también por el hecho de que las organizaciones sin fines de lucro o aquellas con fines de lucro que no responden al estereotipo de empresa (como puede ser aquellas pertenecientes al sector educativo, salud, entre otras) son las organizaciones que más precisan de profesionalización o de asesoramiento profesional en general y en este caso del profesional en ciencias económicas. Sin embargo, se les da libertad de elección de la organización a diagnosticar en función de su cercanía o conocimiento a las mismas.

Variables e Indicadores

De acuerdo a lo anteriormente mencionado, los alumnos llevan a cabo el diagnóstico organizacional a través de la confección de una guía de relevamiento basada en las variables del Modelo SER H4 (Cultura, Poder, Comunicación, Estrategia, Estructura, Contexto, Liderazgo y Recursos Intangibles) y ciertas dimensiones y elementos que estudia tal modelo (Género, Etariedad, Cambio, Innovación, Indicadores de seguimiento de la gestión). Se trabaja el armado de la guía de relevamiento relativa

a cada una de las variables, en el aula luego del dictado de clase explicativa al respecto a fin de que puedan resolver sus dudas y sean socializadas a sus compañeros. Esto se debe a que muchas veces se ha notado dificultad – por parte de los alumnos- para la confección de las preguntas que sean comprensibles por el entrevistado y cuyas respuestas se correspondan con los objetivos del entrevistador (inconvenientes para "traducir" el aprendizaje teórico en lenguaje coloquial y en dar precisión a los cuestionamientos, entre otros).

La generación de cada segmento de la guía se relevamiento (uno por cada variable) se nutre de la información general respecto de las características de cada variable y sus particularidades dentro del modelo. Tal es el caso de las variables Cultura, Poder a partir de las cuales los alumnos analizan la información relevada y la asocian a las Tipologías Culturales y Tipologías políticas del Modelo SER H4, utilizándolas como referencia de su diagnóstico. Asimismo, luego de identificadas las problemáticas, las vinculan a los Metaprocesos que desarrolla el modelo utilizado, a partir de los cuales se basan para generar propuestas de innovación/mejora, las cuales vienen a representar los programas para la resolución de las disfunciones/enfermedades organizacionales desarrolladas por el Modelo SER H4.

En cuanto a los indicadores para el estudio de esta metodología, se ha determinado que lo constituye la calidad de trabajo, la cual se divide en dos. Por un lado, la calidad de trabajo que realizan los estudiantes a los efectos de la cátedra (midiendo su grado de comprensión del Modelo SER H4 y su aplicación a la realidad organizacional, respondiendo a los requisitos de la cátedra), lo que indica si esta metodología es útil para su aprendizaje. Por otro lado, la calidad de trabajo medida por el entrevistado (a través del cuestionario anteriormente mencionado), el cual informa sobre la pertinencia del diagnóstico y la propuesta a la realidad de cada organización, y sobre todo al grado de aplicabilidad de lo sugerido (lo cual se encuentra de acuerdo a las limitantes organizacionales, tanto de tiempo, recursos, como de la decisión de la dirección). Si bien a los efectos académicos formales la primera acepción de calidad de trabajo es la que importa a los efectos de colocar una nota, se considera que la segunda es tanto o más importante que ésta (si bien no se traduce en nota más alta o baja si el entrevistado está de acuerdo con lo presentado por los alumnos) debido a que refleja la realidad organizacional con la que deberán enfrentarse en poco tiempo y representa un feedback muy importante para los alumnos quienes en 1 año van a desempeñarse como profesionales y no podrán resguardar la calidad de su trabajo en una nota dentro de la libreta universitaria.

RESULTADOS

A través de la aplicación de los instrumentos propuestos por la cátedra para el diagnóstico organizacional durante los últimos 5 años, los alumnos han interactuado

con organizaciones de diverso tipo, en cuanto a su dimensión y finalidad y sectores, que se encuentran en Tandil y ciudades aledañas.

Algunas de ellas consisten en empresas pymes de los sectores agropecuario, agroindustrial, industrial, metalmecánico, alimenticio, financiero (tarjetas, bancos), Seguros, seguridad (alarmas), software, combustibles (estaciones de servicio), comercial, construcción, inmobiliario, turismo, aeronáutica, amoblamientos, periodístico, educativo (colegios, jardines de infantes) entre otros.

Otras consisten organizaciones o asociaciones sin fines de lucro (ONG's) vinculadas a la distribución solidaria de alimentos (Banco de Alimentos de Tandil), a la labor solidaria para la educación (Fundación Pachacamac), a la cooperación de servicios artísticos (Recoparte), a la fundación del hospital de niños de Tandil, a la contención de niños en situación vulnerable (Granja Los Pibes), clubes, entre otros. También se han incorporado otras organizaciones vinculadas al quehacer público y a la investigación universitaria.

Asimismo, los alumnos se han encontrado frente a diversas realidades y perfiles de los entrevistados y han debido de desarrollar nuevas habilidades para adaptar y "traducir" su conocimiento en preguntas que éstos pudieran comprender. También debieron de estar atentos a cómo diseñaban las preguntas a fin de obtener la información que precisaban para el diagnóstico y que los entrevistados no pudieran contestarles de acuerdo al "deber ser" bajo el cual muchas veces llevados responder, debido a que desean mostrar su organización como "perfecta" a ojos de un tercero (alumnos). Por este motivo debieron diseñar preguntas que sirvieran de control a los efectos de detectar inconsistencias en las respuestas recibidas.

Por último, además de verificarse la calidad mínima requerida por la cátedra para los trabajos (algunos mejores que otros pero todos cumpliendo con lo solicitado), se pudo notar que los entrevistados se encontraron de acuerdo con lo diagnosticado y sugerido por los alumnos y que la aplicación de lo propuesto puede ser beneficioso para la organización, solicitando más información al respecto. Por otro lado, consideraron que era factible la ejecución de la propuesta y para ello algunos de ellos solicitaron información adicional. También expresaron su opinión en cuanto al aporte realizado por este tipo de trabajos, considerando que son muy importantes para las organizaciones que representan y su desarrollo independientemente del fin de lucro, aunque las ONG'S y pequeñas empresas son las organizaciones que más se beneficiarían de la colaboración estudiantil debido a que se encuentran menos profesionalizadas.

CONCLUSIONES

A lo largo de 5 años, en los se aplica esta metodología de enseñanza a la cátedra de Dirección General Comisión 2, se ha evidenciado un aprendizaje, por parte de los alumnos en 3 vías.

En primer lugar, se observa que los alumnos, a través de los instrumentos propuestos por la cátedra para llevar a cabo el diagnóstico como herramienta de gestión organizacional han incorporado la habilidad de generar preguntas acordes al perfil del entrevistado y la organización que analizan, en función de la compatibilización de sus conocimientos teóricos, la información que precisan recabar y las características en cuanto a conocimientos, cargo de la persona a quien entrevistan y el sector al que corresponde la organización.

En tal tarea se han encontrado con algunas dificultades: algunas de ellas vinculadas a su habilidad en la generación de preguntas, lo que en un principio retardó levemente el flujo de trabajo; y otras asociadas a su capacidad de interpretar sus conocimientos teóricos y compatibilizarlos con las necesidades del entrevistado a fin de indagarlo en base a un lenguaje más coloquial. Tales cuestiones fueron ejercitadas y adquiridas con éxito durante la cursada de la asignatura Dirección General Comisión 2.

En segundo lugar, se encontraron con la realidad y salieron airosos. Es decir, tuvieron la oportunidad de medir su diagnóstico organizacional (que muchas veces solo se evalúa dentro de los límites de la cátedra universitaria) a través del feedback proporcionado por sus entrevistados, tal como sería el caso si ellos fueran consultores y las organizaciones sus empleadores. A través de ello se observa que tuvieron una repercusión positiva, tanto en lo referente al diagnóstico como en lo vinculado a las propuestas realizadas, cuestión que evidencia la verdadera comprensión de las necesidades y realidad organizacional.

