

UNIVERSIDAD SIGLO 21



MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

Título

**Modelos tradicionales de gestión versus modelos innovadores,
la situación de Rafaela**

Maestrando: Lic. Bruno Ferrero

Director de tesis: Mg. Facundo Curbelo

***Dedicado a mi mamá,
una pequeña muestra
de mi eterna gratitud..***

Agradecimientos

A mi madre, la persona más importante de mi vida, que tanto me dio...

A mi abuela, que ya no está pero siempre está, y me enseñó el inmenso valor del trabajo...

A mi novia, por el cariño y apoyo incondicional de siempre...

A Facundo, mi director de tesis, un gran profesional y mejor persona, de excelencia, íntegra y desinteresada en ayudar...

A la Asociación Médica del Departamentos Castellanos que hizo posible que realice esta Maestría con su patrocinio...

A mis amigos y compañeros de trabajo que siempre me apoyan. En especial a Mariana, mi mentora y gran líder...

A todos, inmensas GRACIAS.

Índice

1	Introducción.....	8
2	Planeamiento y formulación del problema.....	10
2.1	Pregunta Central de Investigación	10
2.2	Preguntas Específicas	10
2.3	Objetivo General.....	10
2.4	Objetivos Específicos	10
2.5	Justificación	10
3	Metodología de Investigación	12
3.1	Enfoque de Investigación.....	12
3.2	Diseño de investigación	12
3.2.1	Fuentes de información	12

3.2.2	Herramientas a utilizar.....	13
4	Marco Teórico	14
4.1	Modelos tradicionales y modelos innovadores de gestión.....	14
4.2	Historia y evolución del concepto de Administración.....	15
4.2.1	Inicios de la administración.....	16
4.2.2	Línea histórica de los principales autores de la Administración	17
4.2.3	Escuela Científica.....	18
4.2.4	Escuela de las relaciones Humanas	20
4.2.5	Estructuralismo o escuela Burocrática	21
4.2.6	Teoría de los sistemas.....	22
4.2.7	Escuela neoclásica o nuevo humanorrelacionismo	23
4.3	Estado del arte.....	26
4.4	Empresas en Argentina	26
4.4.1	Industrias en Rafaela	28
5	Modelos tradicionales vs modelos innovadores de gestión.....	31
5.1	Estructura de la organización.....	31
5.1.1	Estructuras tradicionales.....	31
5.1.2	Estructuras innovadoras.....	32
5.2	Gestión de liderazgo	33
5.2.1	Gestión de liderazgo tradicional:.....	34
5.2.2	Gestión de liderazgo innovadora	35
5.3	Gestión de Recursos Humanos	36
5.3.1	Recursos humanos tradicionales.....	36
5.3.2	Recursos humanos Innovador.....	37
5.4	Gestión de producción	41
5.4.1	Control de producción tradicional	41

5.4.2	Control de producción innovadora	42
5.5	Gestión de comercialización, marketing y comunicación	44
5.5.1	Comercialización, Marketing y Comunicación Tradicional.....	44
5.5.2	Comercialización, marketing y comunicación Innovador	46
5.6	Gestión de las tecnologías de información	50
5.7	Gestión de Responsabilidad Social Empresaria.....	51
5.7.1	Evolución de la Responsabilidad Social Empresaria	51
5.8	Gestión del conocimiento	53
5.9	Gestión de innovación	56
5.9.1	Gestión de Innovación Tradicional.....	57
5.9.2	Gestión de innovación moderna	58
6	Resumen de variables	60
7	Descripción de la investigación	62
7.1	Encuesta	62
7.2	Características de las empresas encuestadas.....	63
7.3	Censo Industrial	64
8	Resultados y análisis de la investigación.....	66
8.1	Estructura de la organización.....	66
8.2	Gestión de liderazgo	67
8.3	Recursos humanos	69
8.4	Control de producción	72
8.5	Gestión de comercialización, marketing y comunicación	75
8.6	Gestión de las tecnologías de información	77
8.7	Gestión de Responsabilidad Social Empresaria.....	79
8.8	Gestión del conocimiento	81
8.9	Gestión de innovación	81

9	Conclusiones y consideraciones	84
10	Bibliografía.....	88
11	Anexo	94
11.1	Encuesta para la investigación	94
11.1.1	Rubros de empresas encuestadas	94
11.1.2	Estructura organizacional	94
11.1.3	Liderazgo	95
11.1.4	Recursos humanos	96
11.1.5	Producción	98
11.1.6	Diseño operativo.....	99
11.1.7	Producto.....	99
11.1.8	Comercialización y marketing.....	100
11.1.9	Sistemas de información.....	102
11.1.10	Responsabilidad social empresaria	103
11.1.11	Conocimiento e innovación	104
11.1.12	Resultados	104

Listado de ilustraciones

Ilustración 1,	Elaboración propia en base a (Hernandez y Rodriguez, 2002)	17
Ilustración 2,	elaboración propia en base a (Hernandez y Rodriguez, 2002, pág. 101) .	23
Ilustración 3,	elaboración propia en base a (Hernandez y Rodriguez, 2002)	25
Ilustración 4,	elaboración propia adaptado de (Nonaka, 1994, pág. 19)	54
Ilustración 5,	elaboración propia (en base a encuesta, sección 12)	63
Ilustración 6,	elaboración propia (en base a encuesta, sección 12)	66
Ilustración 7,	Características de liderazgo (elaboración propia)	68
Ilustración 8,	elaboración propia (en base a encuesta, ver sección 12)	71
Ilustración 9,	Elaboración propia (en base a Ministerio de trabajo, 2020).....	72
Ilustración 10,	elaboración propia (en base a encuesta, ver sección 12)	74

Ilustración 11, elaboración propia (en base a encuesta 12)	76
Ilustración 12, elaboración propia (en base a encuesta, ver sección 12)	78
Ilustración 13, elaboración propia (en base a encuesta, sección 12)	80
Ilustración 14, elaboración propia (en base a encuesta, sección 12)	84

1 Introducción

A partir del fenómeno de la globalización, en donde las distancias se acortan, los tiempos se reducen y las comunicaciones evolucionan, los cambios culturales, sociales y económicos se hicieron tan rutinarios como riesgosos.

Según Rodolfo Cerdas, profesor en ciencias políticas, globalización:

Es el acelerado proceso de cambio que, a nivel mundial, se ha venido desarrollando en todos los ámbitos del quehacer humano, pero muy particularmente en lo referente a lo militar, lo económico, el comercio, las finanzas, la información, la ciencia, la tecnología, el arte y la cultura. (Cerdas, 1997, pág. 27).

En la actualidad, las PYMES¹ (como todas las empresas) y sus *stakeholders*², se enfrentan a un contexto complejo, con constantes cambios, como así también a una competencia con empresas de estructuras mucho más extensas y desarrolladas. Para Philips Kotler, estas variables impuestas por el entorno en el cual se desenvuelven las organizaciones, son incontrolables. El autor menciona como principales factores los económicos, políticos, legales, sociales, culturales, demográficos, ecológicos, etc. (Kotler P. y Keller K., 2006)

Si bien como su nombre lo dice, son incontrolables, ya que no se pueden modificar por las empresas, sí deben conocerlas, gestionarlas y tomar decisiones para que el impacto de estas no sea tan perjudicial o, en algunos casos, poder beneficiarse de los cambios.

Las carreras de *management*³ más prestigiosas del mundo, como los MBA⁴, imponen nuevos modelos de gestión y formas de mejorar procesos organizacionales, para enfrentar estos cambios que la globalización impone. Estos modelos son aplicados por los más reconocidos profesionales en empresas de todo el mundo.

¹ Pequeña y mediana empresa.

² Partes interesadas en la organización. Incluye personas y organizaciones afectadas por las actividades de la empresa.

³ Administración o gestión de las actividades empresariales.

⁴ MBA son las siglas de Master of Business Administration (Maestría en administración de empresas en español), el programa de postgrado con mayor reconocimiento y prestigio internacional)

Lo que este análisis busca revelar es si estos nuevos modelos se conocen y aplican en las empresas de Rafaela, y tomar dimensión de los métodos de gestión y dirección que utilizan las organizaciones.

En esta tesis, se abordan los modelos de gestión desde diferentes variables, como pilar fundamental para el desarrollo de una empresa, definiendo modelos de gestión tradicionales y su historia, como así también los innovadores, tratando de observar si lo enseñado teóricamente en las diferentes carreras de administración es ejecutado prácticamente por las empresas de Rafaela.

2 Planeamiento y formulación del problema

2.1 Pregunta Central de Investigación

¿Las empresas de Rafaela (Santa Fe), se caracterizan por utilizar modelos tradicionales o aplican nuevos modelos de gestión para asegurar su crecimiento y desarrollo?

2.2 Preguntas Específicas

1. ¿Cuáles son los nuevos modelos de gestión empresarial? Diferencias con los tradicionales
2. ¿Las empresas de Rafaela aplicaron nuevos modelos de gestión en el año 2019? ¿O mantuvieron los tradicionales?
3. ¿Los nuevos modelos de gestión son conocidos por las empresas?
4. ¿Cuáles fueron las problemáticas de las empresas de Rafaela en el año 2019?

2.3 Objetivo General

Conocer y caracterizar las herramientas de gestión que utilizan las empresas de Rafaela, para determinar si aplican los nuevos modelos de gestión o utilizan los tradicionales.

2.4 Objetivos Específicos

1. Conocer y analizar los métodos de gestión que utilizaron las empresas de Rafaela en el año 2019.
2. Identificar y caracterizar la influencia de aplicar nuevos modelos de gestión.
3. Enumerar las principales contingencias que enfrentaron las empresas de Rafaela en el año 2019.
4. Definir los nuevos modelos de gestión y su rol en el entorno actual.

2.5 Justificación

La administración de empresas es una ciencia tan compleja como común. No necesariamente se requiere capacidad para administrar una organización, ninguna persona está exenta de gestionar una en algún momento de su vida.

Desde las teorías de tiempos y movimientos, y la centralización de decisiones de Taylor (Hernandez y Rodriguez, 2002), hasta los nuevos modelos de autonomía responsable por parte de los colaboradores que propone Rafael Echeverría (2009), exponente del coaching

moderno, existen incontables maneras de administrar una organización. En los últimos años, las grandes empresas desarrollaron prácticas de gestión muy innovadoras, y en las universidades del mundo se dictan posgrados avanzados sobre nuevas formas de concebir el *management*.

La teoría general de la administración moderna tiende a exponer soluciones emergentes, dado que la era de la información produjo una gran cantidad de problemas para las organizaciones. Sean públicas o privadas, grandes o pequeñas, a una gran cantidad de empresas la velocidad e intensidad de los cambios las tomó por sorpresa. Los retos del mundo globalizado hacen que la adaptabilidad de las empresas a los mercados sea cada vez más veloz, y deban aplicar nuevas herramientas (Chiavenato, 2006).

El porqué de esta investigación es realizar un análisis sobre una temática poco abordada en Rafaela, como lo es la gestión, tanto de pequeñas como grandes organizaciones, conociendo los modelos, prácticas y recursos utilizados. Y si estos siguen siendo tradicionales, o se caracterizan por ser innovadores.

El conocimiento generado de la tesis pretende ser de base investigativa, desde la cual partir en futuros análisis, mostrando cuál es la situación actual de las empresas de Rafaela en cuanto a modelos de gestión se refiere. Además, se pondrá a disposición de diferentes instituciones públicas y privadas de la ciudad, con el anhelo de que sean de utilidad para el crecimiento y desarrollo de las variables analizadas en las industrias.

3 Metodología de Investigación

3.1 Enfoque de Investigación

El enfoque de la investigación es mixto, esto quiere decir que, al enfoque cualitativo de la investigación se le incorpora datos cuantitativos a los fines de lograr una mayor comprensión sobre el fenómeno analizado.

Se encuesta a empresas industriales de Rafaela, con el objetivo de determinar sus modelos de gestión, cuáles son los pilares para administrar las organizaciones y, en función de esto, si se pueden clasificar como modelos tradicionales o innovadores.

Para concluir con la investigación, se analizan datos cuantitativos de la realidad, estadísticas de empresas en particular y general, como también datos cualitativos que implican conceptos de administración y gestión aplicados en las empresas, sean considerados tradicionales o innovadores.

3.2 Diseño de investigación

En cuanto al diseño de investigación, es descriptivo, para poder determinar el comportamiento de los fenómenos empresariales. Este enfoque permite describir la realidad o los aspectos de la realidad a conocer, y lo hace de manera cuantitativa. La investigación es tipo transversal, para identificar la realidad de gestión de las empresas en la ciudad de Rafaela durante el año 2019.

3.2.1 Fuentes de información

Fuentes de Información Primarias

- Encuestas realizadas a industrias de Rafaela, con el propósito de procesar los datos y analizar la información obtenida en relación al objetivo del trabajo.

Fuentes de Información Secundarias

- Información pública, tanto de empresas de Rafaela como argentinas. Información histórica sobre indicadores macroeconómicos.
- Bibliografía especializada sobre las temáticas abordadas, principalmente las incluidas en el plan de estudio de la Maestría en Administración de Empresas de la Universidad Siglo 21 durante la cohorte 2018-2019.

3.2.2 Herramientas a utilizar

Para determinar los modelos de gestión que aplican las empresas en la actualidad se utilizan encuestas, las cuales están compuestas en su mayoría por preguntas cerradas y de carácter particular.

En cuanto a las problemáticas que enfrentan las empresas en la actualidad, como así también de respaldo a las encuestas, se tomó como base el último Censo Industrial (2018) realizado por el Instituto de Capacitación y Estudios para el desarrollo Local (ICEDeL).

4 Marco Teórico

4.1 Modelos tradicionales y modelos innovadores de gestión

Rafaela es la ciudad más importante de la zona y destacada a nivel país cuando desarrollo industrial y productivo es el tema de conversación (Costamagna, 2000), aunque hasta el momento no se ha investigado académica y públicamente sobre los modelos de gestión que utilizan las empresas, materia de suma importancia no solo para el presente de las organizaciones, sino también para el futuro.

La premisa de dividir a los modelos de gestión en tradicionales e innovadores surge del análisis que realiza Rafael Echeverría en su libro Empresa Emergente.

Según el autor,

El modo tradicional de hacer empresa que prevaleció durante gran parte del siglo XX, ya no funciona. Luego de haber permitido el más espectacular desarrollo empresarial conocido en la historia, este modo de hacer empresa muestra signos inequívocos de agotamiento y exhibe su incapacidad para sustentar sostenidamente el desarrollo empresarial del futuro. (Echeverría, 2009, pág. 17)

Esta investigación se propone indagar sobre la manera de hacer empresa de Rafaela, poder analizar los modelos de gestión utilizados, y si estos procuran ser los cuasi obsoletos que menciona Echeverría, o son innovadores y nuevos modos de hacer empresa que el contexto globalizado requiere.

La empresa tradicional según Echeverría (2009) “se establece con el objetivo de potenciar y expandir la capacidad productiva del trabajo y facilitar su capacidad de generación de valor” (pág. 17). Post revolución industrial, las organizaciones se desarrollaron y mejoraron su productividad a niveles nunca antes visto, ya que se resolvió, según describe Peter Drucker, el problema de la productividad del trabajo manual, pero verdaderamente las empresas se desarrollarán y pasarán a ser innovadoras cuando sean capaces de resolver el problema de la productividad del trabajo no manual. (Echeverría, 2009).

La empresa tradicional está en crisis, la estructura jerárquica y piramidal demuestra ser lenta y poco eficaz a la hora de tomar decisiones, afectando la competitividad. Los principales motivos externos que afectan a las organizaciones que ejecutan modelos de

gestión tradicionales son la globalización de los mercados, la aceleración del cambio, el crecimiento de la competitividad y el desarrollo de las nuevas tecnologías. El contexto actual requiere empresas flexibles e innovadoras que den respuesta rápida y ágilmente a los cambios impuestos por el entorno. (Echeverría, 2009)

Rafael Echeverría hace referencia en su libro *Empresa Emergente* a nuevas modalidades de gestión, con nuevos enfoques y formas de actuar y administrar las organizaciones en el entorno actual (y futuro). Esto último, se asocia en este trabajo de investigación como modelos innovadores de gestión. Aquellas nuevas herramientas que son dictadas teóricamente en las universidades del mundo, como el nuevo paradigma de *management*, para hacer frente al contexto cambiante que proponen los mercados.

Desde las estructuras organizacionales hasta el aspecto comercial, desde los recursos humanos y liderazgo hasta el marketing y la responsabilidad social empresaria. Desde la figura del coaching y habilidades blandas hasta nuevas formas de comunicar. Se incluyen amplias y diversas variables de gestión para analizar el modo de administrar empresas en Rafaela.

Para comprender y darles contexto a los modelos tradicionales, será fundamental conocer a grandes rasgos los aportes que realizaron los diferentes autores e intelectuales de la historia, y en qué contexto lo hicieron.

4.2 Historia y evolución del concepto de Administración

Se podrán citar muchos autores para definir el concepto de administración, algunos más antiguos, otros más contemporáneos, aunque la idea central seguramente coincida en la mayoría.

Idalberto Chiavenato (2006) define la administración “como el proceso de planear, organizar, dirigir y controlar el uso los recursos para lograr los objetivos organizacionales”. (pág. 10)

Para Robbins y Coulter, (2005) la administración es la "coordinación de las actividades de trabajo de modo que se realicen de manera eficiente y eficaz con otras personas y a través de ellas". (pág. 9)

Según Díez de Castro, García del Junco, Martín Jimenez y Periañez Cristóbal (2001), la administración es "el conjunto de las funciones o procesos básicos (planificar, organizar, dirigir, coordinar y controlar) que, realizados convenientemente, repercuten de forma positiva en la eficacia y eficiencia de la actividad realizada en la organización". (Díez de Castro et al., 2001, pág. 4)

Y así se pueden mencionar miles de autores y definiciones sobre lo que es la administración y, en general, darán el mismo entendimiento sobre su fin. Lo que es importante agregar es que el concepto es universal, porque aplica de la misma manera a grandes organizaciones como a pequeñas ONG⁵ sin fines de lucro, a grandes entidades religiosas como a un equipo deportivo, la administración no tiene fronteras en cuanto a su aplicación refiere. (Hernández, 2014)

Desde el comienzo de los tiempos, la administración se fue ejerciendo en diferentes ámbitos y de diferentes maneras. Consciente o inconscientemente, las personas siempre trataron de administrar sus recursos de la mejor manera posible para lograr los objetivos propuestos. De manera informal durante gran parte de la historia del mundo, y de manera más formal y profesional desde hace unas décadas hasta la actualidad.