En tercer y último lugar aunque no menos importante, resulta en un aprendizaje más altruista que hace a su integridad como estudiantes y como profesionales que serán el día de mañana, en cuanto a su labor. Si bien muchas organizaciones de la zona de Tandil están habituadas, y algunas quizás cansadas de la visita de estudiantes, destacan la importancia de esta modalidad de trabajos, de los cuales se sienten partícipes al recibir el resultado del tiempo destinado a los mismos. Si bien es aplicable a todas las organizaciones, sobre todo en el caso de las organizaciones sin fines de lucro esta actividad resulta un modo de devolución -por parte de los estudiantes y la universidad- de lo que la sociedad aporta para que ellos se puedan formar en una institución académica de carácter público; además de colaborar en la explotación de su potencial y su beneficio para la comunidad.

BIBLIOGRAFÍA

Lorenzo, C. A. y Lorenzo, M. N., “La Cultura y el Poder: relaciones dinámicas en tipos culturales y tipos políticos en el SER H4”. XX Cumbre de Alta Gerencia Internacional de Administración y Marketing. 7 al 9 de noviembre de 2014, Pinamar, Pcia. de Buenos Aires, Argentina

Lorenzo, C. A. y Lorenzo, M. N., “La gestión de las organizaciones desde una perspectiva político cultural integrada: abordaje desde la gestión del proceso general de gestión Parte II” Congreso Latinoamericano de Administración- IV Encuentro Internacional de la Región Jesuítico Guaraní. Universidad Nacional de Misiones. Posadas, Pcia. De Misiones, Argentina, 8 y 9 de septiembre de 2014

Lorenzo, C. A. Y Lorenzo, M. N., “Poder, Sistema Político y Cultura: La relación de las variables del Modelo SER H4 con el Sistema Político y la Directriz Cultural, las dimensiones del Modelo y las Tipologías Culturales”. V Jornadas de Administración del NEA – III Encuentro Internacional de la Región Jesuítico Guaraní. Universidad Nacional de Misiones. Posadas, Pcia. De Misiones, Argentina, 2 y 3 de setiembre de 2013

Lorenzo, C. A. y Lorenzo, M. N., “Identificación de enfermedades Organizacionales a través del Modelo SER H4” Evento: V Jornadas de Administración del NEA – III Encuentro Internacional de la Región Jesuítico Guaraní. Posadas, Pcia. De Misiones, Argentina, 2 y 3 de setiembre de 2013

Lorenzo, C. A. y Lorenzo, M. N “Relevamiento E Indicadores De Enfermedades Organizacionales en el Modelo Ser H4”-Revista Adenag. Publicación: N° 3- ISSN: 1853-7367-Fecha: Junio 2013-Páginas: 37-46

Lorenzo, C. A. y Lorenzo, M. N., “Aspectos metodológicos y epistemológicos para mejorar el aprendizaje y la gestión en administración: Modelo cualitativo de diagnóstico e innovación SER H4”. Evento: XXIX Congreso Nacional de ADENAG, 23,24 y 25 de Mayo de 2013. Bahía Blanca, Provincia de Buenos Aires, Argentina.

Lorenzo, C. A. y Lorenzo, M. N., “Variables y Dimensiones relacionadas para el análisis y diagnósticos de problemas organizacionales: matrices de conceptos integradores para su logro sistémico desde el modelo SER H4” IVº Jornadas de Administracion del Nea - IIº Encuentro Internacional de Administración de la Región Jesuítico Guaraní.RES. C. D. Nº 020/12. Universidad Nacional de Misiones .Posadas, Pcia. de Misiones, Argentina. 3 y 4 de septiembre 2012.

Lorenzo, C. A. y Lorenzo, M. N., “Enfermedades Organizacionales: tipología y tratamientos en base al Modelo SER H4”. IVº Jornadas de Administracion del Nea - IIº Encuentro Internacional de Administracion de la Región Jesuítico Guaraní.res. C. D. Nº 020/12. Universidad Nacional de Misiones .Posadas, Pcia. de Misiones, Argentina, 3 y 4 de septiembre 2012.

Lorenzo, C. A. et al, “Técnicas de Análisis Intervención en gestión de las organizaciones: Un Modelo de intangibles como base” XXVIII Congreso Nacional de ADENAG. Facultad de Humanidades, Ciencias Sociales y de la Salud-Universidad Nacional de Santiago del Estero, Santiago del Estero, Pcia. de Santiago del Estero. 22, 23 y 24 de mayo de 2012.

Lorenzo, C. A. (Mag.- Director), Lorenzo, Ma. N. (Mag.); “Procesos de Mejora Organizacional en un Modelo de Gestión de Intangibles”. XXVIIº Congreso Nacional Asociación de Docentes

Nacionales en Administración General de la República Argentina (Adenag). 2011. Universidad Nacional de La Pampa – Facultad De Ciencias Económicas.

Lorenzo, C. A. y Lorenzo, M. N, “Metaprocesos de Mejora Organizacional e indicadores para el desempeño”, II Jornadas de Administración del NEA. Universidad Nacional de Misiones. Posadas, Pcia. de Misiones 19 y 20 de agosto de 2010.

Schein, Edgar H. “La cultura empresarial y el liderazgo: una visión dinámica”. Plaza & Janes, Barcelona-España.1988.

Taleb Nassim, N., “Antifrágil: las cosas que se benefician del desorden”. Editorial Paidos. Barcelona (2013)

Vasilachis de Gialdino, I., “Estrategias de investigación cualitativa”. Editorial Gedisa. Barcelona, (2006)

Pedro Flores Peña

Panelista Internacional Especialmente Invitado

a la XXI Cumbre de Alta Gerencia Internacional

Ver en www.altagerenciainternacional.com/channel

Lic. Pedro Flores Peña: Director de Alta Gerencia Perú

Marketing de Clientes

- **Servicio al cliente: Premisas**
- **Estrategias de orientación hacia el cliente**

Sofía Edith Romano

Panelista Internacional Especialmente Invitado

a la XXI Cumbre de Alta Gerencia Internacional

Ver en www.altagerenciainternacional.com/channel

Lic. Sofía Edith Romano: Directora de Coaching Alta Gerencia Internacional.

La gerencia de la felicidad

- **Bases y claves para una gerencia feliz**
- **Los sueños del gerente y el gerente de los sueños**.

PLAN ESTRATÉGICO 2015 -2020 PARA EL POSICIONAMIENTO, COMO MARCA, DE LA ESCUELA NACIONAL DEL DEPORTE DE CALI

Prof. Lic. MARGARITA MARÍA BUITRAGO ARREDONDO

RESUMEN En este artículo, se socializan los hallazgos encontrados en el proyecto de investigación titulado Diseño de plan estratégico para el posicionamiento, como marca, de la Escuela Nacional del Deporte, entre los bachilleres de grado undécimo de la ciudad de Cali 2015 – 2020. Este proceso investigativo se realizó, inicialmente, analizando los factores internos y externos de la END; posteriormente, se llevó a cabo un trabajo de enfoque cualitativo, a través de sesiones de grupo con los miembros de la comunidad educativa endina y los usuarios potenciales de la misma, con el fin de identificar las principales variables desde sus percepciones, sentimientos y emociones sobre la marca END. Estas sirvieron para efectuar el proceso cuantitativo y presentar el análisis, los hallazgos y las conclusiones.