Un ejemplo de esto, es uno de los libros más influyentes de la administración actual como es El Arte de La Guerra de Sun-Tzu (2013), un relato que data del año 500 a.C. y muchas de sus estrategias militares fueron y son utilizadas en el ámbito empresarial con mucho éxito.

Muchos autores hicieron grandes aportes al arte de gestionar organizaciones a lo largo de la historia de esta profesión. Repasando algunos de ellos, se identificarán los pilares de esta ciencia, los avances a lo largo de los años, los cambios de paradigma, entre otros factores que nos permitirán discernir entre modelos tradicionales de gestión y modelos innovadores.

4.2.1 Inicios de la administración

Como menciona Sergio Hernández y Rodríguez (2002) en Administración, pensamiento, proceso y vanguardia: "desde sus orígenes, el ser humano tuvo la necesidad de

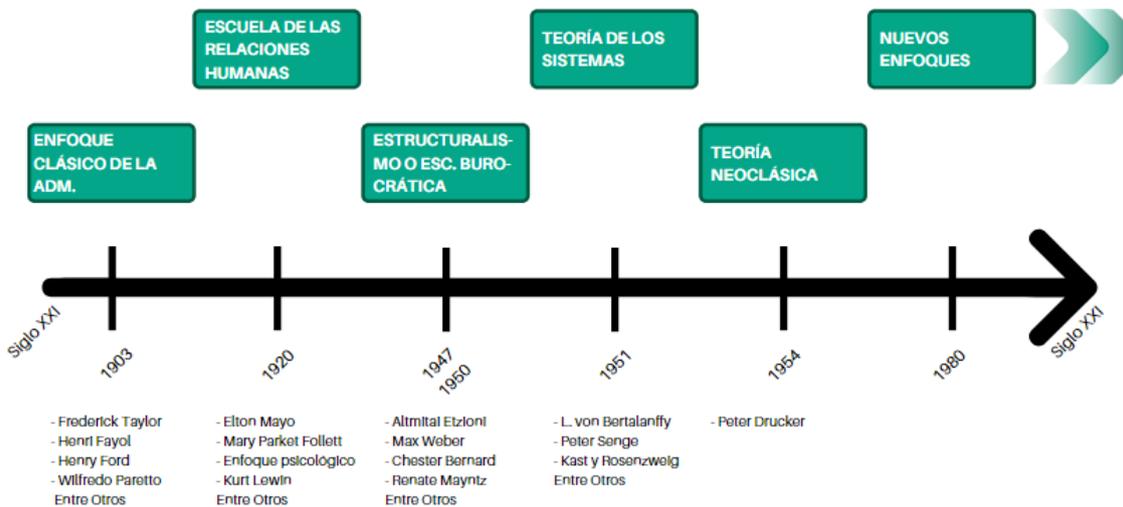
⁵ Organización no gubernamental y sin fines de lucro.

organizarse para alcanzar algún objetivo, porque vive y se desarrolla en grupos para protegerse del medio ambiente”. (Hernandez y Rodriguez, 2002, pág. 30)

Si bien la administración a lo largo de la historia tiene grandes influencias como los filósofos griegos, Sócrates, Platón, Aristóteles entre otros, de la Iglesia Católica en la Época Medieval aplicando conceptos de autoridad y obediencia, y los aportes militares como por ejemplo de Nicolás Maquiavelo, este repaso se centra en analizar los avances de la administración a partir de la Revolución Industrial (Siglo XVIII).

4.2.2 Línea histórica de los principales autores de la Administración

Ilustración 1, Elaboración propia en base a (Hernandez y Rodriguez, 2002)



Con el objetivo de describir la evolución de algunos conceptos de administración a lo largo de los años, y poder compararlos con los nuevos enfoques desarrollados en el último tiempo, se describen los aportes de los principales autores.

Es importante aclarar que, el avance de muchos conceptos a lo largo de los años, no siempre se dan porque los anteriores hayan sido erróneos, sino que respondieron al contexto y a las demandas que imponía el mundo en cada ocasión. No fue lo mismo satisfacer las necesidades de los consumidores en 1900 que en 1980 o 2010.

4.2.3 Escuela Científica

Los principales exponentes de esta escuela datan de comienzos de Siglo XX, y son Frederick W. Taylor, Henri Fayol y, uno de los más populares, Henry Ford quien aplicó muchos de estos conceptos de la época en su industria automotriz a nivel mundial. La revolución industrial implicó una nueva forma de vida, nuevas formas de producir, de distribuir y de consumir. (Hernández, 2014)

Para contextualizar la época, en términos macroeconómicos, la demanda de productos, sobre todo industrial era muy superior a la oferta. Motivo por el cual, la preocupación básica se centraba en incrementar la productividad de las industrias, aumentando la eficiencia del nivel operativo. En cuanto a lo laboral, la oferta de trabajo era menor a la demanda por parte de la población, por lo que no era una preocupación motivar al personal o proporcionarles grandes salarios. (Chiavenato, 2006)

Un ejemplo de esto se visualiza en la película de Charles Chaplin, “Tiempos Modernos” (1936), en la cual puede observarse como los operarios trabajan en la cadena de montaje de una industria, y como también hay cientos de hombres esperando por una vacante de trabajo fuera de las industrias. (Chaplin, 1936)

Frederick W. Taylor (1856-1915), ingeniero industrial, calificado como padre del movimiento científico, entre varios aportes que realizó, sin dudas el más significativo fue desarrollar métodos para organizar el trabajo, tomando en cuenta materiales, herramientas y habilidades personales. Estos se llamaron tiempos y movimientos, y consistía en establecer los movimientos necesarios para la ejecución de una tarea y en el tiempo estándar determinado para ejecutarla (Chiavenato, 2006)

Taylor sostenía que la administración se basaba en 2 ejes, el primero suponía definir el mejor método para cumplir el objetivo, y el segundo eje consistía en dirigir y controlar.

Los únicos que podían planificar la forma de trabajo eran los ingenieros, los operarios sólo debían ocuparse de ejecutar las órdenes impuestas. Este término es conocido como planificación centralizada.

En cuanto a los recursos humanos, eran contratados de acuerdo a sus aptitudes y cualidades físicas, y si no cumplían con los objetivos propuestos por la planificación, eran

reemplazados rápidamente. La forma de pago era conocida como a destajo, se pagaba por cada unidad producida, y la cuota que excedía el objetivo se pagaba más que las anteriores, pero pasaba a ser el nuevo objetivo de la jornada siguiente. Aquellos que no cumplían con la cuota diaria de producción, en general, eran despedidos. (Hernandez y Rodriguez, 2002)

La principal crítica que genera la teoría de Taylor según Sergio Hernández y Rodriguez es “haber separado al obrero del trabajo creativo y haberlo relegado al papel de apéndice de la máquina, ya que toda la tarea, en su sistema, es planeada por la dirección”. (2002, pág. 55)

Henry Ford (1863-1947), fue uno de los principales seguidores de Taylor, aplicando muchos de sus principios en su industria automotriz, pudiendo con esto, abastecer prácticamente a todos los países del mundo con sus autos, por la producción en serie y la reducción en costos de producción.

El principal aporte de Ford a la teoría Tayloriana fue la cadena de montaje en la línea de producción, en donde a partir de allí, la pieza de producción era transportada al obrero de manera automática, contrario a lo que pasaba antes en donde el operario debía ir a la pieza. (Hernandez y Rodriguez, 2002)

En cuanto a Henri Fayol (1841-1925), contemporáneo a los dos anteriores, pero contrario a Taylor, focalizó sus estudios en la cúspide de la pirámide organizacional, bajo el principio de autoridad y responsabilidad. Fayol escribió en sus obras que “no se concibe la autoridad, sin la responsabilidad, y que la autoridad es el derecho de mandar y poder hacerse obedecer” (Hernandez y Rodriguez, 2002, pág. 59).

Uno de los principales aportes de Fayol, fue definir áreas funcionales dentro de las organizaciones, como por ejemplo área productiva, área financiera, área comercial, área contable, etc. Lo que actualmente conocemos como departamentos o sectores dentro del organigrama.

Encuadrado con Taylor, potenció el concepto de división de trabajo para conseguir la especialización del hombre en su tarea. (Hernandez y Rodriguez, 2002)

Para finalizar, debemos mencionar otro autor de la época como lo es Wilfredo Pareto (1848-1923), quien aportó un principio llamado con su nombre que hasta el día de hoy se comprueba en muchos análisis económicos y empresariales. El principio de Pareto conocido como “Regla del 80-20” se utilizó para demostrar que el 20% de la población poseía el 80% de la riqueza. Años más tarde, Kaoru Ishikawa, exponente de la Escuela de la Calidad total, consideró al principio de Pareto como uno de los 7 principios de calidad total. (Hernandez y Rodriguez, 2002)

Si bien estos autores, entre otros de la época, se focalizaron en cumplir los objetivos de producir en serie y satisfacer la gran demanda de productos, está claro que quedaba pendiente resolver un aspecto crítico, las personas en la organización.

4.2.4 Escuela de las relaciones Humanas

La escuela de relaciones humanas surge como respuesta a la escuela clásica, y comienzan a tomar importancia las personas, con la necesidad de humanizar y democratizar la administración. El desarrollo de las ciencias humanas, como la psicología, y su aplicación en el comportamiento de las personas dentro de las industrias aportaron al origen de esta escuela. (Chiavenato, 2006)

Los primeros test psicológicos se utilizaron para reclutar soldados durante la Primera Guerra Mundial (1914-1918) y, desde allí, se comenzó a realizar en las industrias. Los administradores inician el abandono de la concepción tayloriana, y comienzan a darle importancia al elemento humano.

El principal referente de este movimiento fue Elton Mayo (1880-1949) quien, a través de varios experimentos en grandes industrias, comprobó que el aspecto psicológico de los operarios repercutía en la productividad. En otras palabras, los empleados motivados, y sin la presión de su capataz, producían a niveles mayores.

Otra de las conclusiones a las que arriba este autor es sobre los incentivos económicos. Descubrió que, si bien son importantes, no tienen un impacto significativo en el aumento de productividad. (Hernandez y Rodriguez, 2002)

Por último y, no menos importante, Mayo describió la importancia de administrar no sólo los grupos formales, sino también los grupos informales dentro de las organizaciones. El mismo autor define la diferencia entre los dos:

“El grupo formal incluye al personal y sus relaciones reglamentariamente establecidas en cualquier organización. Por el contrario, el grupo informal se refiere a las agrupaciones espontáneas basadas en la simpatía, la amistad, los intereses y el carácter”. (Hernandez y Rodriguez, 2002, pág. 77)

Lo que Mayo sostuvo, es que los grupos informales podían llegar a tener más implicancia en el desarrollo de la productividad que los propios grupos formales, y de allí la necesidad de administrarlos.

A modo de conclusión, esta escuela comenzó a detectar la importancia de motivar a los empleados, no sólo con objetivos y recompensas monetarias, sino también a través de las relaciones y las condiciones de trabajo.

4.2.5 Estructuralismo o escuela Burocrática

Para definir claramente a qué apuntaba esta ideología de administración, se convoca a unos de sus máximos exponentes, Renate Mayntz, que sostuvo que las comunicaciones y la autoridad son los fenómenos centrales en toda organización (Mayntz R. y García J.D., 1982). Esta escuela basó sus estudios bajo el concepto de burocracia, que según Max Weber es la racionalización del trabajo colectivo. (Weber, 1977)

La burocratización implica reglamentar la organización en base a la racionalidad, adecuando los medios a la consecución de determinados objetivos, con la finalidad de incrementar la eficiencia.

Entre las principales características que arraiga la escuela burocrática encontramos que estas organizaciones son unidas por normas y reglamentos rígidamente establecidos por escrito, al igual que las formas de comunicaciones. Las relaciones son interpersonales, ya que se efectivizan en relación a los cargos y funciones. En cuanto a las rutinas y procedimientos, son estandarizados y rigen el comportamiento de los operarios, siendo regla básica en esta escuela, y deben ser controladas bajo el principio de jerarquía, donde

los puestos de supervisión tienen a cargo el control de las actividades de los puestos inferiores. (Chiavenato, 2006)

En la actualidad se puede escuchar sobre empresas que son burocráticas, sobre todo las estatales, y se las relacionan con una lentitud estructural o dificultad para resolver inconvenientes de manera ágil.

Max Weber (1864-1920) es sin dudas el principal exponente de esta escuela, aunque sus aportes comenzaron a tomar relevancia veinte años después de su muerte, cuando se tradujo sus obras del idioma Inglés al alemán. (Chiavenato, 2006)

Lo que pregónó Weber es a cuanto más se acerca una organización al modelo ideal de burocracia, mayor será su eficacia. Si bien otorgó grandes aportes al estudio de las organizaciones, la principal crítica radicó en que priorizaba más la estructura de la organización que el factor humano. (Hernandez y Rodriguez, 2002)

4.2.6 Teoría de los sistemas

Ludwing Von Bertalanffy señaló que no existe elemento físico o químico independiente, y todos los elementos están integrados en unidades interdependientes. (Hernandez y Rodriguez, 2002)

A partir de este concepto se comenzó a estudiar a las organizaciones como sistemas sociales que se relacionan con otros sistemas y se afectan con el accionar de unos y otros.

La teoría general de los sistemas, escrito por Kenneth Boulding en 1954, no solo es un aporte utilizado por las empresas y organizaciones, el autor A. Ponce señala en su libro Administración Moderna “que es un enfoque, (no una escuela) porque desborda de manera absoluta el ámbito de la administración para enfocar y tratar de comprender todo un conjunto de disciplinas científicas y técnicas” (Ponce A. R., 1992, pág. 142)

Esta teoría se basa en tres premisas básicas:

- Los sistemas existen dentro de otros sistemas: cada sistema contiene subsistemas, y este, además, forma parte de otro sistema más grande.
- Los sistemas son abiertos: esto implica que entre sistemas se puede transmitir información.

- Las funciones de un sistema dependen de su estructura: cada sistema tiene su propio objetivo y finalidad, esto constituye su función de intercambio con los otros sistemas. (Chiavenato, 2006)

Ilustración 2, elaboración propia en base a (Hernandez y Rodriguez, 2002, pág. 101)



En el gráfico se muestran los diferentes elementos sistémicos, los cuales como se menciona anteriormente, son aplicados en diferentes ámbitos, en donde el insumo ingresa en el proceso, para ser transformado en un producto y, por último, el elemento de retroalimentación que permite evaluar los resultados del proceso. (Hernandez y Rodriguez, 2002)

La teoría de los sistemas generó un nuevo enfoque organizacional, ampliando la visión de las empresas y modificando el paradigma sobre el análisis de cada una de sus partes. Desde este enfoque, lo importante es ver el todo de manera sistémica, y no las partes aisladas. (Chiavenato, 2006)

El estudio de los sistemas fue fundamental para muchos autores posteriores que, en base a esto, realizaron diversos aportes como Peter Senge, Tavistock, entre otros.

4.2.7 Escuela neoclásica o nuevo humanorrelacionismo

Los principales exponentes de esta escuela son Douglas McGregor y Abraham Maslow, este último conocido por ser el creador de la pirámide de necesidades.

Douglas McGregor (1906-1964) basó sus estudios en las actitudes y valores de las personas, a través de una filosofía de dirección, y la dividió en teoría X y teoría Y. Generalizando (un aspecto crítico de su teoría) que existen dos tipos de trabajadores.

La teoría X, o valores de un supervisor X supone que, según el texto de Sergio Hernández y Rodríguez (2002), "...los trabajadores son una bola de flojos, hay que arrearlos. La mediocridad nos invade y a los empleados les importa muy poco servir al cliente." (pág. 137)

En base a estos pensamientos, el supervisor X, según McGregor, le dará a la gente trabajo muy fácil y repetitivo, sin permitirles participación. Se castigarán a los infractores a partir de controles excesivos. (Hernandez y Rodríguez, 2002)

Durante varios años, sobre todo en la época tayloriana, muchas industrias obtuvieron grandes utilidades aplicando la teoría X.

Por el contrario, sobre la teoría Y o los supervisores Y explican Sergio Hernández y Rodríguez (2002), que las expresiones típicas son: "es increíble la iniciativa y responsabilidad de los muchachos, cuando le gusta al trabajador su ocupación, no lo parás. El problema es que mis trabajadores son demasiados creativos. Me fascina ver cómo gozan los empleados a atender a un cliente" (pág. 138)

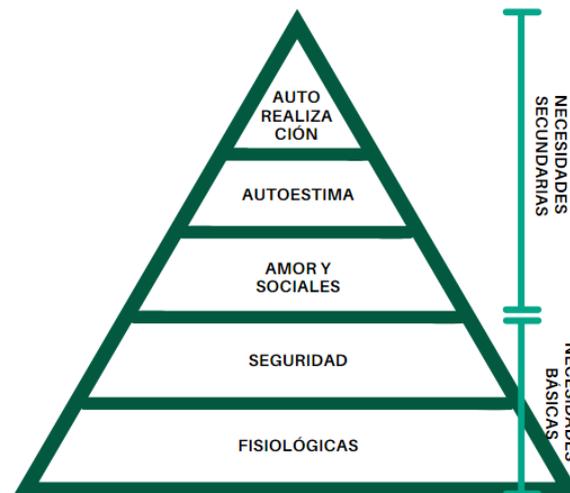
Los supervisores de tipo Y, crean grandes equipos de trabajo, generan motivación y fomentan el trabajo en equipo con espíritu colaborativo.