INTRODUCCIÓN La educación superior es un servicio, en constante desarrollo y actualización, que debe obedecer las necesidades y exigencias de una sociedad. Para las instituciones de educación superior (IES), tener estrategias y actividades de mercadeo no ha sido relevante, sobre todo, para las públicas. En las privadas, se ha venido desarrollando, aunque incipientemente. Por lo cual, hay carencia de departamentos de marketing estratégico que apliquen las diferentes herramientas del mercadeo moderno. Estos se necesitan para responder a las exigencias del entorno empresarial y económico de la región y el país. Y para ganar nuevos mercados, en aras de la internacionalización y fidelización de los diferentes públicos, a los cuales se dirigen. Esta investigación se desarrolló teniendo como base otras investigaciones nacionales e internacionales que, sobre marketing educativo, se han venido llevando a cabo. Se pretendió construir variables que facilitaran la comprensión del fenómeno que se iba a estudiar,

como también, analizar los factores que inciden para que la Escuela Nacional del Deporte (END) se posicione, como marca, en la población bachiller que cursa grado once de la ciudad de Cali.

METODOLOGÍA La investigación se realizó por medios de los enfoques cuantitativo y cualitativo. Este último se utilizó porque se requirió profundizar en aspectos específicos que describieran rasgos determinantes del fenómeno por estudiar, desde las emociones y percepciones que tienen tanto los usuarios internos como de los usuarios potenciales de la Escuela Nacional del Deporte. En esta fase, se realizaron cuatro sesiones de grupo con estudiantes de instituciones educativas públicas y colegios privados que tuvieran estas diferentes modalidades: académica, comercial, comunicación, gestión empresarial, informática, ciclo pedagógico, técnico industrial, deportes, electricidad, agropecuaria, agroturismo y agroambiental; para un total de 8 a 12 asistentes a cada sesión. Dichas sesiones de grupo, con los diferentes miembros de la comunidad institucional endista, abarcaron categorías enmarcadas en: sentido de pertenencia, percepción de la institución, servicios, mercadeo, comunicación, imagen institucional, mercado, marca, posicionamiento de marca. Toda esta información facilitó el respectivo análisis y selección de las variables que facultó el diseño del instrumento de medición de la fase cuantitativa.

En la fase cuantitativa, se usó en la medición de las características de un fenómeno social, como el proceso de la educación terciaria. Esto se deriva de un marco conceptual que responde a la estrategia del marketing educativo para instituciones de educación superior; puesto que se requería conocer los factores que inciden en el posicionamiento de la Escuela Nacional del Deporte, como marca, entre los bachilleres que cursan grado once de la ciudad de Cali. Se diseñó el instrumento de medición (encuesta), para adquirir la información en torno al posicionamiento de la Escuela Nacional del Deporte como marca entre la población objeto de estudio; partiendo de la información obtenida en las sesiones de grupo de la Fase Cualitativa. Finalmente, se diseñó un plan estratégico de marketing, como propuesta para fortalecer el posicionamiento de marca de la Escuela Nacional del Deporte.

Tipo de Investigación En una primera fase diagnóstica, la exploratoria, se recopilaron datos, estadísticas e información que permitió indagar el estado actual de los factores internos y

externos de la Escuela Nacional del Deporte. Luego, se analizaron las características del objeto de estudio, en este caso, el posicionamiento de la Escuela Nacional del Deporte, como marca, en los estudiantes bachilleres que cursan grado undécimo de las instituciones educativas de Cali. La población objeto estuvo representada por estudiantes de grado once de las instituciones públicas y privadas de la ciudad, ubicadas en el norte, oriente, occidente y sur de la ciudad, con diferente estratificación: estratos 1, 2, 3 y 4. Se seleccionaron colegios que presentaran diferentes modalidades, para tener un espectro más amplio de información, pues los intereses y necesidades podían variar.

MARCO TEÓRICO Sobre planeación estratégica, hay varios autores que han trabajado dicha área. A continuación, se explicitan los conceptos que se necesitaron aclarar para el desarrollo del proyecto.

Peter Drucker (1959) sostiene que los seres humanos no pueden controlar ni predecir el futuro, por lo tanto, la planificación no es el autor intelectual del futuro; así, lo afirma:

> "La esencia de la planificación es tomar decisiones en el presente teniendo en cuenta sucesos futuros. Es el suceso futuro el que determina el lapso de tiempo, y no vice versa" (p.238).

Según George Steiner (1979) la planeación estratégica formal consta de cuatro puntos de vista diferentes, los cuales son necesarios para entenderla: 1. Trata el porvenir de las decisiones actuales. Esto significa que la planeación estratégica observa la cadena de consecuencias de causas y efectos durante un tiempo, relacionada con una decisión real o intencionada que tomará el director. 2. Es un proceso que se inicia con el establecimiento de metas organizacionales, define estrategias y políticas para lograr esas metas, y desarrolla planes detallados para asegurar la implantación de las estrategias y así obtener los fines buscados. 3. Es una actitud, una forma de vida; requiere de dedicación para actuar con base en la observación del futuro, y una determinación para planear constante y sistemáticamente, como una parte integral de la dirección.

Un sistema de planeación estratégica formal une tres tipos de planes fundamentales: planes estratégicos, programas a mediano plazo, presupuestos a corto plazo y planes operativos.

En 1983, Steiner aseveró que “es una herramienta que responde a preguntas, como: ¿Hacia dónde debería ir la organización?, ¿Cuáles son los objetivos y metas principales que pretende alcanzar?,
¿Cuál es la estrategia e instrumentos que aplicarán sus directivos para lograr dichas metas?” (p.21).
Por su parte, Porter (1983) especificó que: Todos los modelos de planificación y proyección son abstracciones de procesos competitivos, que se han elegido para exponer el fenómeno bajo estudio. La mayoría de los modelos de planificación y proyección requieren de datos tales como precios futuros, capacidades, acciones, etc. Sin embargo, la determinación de estos datos, usualmente es ad hoc y no basada en una teoría competente. El proceso de planificación estratégica necesita de un marco de referencia que permita comprender de manera holística la estructura de la industria. Además, cuando un gestor está por tomar una decisión, la planificación estratégica lo ayuda a encontrar cursos de acción alternativos que pueden abrirse en el futuro. (p.175)

Clendon y York (1987) señalan que la planeación estratégica de mercadotecnia es una forma de buscar nuevas opciones, que ayuda a clarificar la demanda en las instituciones educativas, e introducen el concepto de competencia para establecer que la mejor oferta educativa es aquella en la que el programa educativo se percibe como proveedor de mayores beneficios y menores costos, interpretando las necesidades y requerimientos de la población estudiantil.

Desde la mirada de Ansoff (1987): El modelo de gerenciamiento sistemático presenta decisiones estratégicas que no son locales, tomadas por individuos pertenecientes a diferentes partes de la empresa, sino globales, tomadas a través de un proceso sistemático de planificación estratégica sistemática que abarque toda la organización (p.505)

Para Hofer y Schendel (1995), “Planear es investigar y desear dominar la evolución de la organización, asegurando que las acciones y las decisiones no sean erróneas, sino que estén incluidas en un marco coherente, teniendo en cuenta posibilidades, acontecimientos nuevos, pero también voluntades”.

Betancourt (2013) presenta un modelo metodológico para el diseño de una planeación estratégica:

Caracterización e Historia:

- Se describen las principales razones y factores que dieron origen a la institución, los cambios ocasionados y el impacto en su desarrollo.
- Se busca tener una visión general del desempeño de la organización para entender su situación presente y orientar su futuro.
- Análisis Externo de la Organización: comprende el estudio del macroambiente y del sector.
- Estudio del macroambiente: se entienden como las fuerzas de carácter global, regional y local así como los factores económicos, sociales, culturales, demográficos, jurídicos, políticos, ecológicos y tecnológicos.
- Análisis del sector: hace referencia al entorno institucional y al conjunto de organizaciones que ofrecen productos y servicios similares y complementarios, identificando la actividad socioeconómica o cultural en la que actúan.
- Referenciación y Perfil Competitivo: la referenciación permite comparar una organización en su desempeño, referenciándola con otras de su misma actividad. Es un análisis comparativo que consiste en un proceso continuo de medir productos, prácticas y servicios investigativos realizados por otras instituciones más prestigiosas o conocidas como líderes para conocer el perfil competitivo de la propia organización.
- Análisis interno de la organización: comprende el conjunto de factores que determinan la posición competitiva que va adoptar la organización a fin de obtener una ventaja distintiva y sostenible. Comprende un estudio global de los procesos de trabajo, de los recursos y capacidades de la organización, su cultura, así como, la formación y perfil de sus colaboradores. Se reconocen las fortalezas y debilidades, aportando al análisis estratégico conclusiones sobre los recursos y capacidades de la organización para responder al entorno.
- Análisis estratégico FODA: Es la síntesis de los diagnósticos del entorno y de la situación interna de la organización. El diagnóstico interno identifica Fortalezas (F) y Debilidades (D). -El diagnóstico externos identifica Oportunidades (O) y Amenazas (A). -Análisis cruzado identifica las estrategias FO, FA, DO y DA. Direccionamiento

estratégico: Comprende la formulación de la visión, misión, objetivos estratégicos, estrategias y la estructura de la organización.

- El plan de acción: se lleva a cabo mediante la formulación y ejecución de programas y proyectos tendientes a mejorar la gestión de la organización.
- Seguimiento y control: es un proceso estructurado, orientado cuantitativamente y basado en la definición de estándares de desempeño por toda la organización y cada una de sus áreas, unidades o procesos.
- Retroalimentación: “Mandar la información desde algún punto del proceso hacia• el principio de éste con objeto de reconducirlo”.

La Estrategia Corporativa Considera las capacidades distintivas como actividades empresariales alineadas para formar procesos.

Según Cravens y Pierce (2007: 22), son “las decisiones que toma la alta dirección y las acciones resultantes para lograr los objetivos definidos del negocio”.

Mientras que, para Collis y Montgomery (1997: 5), es “la forma en que una empresa crea valor mediante la configuración y coordinación de sus actividades en múltiples mercados”.

Ellos piensan que: Una base útil para analizar la estrategia corporativa es:
a). una visión a largo plazo de la dirección de la corporación,
b). objetivos que sirven como hitos hacia la consecución de la visión,
c). activos, habilidades y capacidades,
d). negocios en los que compite la corporación,
e) estructura, sistemas y procesos,
f). creación de valor mediante la actividad en múltiples mercados.

Collis y Montgomery (p.12). Slater y Narver (1994) sostienen que: Una ventaja clave de tener una orientación al mercado es que logra comprender el mismo y cómo es probable que cambien en el futuro. Este conocimiento ofrece la base para diseñar estrategias orientadas al mercado.

El desarrollo de esta visión de mercado exige que se obtenga información sobre los consumidores, los competidores y los mercados; analizar esta información desde una perspectiva de todo el negocio; decidir entre las funciones de negocio cómo se va a ofrecer un valor superior para el consumidor; y emprender estas acciones para ofrecer valor a los consumidores. (p.22).

Marketing Estratégico

De acuerdo con los estudiosos, el marketing ha pasado por cuatro etapas: la primera -de 1800 a 1920- fue de orientación a la producción, en la que los fabricantes, ante todo, buscaban aumentar la manufactura, pues estos suponían que si los usuarios compraban todos los bienes de calidad y de precio accesible, la demanda excedía la oferta; la segunda etapa -de 1920 a 1950- fue de orientación a las ventas.

El énfasis ya no fue la producción o cómo crecer lo suficiente, sino cómo vender, ya que el público tenía muchas posibilidades de seleccionar entre muchas opciones (de aquí se origina la confusión de los conceptos entre venta y mercadeo); la tercera etapa -de 1950 en adelante, conocida como orientación de mercado o marketing- es decir, los productores y comerciantes "identifican lo que quiere la gente y dirigen todas las actividades corporativas a atenderlas con la mayor eficacia posible" (Stanton, Etzel, M. y Walker, B. 1996).

Fue originada por Teodore Levitt, en la Universidad de Harvard, quien propuso dirigir los esfuerzos de promoción a las masas (mass marketing), por medio de los medios masivos de comunicación (cine, radio y televisión) ; la cuarta etapa se inicia en los 90, la del marketing relacional o "one to one", en la que, según Werner, Sanders, Weston, Babb y Rodríguez (2000), los segmentos se van reduciendo hasta llegar a grupos meta, altamente determinados, casi personas concretas, con nombre y apellido. Esto es, dando a cada cual, lo suyo. Este nuevo paso impulsa y permite la creación de nuevos productos, su reducción de precio y la globalización de la economía.

Cravens y Piercy (2007) aseguran que es un proceso orientado al mercado, de desarrollo de la estrategia que tiene en cuenta un entorno empresarial que cambia continuamente por la

necesidad de ofrecer un valor superior para el consumidor. La atención del marketing estratégico se centra en el rendimiento organizativo más que en una atención a aumentar las ventas. Esta estrategia intenta proveer un valor superior para el consumidor combinando las estrategias del negocio que influyen sobre el consumidor en un conjunto coordinado de acciones impulsadas por el mercado.

El Marketing Educativo

Philip Kotler (1985) presenta esta definición centrándose en la oferta y en las variables que permiten hacerla viable en el mercado: Mercadotecnia es el análisis, planeación, implementación y control de programas, cuidadosamente diseñado para conducir cambios voluntarios de valores con mercados meta, para lograr objetivos institucionales.

La mercadotecnia involucra el diseño de una oferta de las instituciones que busque satisfacer las necesidades y deseos del grupo meta, y utiliza el precio, la comunicación y la distribución para informar, motivar y servir al mercado.

Según Manes (1997): El marketing educativo es un proceso de investigación de necesidades sociales para desarrollar e implementar programas académicos que las satisfagan, a través del ejercicio de servicios académicos acordes con su valor ofrecido y percibido, y éticamente promocionados para lograr el impacto, desarrollo y bienestar de individuos y organizaciones de la comunidad a la que conciernen. El marketing educativo requiere de la utilización de un concepto de equilibrio, en el cual debe preponderar el bien común de todos los participantes en el campo educativo. (p.17)

Según Martínez (2001), las instituciones educativas pertenecen al sector de los servicios, lo cual hace que desde la óptica del marketing- posean unas características que no sólo las diferencian de otras, sino que son la base de su identidad. Como empresas, están sujetas al entorno epistemológico de la economía, es decir, su razón de ser -por origen y por finalidad- está en el ser humano. Y les corresponde, como integrantes del sistema económico, buscar el incremento continuo de la riqueza humana, representada en los valores del espíritu y en el desarrollo de las capacidades intelectuales y sociales.

Con la mercadotecnia, se pueden conocer las necesidades, los gustos y preferencias de los consumidores actuales o potenciales, como también investigar sobre sus características o comportamientos. Esta información -debidamente procesada y relacionada con los objetivos y recursos de la institución educativa- permitirá establecer el mercado al cual debe dirigirse para satisfacer plenamente sus necesidades, a través de su oferta académica, planta docente e infraestructura educativa.

Para esto, las instituciones educativas deben diseñar una oferta educativa que satisfaga las inquietudes sociales, forme a los profesionales con los conocimientos y habilidades requeridas y propicie el progreso social y económico, gracias a la creación, multiplicación y difusión del conocimiento y de los valores más preciosos de la cultura. (Saldaña, 1999).

Gestión Estratégica de la Marca

Consiste en construir el valor de la marca (capital) y gestionar la cartera de marcas de la organización para lograr un rendimiento global. A menudo, los productos (bienes y servicios) son el punto central de la estrategia de posicionamiento, sobre todo, cuando las empresas o las unidades de negocio adoptan enfoques organizativos que ponen el énfasis en la gestión del producto o de la marca. La estrategia sobre productos incluye:

1) desarrollo de planes para nuevos productos;
2) programas de gestión de los productos de éxito;
3) decidir qué se va a hacer con los productos problemáticos (Cravens y Piercy, 2007: 36).