Una de las críticas que generó a lo largo de los años la teoría de McGregor es la generalización en cuanto a que solo (según su teoría) existen dos tipos de empleados. Cuando en realidad, cada persona tiene sus propias características, frente a su trabajo y frente a la vida. (Hernandez y Rodríguez, 2002)

Abraham Maslow (1908-1970) fue mundialmente conocido, entre otros aportes, por ser el creador de una teoría sobre las motivaciones humanas y su jerarquización.

Maslow creó una pirámide en donde muestra las necesidades que tienen las personas y, según él, están jerarquizadas en orden de importancia. Si bien no fue una persona ligada a las empresas, su aporte fue y es utilizado por las organizaciones de todo el mundo para estudiar la motivación en recursos humanos.

Ilustración 3, elaboración propia en base a (Hernandez y Rodriguez, 2002)



Como se visualiza en la Ilustración 3, elaboración propia en base a , las necesidades básicas, entre ellas, fisiológicas y de seguridad deben tenerlas todas las personas, ya que pueden obtenerse sólo con dinero. Lo que sostiene Maslow, es que a medida que las personas van satisfaciendo sus necesidades primarias, estas ya dejan de tener importancia para el individuo (siempre y cuando se sigan satisfaciendo), y comienzan a interesarle satisfacer las necesidades secundarias. También sostiene que nunca puede resultar fuente de motivación una necesidad superior, si no se cumplió con la inferior.

Según la teoría de Maslow, la autorrealización es el punto más alto de la motivación humana, y sólo pocas personas logran llegar. Esto está ligado con el concepto de trascender en la vida.

Como se aprecia en esta breve descripción, las organizaciones evolucionaron de acuerdo al contexto presentado en diferentes épocas, siempre buscando la eficiencia, ya sea limitando a las personas a solo ejecutar, hasta comenzar a buscar sus motivaciones y dándoles importancia dentro de las empresas. (Hernandez y Rodriguez, 2002)

El objetivo de este repaso es poner en contexto el avance de los modelos de gestión y estudio de la administración a lo largo del tiempo, cabe destacar que existen muchos autores más, con importantes avances.

A partir de aquí, se consideran dentro de los avances de la administración, nuevos enfoques, algunos de los cuales se desarrollarán en la tesis para explicar las herramientas

que utilizan las empresas para administrar sus organizaciones y diferenciar entre modelos tradicionales y modelos innovadores.

4.3 Estado del arte

La administración y estilos de liderazgo en empresas son temáticas que fueron y son investigadas en todo el mundo. Como así también diversas materias abordadas en esta tesis como innovación, responsabilidad social empresaria, gestión del conocimiento, etcétera. Aunque, es importante mencionar que, no se visualizan publicados trabajos de investigación que contengan las mismas variables analizadas de manera integral como se realiza en la presente investigación, como tampoco compartir el mismo objetivo.

En el plano latinoamericano, *“Innovación y modelos de gerencia: su reflexión transformadora desde lo humano y el conocimiento”* analiza los referentes de modelos gerenciales y el papel de la innovación en estos. Los autores estudian el flujo del conocimiento a través del estudio del liderazgo, la cultura, tecnología, sistemas de medición y política de recursos humanos. La investigación determina la importancia de contar con un modelo gerencial que vincule la innovación implicando la estructura organizacional, jerarquías, autoridad y flexibilidad para implementar procesos innovadores, y todo esto realizado a través de capital humano capacitado. (Landazury-Villalba et al, 2018)

En el ámbito local, Mariano Cordero relevó el rol que tienen los recursos humanos en empresas de Rafaela en los procesos de innovación. La tesis denominada *“La relación entre la innovación y el espacio de los recursos humanos de la gestión empresarial”*, realiza un análisis de 3 casos en industrias metalmecánicas de la ciudad de Rafaela, concluyendo, entre otras cosas, que la gestión de los recursos humanos en las mismas no muestra prácticas orientadas a lograr un mayor involucramiento del personal en procesos de mejora e innovación. Además, se denota una baja participación de los trabajadores en la toma de decisiones y poca autonomía para proponer mejoras de procesos de innovación. (Cordero, 2018)

4.4 Empresas en Argentina

Según estadísticas del Ministerio de Producción de La Nación (2019), en Argentina, el 99% de las empresas son PYMES de menos de 200 empleados, así mismo, durante 2016

y 2017 se obtuvo un saldo de 4787 empresas privadas menos. (Ministerio de Producción y Trabajo de la Nación, 2019)

En 2017 abrieron 70384 empresas, y cerraron 72950 ¿los modelos de gestión tienen incidencia en el incremento de cierres de las organizaciones a lo largo de los años?

En cuanto a las industrias, el promedio de la utilización de la capacidad instalada, desde 2017 hasta 2019 inclusive, fue disminuyendo. En 2017 fue de 65,3%, en 2018 63% y en 2019 59,4%. Esto indica una caída del 9,07% en dos años. (INDEC, 2019)

Ilustración 4, elaboración propia en base a INDEC (INDEC, 2019)



Si bien la historia económica y política argentina a lo largo de los años fue y es inestable, compleja y cambiante, generando incertidumbre y dificultades a la hora de gestionar empresas, es alarmante el saldo negativo entre aperturas y cierres de las empresas.

Según el Instituto Nacional de Estadística y Censos de la República Argentina (INDEC), en los últimos 5 años⁶, la inflación promedio fue 37,86%, con picos de 53,8%. Esto requiere respuestas de gestión muy eficientes para no perder competitividad en el mercado interno. (INDEC, 2019)

Además, desde el 2016 a 2018, las tarifas han incrementado su costo a niveles históricos en cuanto a magnitud y velocidad de ejecución. Algunos de los incrementos más

⁶ Desde 2015 a 2019 inclusive.

relevantes en los costos de producción de las empresas en el periodo mencionado según un estudio realizado por la Universidad de Avellaneda (2019) son: electricidad 3624%, gas natural 2401%, agua corriente 1025% en promedio. (Ambito Financiero r. d., 2019)

En lo que refiere a las variables que influyen en la competitividad en el mercado externo, el peso Argentino devaluó ante el dólar 101% en 2016 y 2017, si bien la suba del dólar puede hacer más competitivas a las empresas que exportan, las que importan se ven perjudicadas con los incrementos de precios como así todos los consumidores con el inevitable traslado del costo a la cadena de valor⁷. (Ambito Financiero, 2020)

A mediados de 2018, según el Ministerio de Hacienda de La Nación (2019), solo 5700 empresas en Argentina exportaban sus productos, el número más bajo desde 2004. Marcelo Elizondo, director de la consultora DNI y experto en comercio Internacional, expresó que, en ese mismo periodo, México tenía unas 30000 empresas exportadoras y Brasil poco menos de 20000, a modo de comparación.

4.4.1 Industrias en Rafaela

Según el último relevamiento socioeconómico realizado por Instituto de Capacitación y Estudios para el Desarrollo Local (ICEDeL) en el año 2019, la ciudad tiene una proyección de población que superan los 100.000 habitantes. Según Censo Nacional de 2010 la población era de 92945 habitantes, siendo la tercera en importancia en la Provincia de Santa Fe, superada por Rosario y ciudad de Santa Fe (capital de la provincia) (ICEDeL, 2019)

Según el relevamiento mencionado en el párrafo anterior, Rafaela tuvo una tasa de desempleo del 9%, cuando en Argentina a nivel país, según INDEC fue de 9,7% en el año 2019. De la totalidad de empleos en Rafaela en 2019 el 84,9% trabajó en relación de dependencia en el sector privado, mientras que un 14,7% pertenece a empleo público, ya sea dependiente de una entidad Municipal, Provincial o Nacional. Un 0,4% pertenece a un empleo mixto. (ICEDeL, 2019)

Este último dato es importante para dimensionar la incidencia que tienen las empresas privadas en la ciudad de Rafaela.

⁷ Extraído de <https://www.ambito.com/contenidos/dolar-oficial-historico.html>

El último Censo Industrial de Rafaela, realizado por el Instituto de Capacitación y Estudios para el Desarrollo Local, la ciudad cuenta con 592 industrias. Con este número, desde el año 2000 hasta el 2018, crecieron la cantidad de empresas en 58%. Además, el 8,7% de las industrias exportan a otros países sus productos y servicios. (ICEDeL, 2018)

En los últimos años, Rafaela ha sido considerada como un polo industrial de gran importancia en el país, ya sea por el desarrollo de grandes empresas, por su ubicación estratégica y también por el desarrollo académico que ha formado muchos profesionales en diferentes ramas en los últimos años. Una muestra de esto último es la creación de su propia Universidad Nacional, UNRaf (Universidad Nacional de Rafaela) en el año 2014.

En cuanto a las industrias, el 98,5% categorizan como micro, pequeña o mediana empresa, y según Censo Industrial de 2018, nuclean el 47,2% del empleo industrial directo de la ciudad, lo que manifiesta una importante incidencia de las grandes empresas en la generación de trabajo en Rafaela.

Las principales dificultades que enfrentaron en 2018 fueron la inflación, presión impositiva, incertidumbre cambiaria e incrementos tarifarios. (ICEDeL, 2018)

Como se visualiza en el párrafo anterior, las principales dificultades provienen de agentes externos, del contexto, como se menciona en la introducción de esta tesis, las variables incontrolables que establece Kotler. (Kotler P. y Keller K., 2006)

El objetivo de este trabajo de investigación es explorar cómo enfrentan estas variables las industrias de la ciudad, enfocado principalmente en los modelos de gestión que utilizan.