Hallazgos

A continuación, se presentan los hallazgos encontrados en las nueve (9) sesiones de grupo (Fase cualitativa). De allí, salieron los insumos para estructurar la encuesta que fue aplicada a la población objeto de estudio. Del Constructo Marca. Los participantes consideraron que lo más importante es que sirve para obtener reconocimiento; pues funciona como una identidad y proporciona un nombre, lo que significa diferenciación. En relación con los aspectos negativos de la marca, mencionaron que tener reconocimiento por mala calidad es poco conveniente para la institución y que no se debe vivir únicamente de un nombre. El aspecto que más se destacó

es que la marca Escuela Nacional del Deporte no es muy conocida en la población. Del

Constructo Imagen.

Los participantes anotaron que la imagen sirve para tener reconocimiento; es la esencia de lo que es la Escuela Nacional del Deporte, dependiendo de la posición que tenga en el medio. Destacaron que una buena imagen depende de los estudiantes y su buen comportamiento, que sean disciplinados, también de la presentación personal de los trabajadores de la institución y del buen servicio. En cuanto a los aspectos negativos, resaltaron que la imagen la daña el mal comportamiento de la gente y el mal servicio. Dijeron que esta institución parece que fuera sólo para ricos y que no hay exigencia académica.

Constructo Clientes.

Los participantes consideraron que los clientes internos son: el deportista que tiene su rendimiento y necesita conocimiento y academia, los estudiantes de calidad, críticos, analíticos, con nivel, buen comportamiento, colaboradores, amables y respetuosos; docentes de calidad y amables y administrativos eficientes y amables. Se destaca el buen rendimiento y la amabilidad, como factores importantes para sostener la imagen de la institución. En cuanto a los clientes externos, consideran que son los egresados de una institución, deben ser reconocidos, queridos y amables. De igual manera, destacan -como clientes- a profesionales excelentes, de calidad, exitosos y reconocidos, como también a los estudiantes de grado once de colegios públicos y privados. Dicen que identificarse con la comunidad en general es un factor de reconocimiento. No descartan la población infantil, como futuros clientes.

Constructo Competencia.

Los participantes consideraron que la competencia hace parte de todas las instituciones, que se consigue ser competitivo gracias a la diferenciación, y que depende de la posición que se tiene. Que la Escuela Nacional del Deporte es competitiva por ser específicos, únicos y auténticos. Como aspectos negativos, destacan que desde la competencia internacional ya se está marcando un nuevo derrotero, y que las otras universidades de la región muestran mucho su imagen representada en la publicidad y mercadeo, pero que la Escuela Nacional del Deporte no lo hace.

Constructo Comunicación.

Esta parte se hizo en diferentes aspectos: Comunicación Interna: hubo consenso en que en la END se requiere una recepción más cercana a la gente que la visita, con un personal

capacitado. Dentro de los aspectos negativos, en cuanto a comunicación interna, se destaca que falta el proceso de comunicación, hay mala comunicación de los administrativos con las demás dependencias, lo cual genera inconvenientes internos.

Comunicación Externa: hubo consenso en que es necesario un buen contacto con la comunidad, que la Escuela Nacional del Deporte se muestre mucho más al público a través de acciones como open house, actividades con la comunidad, entre otras. Entre los aspectos negativos, expresaron que la gente solicita información y no encuentra respuesta y buena atención.

Publicidad:

Estuvieron de acuerdo con la importancia de hacer publicidad y que se haga constante para mostrar la imagen de la Escuela Nacional del Deporte. También, solicitan hacer mucha publicidad en los colegios. Aspecto negativo: la publicidad de la Escuela no es agresiva; falta mucha publicidad, comparada con la de las otras universidades de su competencia.

Medios de Comunicación:

Reconocen importante utilizar radio y televisión (Telepacífico, nacional), periódicos (ADN), una página web que impacte y utilizar la virtualidad, como fuente de desarrollo de otras carreras. En el aspecto negativo, resaltaron que no se utilizan los medios de comunicación y que se perdió la revista que antes tenía rotación.

Imagen Corporativa:

Hubo consenso en que el logo representa realmente la esencia de la Escuela Nacional del Deporte y que muestra unidad nacional.

Constructo Servicios:

Los participantes expresaron que los servicios de la Escuela Nacional del Deporte requieren fortalecer la parte investigativa, número de investigaciones, doctorados, buenos centros de investigación, tener una planta docente de excelente calidad y excelencia, exigencia académica, buena infraestructura (buenas bibliotecas, salones, canchas, etc.) y tecnología. También, dijeron que se debía brindar posibilidades de trabajo, ayudar a ubicar laboralmente, tener convenios nacionales e internacionales, con universidades y colegios y mejorar la exigencia académica. En los aspectos negativos, resaltaron la falta de pertenencia por parte de los docentes, debido al tipo de contratación.

Constructo Marketing:

Se pudo evidenciar que la imagen del egresado es el medio para hacer el marketing, que debe haber masificación y un buen servicio al cliente, y que es muy importante mostrar lo que se hace en la institución. En el aspecto negativo, expresaron que es una marca que se vende en el país, pero que se le está dejando sola; que hay muy pocos colegios que venden la imagen de deporte.

Constructo Mercado.

Los participantes enunciaron que es muy importante identificar cómo va cambiando el medio, cuáles son sus necesidades; que se requiere ampliar la gama de lo que se ofrece de acuerdo con lo que necesiten (analizar la oferta), que hay nichos interesantes para medir y ampliar el mercado laboral. En lo negativo, dijeron que falta llegar a otra población (empresas, institutos, etc.), a través de eventos porque, por no ser vistos, se está perdiendo cantidad de población en el país.

Hallazgos en las asociaciones mentales sobre la END

Asociaciones mentales sobre la END Cuando se les pidió a los participantes que dijeran el primer pensamiento que llegara a su mente al mencionar el nombre de la Escuela Nacional del Deporte, respondieron deporte; un segundo lugar lo ocupó: formación, fútbol y recreación.

Con base en esto, se puede decir que hay un reconocimiento de la impronta de la institución: la formación en deporte y áreas afines. Pero falta claridad en los demás desarrollos de la institución; por ejemplo, en áreas de las otras facultades y de las acciones institucionales.

En cuanto al Constructo Marca, se identificó lo siguiente: identidad, reconocimiento, nombre, posicionamiento, referente, icono, historia, la esencia de lo que somos, recomendación.

Respecto de la imagen, el resultado final de las sesiones arrojó los siguientes aspectos: reconocimiento, posición, el comportamiento de sus estudiantes, historia, calidad, diferenciación, presentación personal, fama, prestigio, buen servicio, los valores institucionales, actividades resaltadas en el aprendizaje:

- Juegos Mundiales,
- Competencias académicas
- Deportes: Balón y fútbol

- Deporte Juegos Panamericanos
- Potencial deportivo: Altos Logros, Recreación Educación Crecimiento Capacitación Tecnologías Entrenamiento
- Logros Avance Fisioterapia, Salud Universidad, Nutrición Consejo
- Calidad Actividad física Profesionalismo La bandera de Colombia

Asociaciones mentales sobre la END:

Deportistas, Estudiantes, Docentes, Administrativos, Directivos, Comunidad en General (Estudiantes Colegios Públicos y Privados), Egresados, Profesionales, Niños.

En el Constructo Competencia, se enfocaron en estos aspectos: diferenciación, todas las instituciones que son referente, ser específicos, únicos y auténticos, es la posición que se tiene.

En el Constructo Comunicación, los aspectos más relevantes fueron: información, proceso comunicativo, medios de comunicación y la publicidad como la necesidad más imperiosa de la Escuela Nacional para hacerse conocer.

Para el Constructo Servicios, se identificaron los siguientes servicios: investigación, docencia, infraestructura, posibilidad de trabajo, calidad de los programas.

Para el Constructo Marketing, los participantes vincularon los siguientes aspectos con las funciones del mercadeo: mostrar más el nombre, la publicidad, mercadeo a través de los egresados y el buen servicio al cliente.