¿Es necesario hablar de modelos “tradicionales e innovadores” de gestión? A criterio del investigador, es un modo de llevar adelante la investigación, un hilo conductor que nos permitirá visualizar al final del camino, si las empresas Rafaelinas aplican o no nuevas herramientas de gestión.

Claro está que, muchas de las formas y prácticas que se dictan hoy en las carreras de administración, tanto de grado como posgrado, tienen una base tradicional. La evolución de las diferentes teorías, no implica la destrucción de otras, sino todo lo contrario, normalmente son utilizadas como base para construir la nueva teoría.

Las organizaciones cambian y evolucionan porque el entorno también lo hace y, si quieren sobrevivir, tienen que adaptarse al mismo.

5 Modelos tradicionales vs modelos innovadores de gestión

Los modelos de gestión se definen como el conjunto de decisiones tomadas en las organizaciones, en general, por sus directivos o dueños, en referencia a la definición de objetivos, motivar el esfuerzo, coordinar actividades y asignar los recursos disponibles. (Birkinshaw y Goddard, 2009)

A lo largo de esta sección, se desarrollan teóricamente las diferentes áreas en las cuales las empresas deben hacer hincapié para su gestión, analizando en cada una su manera tradicional e innovadora que los diferentes autores citados proponen.

5.1 Estructura de la organización

5.1.1 Estructuras tradicionales

Organizar recursos humanos dentro de una empresa es el proceso de diseñar estructuras formales de trabajo, generando jerarquías de autoridad y una departamentalización por funciones, estableciendo responsabilidades por sectores de trabajo. Los organigramas entonces, son representaciones gráficas de la estructura de la empresa. (Hernandez y Rodriguez, 2002).

Las estructuras tradicionales como se las conocen, son pos revolución industrial, fines de siglo XVIII. Son estructuras piramidales y jerárquicas.

Según Rafael Echeverría en su libro Empresa Emergente, son jerárquicas y piramidales:

Por cuanto el poder se define por el nivel en el que alguien se sitúa en la estructura, disponiendo de mayor poder quienes se encuentren en niveles más altos. La altura de la estructura es la que determina el poder y este tiende a concentrarse en la cúspide de la pirámide. (Echeverría, 2009, pág. 25)

En cuanto a la toma de decisiones, siempre será ejecutada por un nivel superior, es decir, ante una situación particular, deberá elevarse la contingencia y luego se bajará la decisión final. Esto es así, ya que se considera que la persona que está en la parte superior de la jerarquía es la más capacitada para hacer lo correcto. “Mientras más abajo nos encontremos en la pirámide, menor es el poder de decisión que se dispone, y es prácticamente nulo en la base” (Echeverría, 2009, pág. 25)

En la actualidad pueden observarse muchas empresas en las cuales las decisiones son tomadas de manera centralizada, donde toda la responsabilidad recae en los directivos y, en algunos casos, gerentes. Estas empresas, claramente tienen un perfil de gestión tradicional, tienden a ser burocráticas y resistentes al cambio.

Dentro de la clasificación de organigramas según su forma, la piramidal es un:

- Organigrama vertical: es uno de los más utilizados en la administración. Presentan las unidades ramificadas desde arriba hacia abajo, agregando niveles jerárquicos de manera escalonada. Las autoridades máximas son ubicadas en la parte superior, es decir, en la cúspide de la pirámide. (Fincowsky, 2009)

Como se mencionó en la sección 4.1 una de las principales consecuencias que trae la estructura piramidal de la empresa tradicional es que demuestra ser lenta y poco eficaz para tomar decisiones, se tornó obsoleta en cuanto a la red de flujos de información, se distorsionan los procesos de trabajo y negocios, etcétera. (Echeverría, 2009)

En cuanto a las estructuras, en la investigación se incluirán dentro de las tradicionales, aquellas empresas que no cuenten con una estructura formal declarada, en caso que cuenten con una; que no sea publicada ante todos sus miembros, que sea piramidal en su forma y burocrática en cuanto a su comunicación.

5.1.2 Estructuras innovadoras

Los resultados positivos que se obtuvieron durante muchos años a través del mecanismo de “mando y control” pasan a tener efectos negativos en la actualidad, como así también la estructura piramidal de las empresas. Las empresas innovadoras y líderes en el mundo, adoptan su estructura formal de diversas formas, muy alejadas a aquellas con forma piramidal de pos revolución industrial, con la figura del capataz como protagonista. (Echeverría, 2009)

Los nuevos modelos de gestión no proponen formas o recetas ideales para diseñar un organigrama, sino que brindan herramientas para que cada empresa pueda formar su propia estructura de acuerdo a su realidad y la de su entorno. Como menciona Rafael Echeverría; “cada empresa debe ahora preguntarse por el tipo de estructura que más le conviene, según lo que hace y se propone realizar” (Echeverría, 2009, pág. 62)

Actualmente, se hace hincapié en achatar la pirámide, quitando la responsabilidad total a la cúspide, que está lejos del campo de acción y del conocimiento específico, generando muchas demoras y riesgo a la hora de tomar decisiones en un entorno tan hostil que tiende a la inmediatez.

Además del organigrama vertical, analizado en el punto anterior, dentro de la teoría existen organigramas de diferentes tipos, en este caso, clasificados según su forma:

- Organigrama horizontal: las unidades en este caso se despliegan de derecha a izquierda, colocando a la máxima autoridad a la izquierda, los niveles jerárquicos se ordenan en forma de columna. (Fincowsky, 2009) Esto permite que la autoridad no se visualice por encima del resto de la organización.
- Organigrama circular: en este tipo de estructuras, la unidad de mayor jerarquía se ubica en el centro, y las unidades jerárquicas, se ubican alrededor de esta formando un círculo, y así sucesivamente. (Thompson, 2009) Este tipo de estructuras permite una forma homogénea de distribución, sin jerarquías marcadas, y con una cercanía de todos los sectores para con la autoridad máxima.

Existen diversas formas y características que permiten organizar nuestros recursos humanos de manera formal en un organigrama, lo fundamental es que las empresas establezcan uno, lo comuniquen y respeten para el correcto funcionamiento de la estructura.

Aquellas organizaciones encuestadas que tengan organigrama formal, que esté publicada para sus empleados, no sean piramidales y muestren cierta flexibilidad en alguna de sus características, serán mencionadas como innovadoras.

5.2 Gestión de liderazgo

El liderazgo es uno de los conceptos administrativos más estudiados e investigados de las últimas décadas, y esto se da porque es necesario en todo tipo de organizaciones humanas, a nivel general y a nivel de sectores. Se puede definir como “la influencia interpersonal ejercida en una situación, orientada a la consecución de uno o diversos objetivos específicos mediante el proceso de comunicación humana”. (Chiavenato, 2006, págs. 104-105)

5.2.1 Gestión de liderazgo tradicional:

La teoría clásica de la administración (época tayloriana) no se interesó por el concepto de liderazgo, ni sus implicancias en cuanto a los efectos que podía producir. La escuela de relaciones humanas comenzó a comprobar el impacto del liderazgo en el comportamiento de las personas. Hasta allí las industrias eran lideradas por la cúspide de la pirámide organizacional. Esto quiere decir que las decisiones tanto estratégicas como tácticas, estaban exclusivamente a cargo de los directivos.

La teoría clásica se enfocaba en la autoridad formal, en donde la dirección ejercía el poder de toma de decisiones por sobre los niveles inferiores. Como respuesta a la falta de liderazgo real, comenzaron a surgir líderes informales dentro de los grupos, que guiaban los comportamientos de los mismos, ayudándolos a actuar de manera cohesionada e integrada. (Chiavenato, 2006)

La aparición de líderes informales en los grupos de trabajo puede ser positiva o negativa, puede surgir un líder positivo o uno perjudicial para el grupo, por esto entre otras cosas, la importancia de gestionar el liderazgo de manera formal.

En cuanto a la función de los mandos medios y bajos, era muy limitada. Los ingenieros, debían diseñar los procesos de la manera más eficiente posible, que para ese contexto era producir rápido, a bajo costo y la mayor cantidad posible. Por otro lado, el capataz era el encargado de controlar, de manera severa (y castigando ante incumplimientos) a los operarios, quienes solo tenían la función de ejecutar las tareas que les fueron ordenadas sin posibilidad alguna de participar en la toma de decisiones. (Hernandez y Rodriguez, 2002)

En la empresa tradicional, quien ejercía el mando y control a niveles operativos era la figura del capataz. Este detentaba el poder absoluto en la relación de trabajador-capataz, y el trabajador sólo debía cumplir con todo lo que demandaba y ordenaba su superior. Una de las principales funciones del capataz era evaluar el desempeño de los trabajadores, castigando a quienes no cumplían con lo solicitado. (Echeverría, 2009)

En este apartado de liderazgo, se considera un modelo tradicional a aquel liderazgo que: está basado en controlar a su personal, castigue ante incumplimientos a sus operarios, no

delegue y no dé participación en la toma de decisiones a sus colaboradores y todas las decisiones estén basadas en la cúspide organizacional.

5.2.2 Gestión de liderazgo innovadora

El rol de jefe cambió radicalmente en la nueva forma de hacer empresa, principalmente en dos aspectos, primero, debe asegurar que el trabajador realice sus tareas de forma coherente con los objetivos de la empresa (para esto debe conocerlos). Y segundo, debe resguardar que el trabajador pueda hacer su trabajo en las mejores condiciones posibles, permitiéndole brindar su máximo rendimiento. (Echeverría, 2009)

Tal como se menciona al inicio de esta sección, el motivo de ser del líder, es llevar a su grupo de personas a la consecución de los objetivos propuestos. Si bien se puede analizar y mencionar cientos de tipos de liderazgo que se han desarrollado a lo largo de los últimos años, se tomará en esta tesis, a la figura del coach como un tipo de liderazgo innovador.

El término coach proviene del ámbito deportivo, en donde resulta habitual que un equipo obtenga resultados mediocres y, que luego de cambiar de coach, alcanza desempeños sobresalientes, muy superiores a los anteriores. (Echeverría, 2009)

Los miembros del equipo, los recursos, la competencia y los desafíos son los mismos, sólo cambió el coach, y esto suele modificar los resultados. El ámbito empresarial comenzó a utilizar la figura de coach para liderar sus equipos de trabajo.

Como se menciona en el análisis del liderazgo tradicional, la única fuente de poder es la emanada de la autoridad formal que la estructura organizativa dicta, en donde se ordena al subordinado a ejecutar determinadas acciones. El paradigma de poder ha cambiado, y actualmente se distinguen 4 fuentes de poder que implican: distinción, actos lingüísticos, narrativas y conversaciones. (Echeverría, 2011)

Warren Bennis, hace referencia al tipo de liderazgo que requieren las empresas emergentes, y que este debe ser, “líder de líderes”. Según su mirada:

El trabajo principal del líder de líderes es (...) potenciar a otros líderes, lo que significa, en primer lugar, crear las condiciones que expandan la habilidad de todos los empleados de tomar decisiones y crear el cambio. Pero, más que eso, significa que el

líder debe ayudar de manera activa a sus seguidores a alcanzar su máximo potencial de liderazgo. (Echeverría, 2009, pág. 61)

Esto está asociado a la idea de brindarles autonomía responsable a los colaboradores de la empresa emergente, con el objetivo de que puedan explorar y experimentar, generando nuevos conocimientos y formas de hacer las cosas. Uno de los aspectos fundamentales para lograr esto es la confianza, y esto se basa en la generación de promesas dentro del equipo, en donde el cumplimiento o no de las mismas, impactan directamente en la confianza. (Echeverría, 2009)

Los modelos de gestión que incluyan un liderazgo basado en el coaching, con acciones ligadas a la conversación, empatía y participación de todos en las decisiones de las empresas, serán empresas innovadoras en esta temática.

5.3 Gestión de Recursos Humanos

5.3.1 Recursos humanos tradicionales

La administración de recursos humanos es una especialidad que surge como respuesta al crecimiento y complejidad de las organizaciones. Esto data de comienzos del Siglo XX, luego de la ya mencionada Revolución Industrial. En sus principios, “nace como una actividad mediadora entre personas y organizaciones para moderar o disminuir el conflicto empresarial entre los objetivos organizacionales y los objetivos individuales de las personas” (Chiavenato, 2000, pág. 2). A esto se lo llamaba relaciones industriales.

Las industrias y el personal, tenían una relación prácticamente incompatible, y el área de relaciones industriales, tenía la tarea de conciliar entre ambas partes.

Alrededor de 1950, la disciplina comenzó a denominarse Administración de personal, y a la tarea de mediación realizada hasta el momento, se le sumó administrar al personal de acuerdo a la legislación laboral vigente, producto de los avances en derecho laboral y cuidado de las personas. (Chiavenato, 2000)

Luego, en la década de 1960, el concepto y tareas del sector volvió a ampliarse, las organizaciones y la competencia creció exponencialmente, y las personas pasaron de ser un accesorio de las máquinas, a ser consideradas un recurso indispensable. Aquí es donde surge el concepto de Administración de recursos humanos, aunque todavía se concebía a

las personas como un recurso productivo o un pasivo, cuyas actividades debían ser planeadas y controladas por alguien más. Esto cambió en los últimos años, y el *management* propone dejar de administrar a las personas, para administrar con las personas, agentes activos y proactivos, siendo estos, un factor clave en la competitividad de las empresas. (Chiavenato, 2000)

En esta sección, serán recursos humanos tradicionales, aquellos que sólo centren la administración de los mismos en meras tareas administrativas y de control para con el personal, quitándole importancia a los procesos de motivación, liderazgo, cultura organizacional, entre otros que se analizan en el próximo punto.

5.3.2 Recursos humanos Innovador

En los últimos años, el área de Recursos Humanos comenzó a desarrollarse dentro de la empresa, como también fuera, donde ya existen numerosas carreras universitarias y posgrados orientados a la gestión de RRHH.

Se fueron sumando funciones y procesos mucho más integrales e importantes al sector, y esto se da como consecuencia del cambio de concepción que fueron tomando las personas dentro de la empresa. Donde pasan de ser un “engranaje” de la máquina a ser una diferencia competitiva y generadora de valor.

En la actualidad, el departamento de RRHH debe ocuparse de temas como cultura organizacional, valores, estilos de dirección, capacitaciones, desarrollo, motivación y compromiso del personal, entre otros.

Idalberto Chiavenato, en su libro *Administración de recursos humanos*, menciona 5 procesos básicos de RRHH: integrar, organizar, retener, desarrollar y auditar a las personas. (Chiavenato, 2007, p. 119)

1. Proceso de Integración: analizar la forma más conveniente para la empresa de dónde, cómo y en qué condiciones reclutar nuevos recursos humanos. Elaborar criterios de selección y planear procesos de inducción a la organización y su puesto de trabajo
2. Políticas de organización de recursos humanos: este proceso incluye definir los perfiles para los puestos de trabajo de cada área. Se debe planificar,

promover y desarrollar los RRHH dentro de un área o entre ellas y su plan de carrera. Definir criterios para la evaluación de desempeño de las tareas.

3. Políticas de detención: en el sector de recursos humanos también hay que definir cuidadosamente la estrategia de remuneración para toda la organización, establecer beneficios para el personal, especificar políticas de seguridad e higiene y gestionar las relaciones laborales y sindicales.
4. Políticas de desarrollo: el sector debe elaborar planes de capacitación y entrenamiento, trazar programas de desarrollo de mediano y largo plazo en base a los objetivos de la empresa y del empleado.
5. Auditoría: se deben ejecutar políticas de cumplimiento respecto de normas y regulaciones impositivas y contables respecto al personal. Además de definir criterios para la auditoría permanente del cumplimiento de las políticas y procedimiento por parte de todas las personas y áreas de la empresa. (Véase Chiavenato, 2007, p. 119)

Tal como se menciona, en la actualidad, un correcto desarrollo de los RRHH en una organización implica mucho más que el control de ausentismo y las tareas administrativas. Las motivaciones y el empoderamiento de las personas dentro de una organización cambiaron, y también es necesario cambiar la forma de gestionar RRHH.

La importancia del liderazgo y la motivación

Uno de los desafíos más grandes que tienen las empresas cuando de recursos humanos se habla, es el generar líderes (ya no más jefes) que puedan motivar a sus equipos de trabajo y así incrementar el valor que cada uno le da a la organización. “Motivar es dar motivo a una persona o a un equipo para que trate de alcanzar una meta” (Maristany, 2007, pág. 159)

Lo que un líder debe saber es que no todas las personas son motivadas por las mismas cosas, esto se ve reflejado tanto en las teorías de necesidades humanas de Maslow (1991) o de Herzberg (1959).

Las necesidades básicas existen para todos, pero una vez que estas fueron satisfechas (la satisfacción de estas fue haciéndose más obvias con el paso del tiempo) el poder motivar se hace mucho más complejo y personalizado. Cada persona tiene su forma de motivarse,

que es diferente a la otra, y aquí radica el trabajo del liderazgo de RRHH, en cómo poder identificar las motivaciones de los equipos, que muchas veces son numerosos, y actuar en consecuencia.

Como se menciona, existen múltiples acciones que motivan a las personas, y también existen causas de desmotivación, que es importante conocer. Maristany (2007) define en líneas generales los temas que hacen que las personas pierdan su motivación, algunas de ellas son:

- La política dentro de las estructuras de la empresa
- Mal manejo de las expectativas
- Reuniones improductivas
- Hipocresía
- Cambios constantes en las reglas del juego
- Retener información
- Estándares de baja calidad
- Maltrato

Todas estas situaciones producen desaliento y desmotivación en los equipos y hace que bajen su rendimiento al mínimo. (Maristany, 2007)

Cultura Organizacional

Uno de los aspectos fundamentales de la cultura organizacional es la satisfacción laboral. Si bien se considera que en el ámbito empresarial no hay relación directa entre satisfacción y rendimiento, ya que una persona satisfecha puede rendir bien o mal; y una persona insatisfecha puede tener un alto rendimiento, es importante que las organizaciones trabajen la satisfacción de sus colaboradores. Maristany (2007) hace referencia a esto:

En primer lugar, hay que distinguir entre resultados y ambiente. Es cierto que el buen ambiente entre las personas no asegura buenos resultados, pero no hay duda de que el conflicto garantiza malos resultados. En consecuencia, mantener bajo el nivel de conflicto es una buena base para trabajar, a partir de allí, en busca de buenos resultados.