En el Constructo Mercado, los participantes expusieron que, dentro de las funciones del mercado, era importante que la Escuela Nacional identificara cambios del medio y ampliara la oferta.

Hallazgos Cuantitativos y Estadísticos

Se aplicaron 421 encuestas. Los encuestados fueron seleccionados de once colegios de la ciudad de Cali: Antonio José Camacho, Comuna 17, Inem Jorge Isaacs, Las Américas, Juan Pablo II, Rafael Navia Varón, Francisco de Paula Santander, Santa Librada, Chiquinquirá, Colegio Católico y Colegio Americano, los cuales tuvieron la siguiente participación dentro del total de la muestra:

Estos colegios fueron distribuidos en cuatro grupos: Académico: Francisco de Paula Santander y Santa Librada; Comercial: instituciones Juan Pablo II, Las Américas y Rafael Navia Varón; Privados: colegio Americano, Chiquinquirá y Colegio Católico; y otras instituciones: Antonio José Camacho, Comuna 17 y el Inem “Jorge Isaacs”. Como se puede observar, el

conglomerado con la muestra más amplia fue el de varias; luego, los colegios privados; después, los comerciales y, finalmente, estuvieron los de tipo académico. Se debe tener en cuenta que todos los colegios, excepto los del grupo Privados, eran instituciones públicas.

- El 50,12% de los encuestados fue de género femenino, el 49,88% restante, masculino.
- En relación con la estratificación social, de los estratos 2 y 3 hubo 70.78%; mientras que de los estratos 4 y 5, hubo 28.74%; sólo el 0.48% hace parte del estrato 1.
- La población encuestada se encuentra entre los 15 y 20 años de edad. El 93.11% tiene entre 16 y 18 años.
- Preguntas 1 y 2 Frente al nivel de conocimiento que tienen los encuestados sobre las universidades que ofrecen carreras relacionadas con el deporte en Cali, la mayoría manifestó que es poco; aunque la mayoría de los encuestados también manifestó que se interesa poco por conocer esta información.
- Al momento de elegir universidad, los encuestados muestran indiferencia ante variables como el nombre y la historia de la institución a la que aspiran.
- Así mismo, frente a la imagen de la universidad, hubo un mayor consenso para definir que dicha imagen, buena o mala, en buena parte la hacen sus estudiantes, se consigue por su calidad y se genera por su buen servicio. Son más apáticos a la idea de que la imagen y la competencia se consigan por su diferenciación frente a otras instituciones y que depende de la fama
- Preguntas ¿Cuánto conoce usted sobre las universidades que tienen carreras relacionadas con deporte en Cali? ¿Cuánto se interesa por conocer sobre las universidades que tienen carreras relacionadas con deporte en Cali?
- Al indagar sobre el enfoque que se le debe dar a los servicios ofrecidos por una universidad, los encuestados concuerdan que, en general, estos deben estar enfocados en estudiantes, docentes, egresados, profesionales, estudiantes de colegios y la comunidad. Pero se muestran indiferentes ante el grado de importancia que se les debe a los niños.
- Pregunta Dentro de los aspectos que favorecen el reconocimiento de la imagen de una universidad, los encuestados consideran que el servicio al cliente, su propia imagen, visitar colegios

- Pregunta Sus estudiantes Sus docentes Sus egresados La comunidad Los profesionales Estudiantes de colegios Niños 50,0% Indique la importancia que tienen los siguientes aspectos para el …
- Pregunta Servicio al cliente Su propia imagen Venta voz a voz la imagen de los egresados son factores muy importantes. Sin embargo, la estrategia voz a voz para dar a conocer su imagen ocupa un aspecto parcialmente relevante.
- Pregunta La Universidad del Valle es la institución más posicionada en la mente de los encuestados, con el 45% de los resultados. Después de esta, y con un porcentaje mucho más bajo, se encuentran las personas que no pudieron recordar ninguna institución (15%). La Icesi, la Universidad Autónoma y Santiago de Cali son las universidades que siguen en la tabla de posicionamiento, cada una con el 9.2%, 7.8% y 6.2%, respectivamente. Después de las instituciones mencionadas, se encuentra La Escuela Nacional del Deporte, objeto de estudio, sexto lugar con el 4.8%; seguida de cerca por la Javeriana, con el 3.6%.
- Pregunta Cuando piensa en una universidad, ¿Cuál se le viene a la mente?
- Autónoma Escuela Gastronómica de Occidente Estudios Superiores Icesi Javeriana La Escuela Nacional del Deporte Los Andes Ninguna No responde Rowan University (New Jersey) San Buenaventura San Martín SENA Universidad Católica Universidad del Valle Universidad Libre Universidad Nacional Universidad Santiago de Cali En general, las instituciones listadas gozan de un buen nivel de conocimiento entre los encuestados; sin embargo, la Universidad del Valle es la más conocida: 97,4% de los encuestados la reconoció. La Universidad San Buenaventura, la Escuela Nacional del Deporte y la Universidad Católica, en su orden, ocupan los tres últimos puestos dentro de este ranking.
- Pregunta Asigne diferentes valores a los siguientes aspectos por orden de importancia para usted Al consultar por los aspectos más importantes para considerar dentro de una institución, se encontró que lo más relevante es tener docentes capacitados, seguido de una buena infraestructura. La exigencia académica, enseñar a crear empresa y brindar posibilidades de pago son los siguientes aspectos para tener en cuenta. Las actividades sociales para la comunidad es el aspecto menos valorado por los encuestados.

- Pregunta En relación con la Escuela Nacional del Deporte, el aspecto más conocido por los encuestados es su nombre, mientras que lo que menos conocen es el costo de sus carreras. En cuanto a su ubicación, los servicios que ofrece y su publicidad, la mayoría tiene poco conocimiento de la institución. Estos aspectos pocos conocidos son los eslabones que se deben atender como prioridad para lograr un mayor reconocimiento y posicionamiento de marca de la institución.
- Otras preguntas consultar www.altagerenciainternacional.com/Channel allí encontrará todos los gráficos de la investigación.

Síntesis;

La Escuela Nacional presenta su mayor falla en lo que se refiere a publicidad.

La conocen o han oído mencionar, pero desconocen sus costos, sus servicios, las carreras que ofrece, el trabajo que hacen con la comunidad.

Los estudiantes de los colegios no la escogen debido a su poco impacto de imagen y de recordación en ellos.

La Calidad debe seguir siendo uno de los ejes articuladores de todas y cada una de las dinámicas de desarrollo de un trabajo académico, en las tres funciones sustantivas: Docencia, Investigación y Proyección Social. De esta manera, se podrán abarcar nuevos horizontes nacionales e internacionales, incluyendo Latinoamérica y el Caribe, en aras de optimizar una cultura institucional con visión expansionista.

Es importante destacar que el posicionamiento lo hacen los profesores, los directivos, los administrativos, el personal de servicios internos, los medios de comunicación y la comunidad en general. Especialmente, los estudiantes y egresados que son la imagen viva dentro y fuera de la Escuela Nacional del Deporte.

La competencia empuja a las instituciones a ser mejores. Sin embargo, la competencia también amenaza el desarrollo y la existencia de las universidades. En este caso, se hace fundamental presentar -a los bachilleres de la región y de todo el país- los factores diferenciales de la Escuela Nacional del Deporte como marca.

Recomendaciones

La Escuela Nacional del Deporte debe tener una alternativa estratégica de expansión, para el 2025, así:

- Operar en 4 nuevas sedes, en ciudades estratégicas dentro del territorio nacional,
- Crear nuevos programas académicos (una propuesta referenciada: comunicación social y periodismo deportivo),
- Exigir doctorado a toda la planta de docentes,
- Crear el Observatorio Nacional de Investigación,
- Adquirir herramientas de última tecnología para investigación y sistemas que respondan a un alto nivel en las Tecnologías de la información y la Comunicación, así como una alta rentabilidad financiera en la Institución, lo que garantice su sostenibilidad a largo plazo.

La estrategia competitiva que adopte -para lograr la expansión al 2025- debe ser de diferenciación (Porter, 1980), con diversas formas: diseño o imagen de marca, tecnología, atributos de servicio aplicados a los programas académicos, servicios al consumidor, estrategias de ventas y mercadeo; todas enfocadas en atraer la atención de los beneficiarios por sus ventajas diferenciales sobre la competencia. Este panorama de expansión, proyectado al 2025, es altamente sensible. Por tanto, la sostenibilidad y el mejoramiento de la institución requieren: apoyo público en proyectos de inversión en infraestructura deportiva, control de las variables macroeconómicas mencionadas en este estudio, canalización de recursos para investigación y desarrollo en deporte, apoyo a las TIC y un compromiso desde la dirección hasta los demás miembros de la comunidad.

Se recomienda desarrollar la estrategia de posicionamiento de marca estructurada en este documento, incluyendo las tres funciones sustantivas que se enmarcan en la visión de una institución de alta calidad y desempeño académico y social.

Se requiere un contacto más cercano con la comunidad y una destacada presencia en medios masivos de comunicación, regionales y nacionales y, posteriormente, internacionales.

La dirección no puede aspirar a que haya cambios sustanciales de la noche a la mañana, esta estrategia de posicionamiento de marca requiere constancia, tiempo, dedicación y un mismo lenguaje interno de posicionamiento.

Aunque la visión haya sido proyectada en prospectiva al 2025, en el 2020 que termina el primer plan estratégico, se debe implementar un nuevo plan que responda a las nuevas necesidades de los usuarios y cambios futuros en los entornos; ajustando o renovando el plan de acción anualmente.

BIBLIOGRAFÍA

Ansoff, H. I. (1987). The emerging paradigm of strategic behavior. Strategic Management Journal 8(6), pp.501-515.

Betancourt, G., B. (2013).Guía Práctica para planes estratégicos. Colombia: Unidad de artes gráficas de la Universidad del Valle.

Clendon, R. y York, D. (1987). Universities, Polythecnics and the Adult Training Market. Industrial and Comercial Training, Vol. 19, Núm. 1, pp. 9.

Collis D., y Montgomery, C. (1997). Corporate strategy: a conceptual framework. Boston: Escuela de negocios de Hardvard.

Cravens, D y Piercy, N. (2007). Marketing Estratégico, 8° Ed. España: McGraw-Hill.

Drucker, P. F. (1959). Long-range planning: Challenge to management science. Management Science 5(3), pp.238-249.

Hofer y Schendel (1995). Planeación estratégica: conceptos analíticos. Colombia: Editorial Norma S.A.

Kotler, P. y Fox, K. (1985). Strategic Marketing for educational institutions. New Jersey: Prentice Hall

Kotler, P. (1996). Principles of Marketing. London and New York: Prentice Hall. Manes, J. (1997). Marketing para instituciones educativas. Buenos Aires: Editorial Granica.

Martínez, F. (2001). Introducción al marketing educativo. Barranquilla: Ediciones Uninorte, p. 3,19; 22-23.

Porter, M. E. (1983). Industrial organization and the evolution of concepts for strategic planning: the new learning. Managerial and DecisionEconomics 4(3), pp.172-180.

Saldaña Espinoza, J. (1999). Mercadotecnia para instituciones educativas. Revista Contaduría y administración, UNAM, Número 192.

Slater, F.C. y Narver, J.C., (1994). Does Competitive Environment Moderate the Market Orientation-Performance Relationship? Journal of Marketing, 58(1), pp. 46–55.

Stanton, W., Etzel, M., y Walker, B. (1996). Fundamentos de Marketing 10° Edición. Bogotá. Mcgraw-Hill.

Steiner, G. A. (1979). Strategic planning: what every manager must know (1ra ed.). Nueva York: The Free Press.

Werner, D., Sanders, D., Weston, J., Babb, S., y Rodríguez, B. (2000). Pequeña historia del marketing social. Recuperado de http://www.healthwrights@igc.org

Silvia Cristina Bidondo

Panelista Internacional Especialmente Invitado

a la XXI Cumbre de Alta Gerencia Internacional

Ver en www.altagerenciainternacional.com/channel

Lic. Silvia Cristina Bidondo: Directora de Responsabilidad Social de Alta Gerencia Internacional.

Neuroresponsabilidad:

- **El valor de la responsabilidad**
- **El sentimiento del ser responsable**

Santiago Agustín Elía

Panelista Internacional Especialmente Invitado

a la XXI Cumbre de Alta Gerencia Internacional

Ver en www.altagerenciainternacional.com/channel

Lic. Santiago Agustín Elía: Director de Inteligencia Estratégica de Alta Gerencia Internacional.

Innovación

- **Inteligencia y Tecnología**

Biblioteca de Alta Gerencia

Libros Publicados

Neuroestrategia.

Metodología para desarrollar personas y organizaciones más sensibles, más inteligentes y más responsables

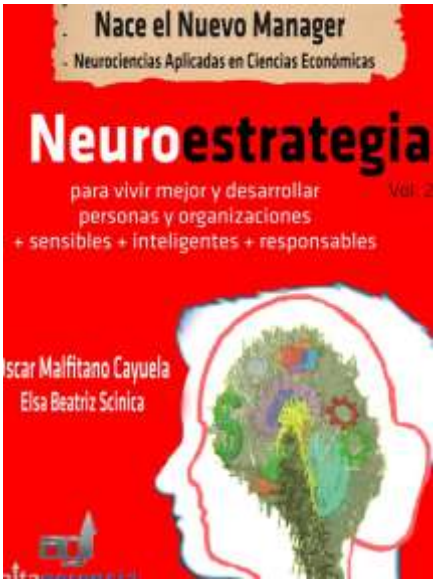
Por Dra. Elsa Beatriz Scínica y Dr. Oscar Malfitano Cayuela

En lenguaje simple y coloquial explica la metodología de Pensamiento Neuo Vincular que integra y articula las Neurociencia con las Ciencias Económicas.

Una nueva vista de puntos y puntos de vista sobre las personas y las organizaciones, el modelo de cambio de hemisferio cerebral para el desarrollo del nuevo camino del conocimiento basado en el pensamiento holístico y sistémico que da lugar a los conceptos iniciales del Neuromarketing, Neurolidearzgo, Neuroeconomía, Neuroecología, Neuroética, Neuroresponsabilidad, Neurotecnología, Neuroplanning en un mundo global dónde por primera vez conviven la diáspora y la

concentración de información en la misma nube virtual. Con la econoia renace una nueva forma de pensar.

Neuroestrategia para vivir mejor Para desarrollar personas y organizaciones más sensibles, más inteligentes, más responsables.



Por Dra. Elsa Beatriz Scínica y Dr. Oscar Malfitano Cayuela

De los autores del primer libro a nivel mundial sobre Neuromarketing, en lenguaje simple y coloquial se utiliza metodología especial con el propósito de desarrollar personas y organizaciones más sensibles, más inteligentes y más responsables, la clave de este desarrollo se sustenta en la integración y articulación de los conocimientos de las Neurociencias aplicados en las Ciencias Económicas.

Nace el nuevo manager un nuevo enfoque gerencial que incluye cómo el cerebro crea estrategias y genera decisiones; el proceso de aprendizaje de las personas y organizaciones; sus inteligencias múltiples y modelos mentales; las percepciones, motivaciones y recompensas; el neuromanger como creador de confianza y empatía; el neuromarketing, razones y emociones de la satisfacción; el neuroliderazgo, el género y las claves

emoracionales; los nuevos modelos de neurocomunicación; Neuroecología; la ética de la neurociencia; la neuroresponsabilidad y el proceso de reflexión ética; Neurotecnología y Neuroplanning como formadores del libre albedrío del wetware o tecnología aplicada biiológicamente. Neuroestrategia para lograr lo deseado

Luis Baldo

Panelista Internacional Especialmente Invitado

a la XXI Cumbre de Alta Gerencia Internacional

Ver en www.altagerenciainternacional.com/channel

Luis Baldo: Director de Marketing de Ciudades de Alta Gerencia Internacional.

Presentación Marca Ciudad

- **Caso Villa Gesell**

Oscar Malfitano Cayuela

Panelista Internacional Especialmente Invitado

a la XXI Cumbre de Alta Gerencia Internacional

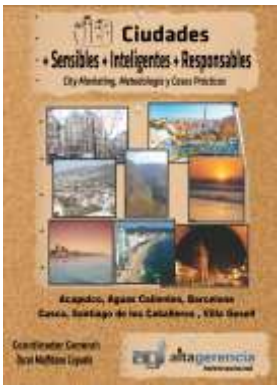
Ver en www.altagerenciainternacional.com/channel

Lic. Oscar Malfitano Cayuela: CEO de Alta Gerencia Internacional

Ciudades Inteligentes

Metodología para desarrollo de marca y marketing de ciudades.

Libro Publicado



Ciudades más Sensibles Inteligentes más responsables

Marca Ciudad, City marketing, metodología y casos prácticos

Dirección y Coordinación: Dr. Oscar Malfitano Cayuela

Las ciudades necesitan tener un Plan de Estratégico Ciudadano – **PEC -**para mejorar la calidad de vida de sus habitantes.

El **PEC** debe ser participativo e involucrar a toda la comunidad, cruzando transversalmente toda la trama social de la ciudad.

La puesta en valor de la sociedad debe reflejarse en el PEC a través del desarrollo de los factores sociales, culturales, económicos y ambientales que la sociedad en su conjunto asume como tales.

Ciudad Inteligente y responsable mediante de:

- Inversiones inteligentes y en inteligencia
- Participación Comunitaria
- Responsabilidad Social
  - Personal (RSP)
  - Comunitaria (RSC)
    - Ciudadana
  - Organizacional (RSO)
    - Universitaria (RSU
  - Empresarial (RSE)
  - Informática (RSI)
- Aprovechar el tiempo ocioso de los ciudadanos

Sensibles mediante su:

- Compromiso ambiental
- Pensamiento de vanguardia dónde las infraestructuras están dotadas de las soluciones tecnológicas más avanzadas

- Interacción entre los ciudadanos, haciendo que su vida cotidiana sea más feliz
- Acceso a una cultura y una educación que hacen referencia tanto a los aspectos ambientales, como a los elementos culturales e históricos

Un libro único en el mercado, que combina la teoría de los profesionales del Marketing y el Turismo con quiénes han realizado la praxis de esos conocimientos.

La metodología para hacer un PEC y un Plan de Marketing de Ciudades, la relación de ello con un plan de marketing personal y los casos de importantes ciudades de Iberoamérica contados por especialistas en el tema.

Un análisis crítico y objetivo sobre:

- Acapulco, la crisis del crecimiento sin plan.
- Porqué Santiago de los Caballeros a pesar de ser la primer ciudad latinoamericana en llevar el nombre de Santiago, no es reconocida por el mundo como tal.
- Qué pasa cuando dos o más ciudades tienen el mismo nombre, como el caso de Aguas Calientes.
- Cómo hizo Barcelona para tener más turismo que Madrid sin ser la ciudad capital de España.
- Cómo en Argentina comenzó a construirse la marca de una pequeña Villa ahora llamada Gesell.
- Los hijos del Sol crearon el Cusco y nos legaron una de las maravillas del mundo de Latinoamérica: Machu Pichu,

Las investigaciones presentadas en los Congresos de City Marketing organizados por Alta Gerencia Internacional en Argentina, México y Perú desde el año 2006 se presentan en este libro con el propósito de clarificar la teoría y desarrollar la práctica de un nuevo marketing para mejorar la calidad de vida de las ciudades y transformarlas en ciudades más sensibles y más inteligentes.

Con este propósito unimos nuestros conocimientos, integramos nuestros talentos, destrezas, habilidades y conocimientos para desarrollar un nuevo marketing superador del actual y constructor de relaciones sociales sostenibles y sustentables en el tiempo.

A tú casa no invitas a cualquiera, aceptan tú invitación aquellas personas que tienen vínculos positivos contigo, la ciudad es la gran casa de quiénes la habitan, deberías hacer que quiénes vengan compartan, acepten e integren valores sociales, culturales, económicos, ambientales, para con ello articular empática y positivamente las interrelaciones comunitarias.

Carlos Manuel Giménez

Panelista Internacional Especialmente Invitado

a la XXI Cumbre de Alta Gerencia Internacional

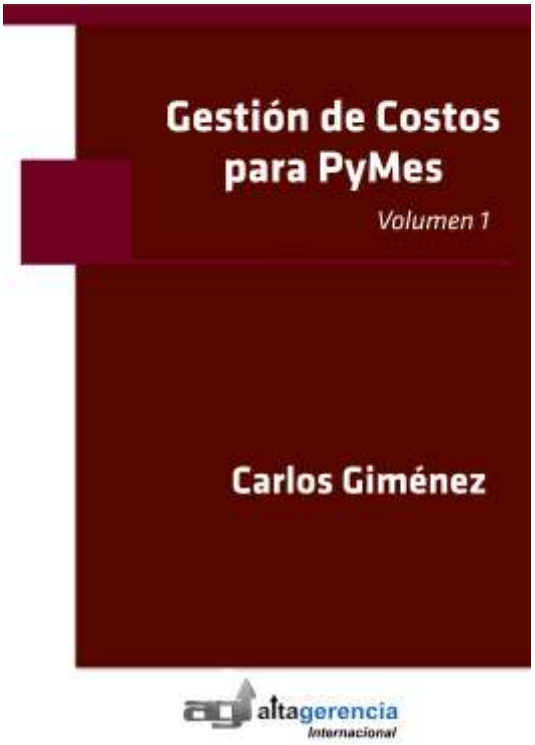
Ver en www.altagerenciainternacional.com/channel

Dr. Carlos Manuel Giménez Director Académico Honorario de Alta Gerencia Internacional.

Beyond de Budgeting

La nueva visión de la Gestión de costos y Presupuestos.

Libro publicado



Gestión de Costos y Presupuestos para Pymes Teoría y Práctica

Este libro fruto de la larga y sumamente variada experiencia del autor en empresas de diferentes metodologías de costeo y tamaño, viene a cubrir un espacio interesante de profundización para un sector dinámico como el representado por las Pymes que en nuestro país ofrecen mayor capacidad de absorción de profesionales expertos en implementación de sistemas de costos y su eficiente gestión así como una inmensa posibilidad de desarrollo en cuanto a innovación profesional, visión clara de las necesidades del corto plazo de índole táctica y la apertura de una visión transformadora de la estrategia del largo plazo sinónimo del crecimiento y la diversificación creativa en esta nueva era del conocimiento que transita definitivamente la humanidad.

El trabajo encara la necesidad de gestionar los ocho recursos económicos y financieros que maneja toda actividad humana con criterio racional, dirigida esencialmente a aplicarlos buscando su mas económica utilización que facilite mejorar la productividad empresaria que en esencia es la única forma de crecer en forma sustentable.

Publicaciones:

Más información para descarga de artículos y libros gratuitos en www.altagerenciainternacional.com

Blogs con temas de actualidad en www.altagerenciainternacional.com/blog

Channel exclusivo con temas:

- **Incunables: Vídeos de los grandes maestros latinoamericanos de las ciencias económicas.**
- **Cumbres de Alta Gerencia Internacional.**
- **Charlas de Living: Con la vida y obra de los principales visionarios de la Administración Latinoamericana.**

ag altagerencia
Internacional
"Visión Global, Misión Regional y Pasión Local"