En segundo lugar, lo relevante no es detectar la satisfacción sino el conflicto (Maristany, 2007, p. 47).

En base a esto, es fundamental identificar y mejorar la satisfacción de todos dentro de una empresa, para fortalecer la cultura organizacional y así favorecer mejores resultados.

Mejora de la calidad de vida laboral

Desde hace muchos años se estudia la calidad de vida laboral, esto quiere decir, las condiciones externas en las cuales las personas desarrollan su actividad dentro de la empresa.

Actualmente existen carreras universitarias y profesiones que se especializan en esto como la medicina laboral o responsables de higiene y seguridad; ellos son los encargados de optimizar las condiciones de trabajo en las empresas. Maristany (2007) ayuda a comprender mejor qué significa calidad de vida en el trabajo:

Se refiere a las condiciones del ambiente laboral en todos sus aspectos respecto de las personas. Un ambiente de trabajo puede ser malo para la calidad de vida por:

1. Condiciones físicas inaceptables de luz, aire, ruido, seguridad.
2. Maltrato a las personas por parte de los jefes.
3. Exigencia excesiva respecto de los resultados.
4. Grupos de personas que subestiman o maltratan a otro (Bullying).
5. Tipo de trabajo desmotivante.

En esta condición, la vida laboral se hace más desagradable, la actitud más negativa, la satisfacción merma o desaparece, probablemente se produzcan accidentes, enfermedades (y no se logren los resultados esperados). (Maristany, 2007, pág. 63)

Diversidad

La diversidad, en los años que corren, es un tema central y fundamental. La diversidad, la inclusión, el empoderamiento de la mujer en las organizaciones, eliminar las barreras de la discriminación, la diversidad sexual, oportunidades para todas las edades entre otras variables, son muy importantes para las empresas de hoy en día.

Poder generar una cultura organizacional que incluya todo este aspecto de manera responsable, sin discriminar y con igualdad de oportunidades mejorará el clima laboral como así también la imagen de nuestra empresa.

(...) Las empresas que gestionen adecuadamente la diversidad serán aquellas que la aborden no sólo desde su propio capital humano sino también involucrando a sus proveedores, clientes y consumidores. La gestión de sus relaciones otorgará consistencia a sus modelos de negocios, permitiéndoles alcanzar una posición comparativamente mejor en los mercados. (Tuchín, 16 de marzo de 2017, recuperado de <https://goo.gl/vzwDwA>)

Entonces, se considerarán empresas de gestión innovadora de RRHH aquellas que, aborden alguna o todas estas temáticas repasadas durante este punto y, sobre todo, trabajen de manera consciente los recursos humanos, sabiendo la importancia que estos tienen para hacer diferente a una empresa.

5.4 Gestión de producción

5.4.1 Control de producción tradicional

Como ya se menciona en el texto, a principios de Siglo XX, luego de la revolución industrial, el principal objetivo de todas las industrias era alcanzar el máximo aprovechamiento de la capacidad productiva del trabajo con el objetivo de incrementar su capacidad de generar valor. (Echeverría, 2009)

Frederick Taylor, (vease sección 5.2) es quien comienza a desarrollar lo que mencionamos como modelo de gestión operativo tradicional, a través del control de tiempos y movimientos. Todos los estudios realizados por Taylor, de muy buenos resultados productivos en su época, se basaron en el trabajo manual en las industrias. Lo que se conoce como el control de tiempos y movimientos.

Taylor examinaba el tipo de movimiento que realizaba el trabajador manual, y controlaba el tiempo en que lo ejecutaba. Esto le hacía posible rediseñar esos movimientos y tiempos para incrementar la producción de unidades en menor tiempo. Este diseño de tiempos y movimientos estaba a cargo del ingeniero, Taylor suponía que el obrero no estaba en condiciones de realizarlo. El obrero debía limitarse estrictamente a hacer lo que se le

ordene, a ejecutar lo que el ingeniero haya diseñado, no se le permite pensar, ni se le paga para eso. (Echeverría, 2009)

Aquí podemos evidenciar lo más extremo de la administración científica, a modo de visualizar cuál era la forma tradicional de incrementar la productividad. Si bien en la actualidad, difícilmente encontremos estos casos extremos, existen empresas que no dan participación a sus trabajadores en la toma de decisiones, ni toman en cuenta sus ideas.

Existieron múltiples reacciones para con la postura Tayloriana, sobre todo de sectores sindicales, de políticos e intelectuales que lo acusaban de tratar inhumanamente a los trabajadores, de utilizarlos como animales de carga, de promover la alienación del trabajo, entre otras cosas ligadas a la explotación del obrero. Otra crítica importante fue la referida a la desigual distribución del poder que situaba entre los empresarios por un lado y los empleados por el otro. La concentración de poder en la cúpula de la pirámide (en los empresarios), dejaba indefensos a los trabajadores. (Echeverría, 2009)

Henry Ford, por su parte, hace un aporte más a los estudios de Taylor, y aplica la línea de ensamblaje en su compañía, lo que hace aún más productivos los procesos de trabajo. Para asegurar que todo esto funcione de manera eficaz, debía ser regulado dentro de la empresa, y surge el concepto de mando y control a través de la figura del capataz. El capataz es quien, a través de dos rasgos de mecanismo, genera control en los procesos; por un lado, estableciendo un techo para el trabajador, no puede hacer más de lo que se le ordena y, por el otro, a la emocionalidad del miedo, que traen las consecuencias de no cumplir con lo ordenado. (Echeverría, 2009)

Luego de analizar los comienzos de la gestión de producción, tendremos en cuenta que los modelos tradicionales, son aquellos que no dan lugar a los trabajadores a mejorar los procesos, a ser parte de la toma de decisiones, en donde todo el poder se concentra en pocas personas dentro de la organización, mientras el resto se limita a ejecutar y ser controlado.

5.4.2 Control de producción innovadora

El concepto de mando y control ya no es eficiente en la actualidad, y no sólo eso, ya resulta inconveniente. Como se menciona en el punto anterior, establece un techo al trabajador, por lo que no lo impulsa a adquirir nuevos conocimientos, y con esto a

innovar. Pero para esto, es necesario asumir un riesgo, innovar conlleva a probar nuevas experiencias, y esto implica equivocarse, por lo que tampoco es productivo generar miedo a los trabajadores.

El nuevo paradigma del *management* indica que a los encargados de gestionar una empresa les corresponde especificar desafíos y objetivos generales a lograr. Para lograr esto, dice Echeverría (2009), se deben conceder espacios de autonomía responsable a los empleados, para permitir que estos exploren y experimenten. Ya no será una administración basada en el control de actividades, sino en una gestión de resultados. Es imperativo para conseguir esto, realizar una gestión de procesos. (Echeverría, 2009)

Michael Hammer hace referencia a esto cuando expresa que “las personas no deben estar enfocadas en una tarea o actividad, sino hacia un resultado, que sólo puede ser producido por un proceso”. (recuperado de Echeverría, 2009, pág. 61)

Existen tantos procesos posibles, como organizaciones. Los factores que influyen a la hora de seleccionar un tipo de proceso son las condiciones del mercado, las necesidades de capital, la mano de obra y la tecnología. (Schroeder, 2011)

Los procesos más comunes que se pueden mencionar son:

- Continuos y líneas de ensamblaje
- Lote y talleres de trabajo
- Proyectos (Schroeder, 2011, pág. 65)

En cuanto a las herramientas de gestión para llevar adelante una eficiente gestión de procesos podemos mencionar:

- Gráficos y diagramas para registrar los procesos.
- Cursograma analítico.
- Diagrama de recorrido. (Schroeder, 2011)

En este tópico, se consideran empresas con gestión sobre la producción innovadora, aquellas que analicen, documenten y retroalimenten sus procesos, con la participación de todos los miembros, sin importar su puesto, con el objetivo de mejorar la eficiencia productiva.

5.5 Gestión de comercialización, marketing y comunicación

5.5.1 Comercialización, Marketing y Comunicación Tradicional

La comunicación corporativa, institucional y de marketing en las organizaciones inicia como tales a principios de siglo XX, en los albores de la Primera Guerra Mundial.

En Estados Unidos se dieron las primeras acciones de comunicación persuasiva o propaganda, como se la conocía. La industrialización hizo que tome auge la producción en serie para satisfacer una demanda en crecimiento. El principal objetivo del marketing era dar a conocer su producto. Se debe tener en cuenta que en estos años no existía la competencia feroz, sobre todo porque la demanda era superior a la oferta, por lo que el principal objetivo de las empresas era producir la mayor cantidad de productos en el menor tiempo posible. (Rey Lennon F. y Bartoli Piñero J., 2020)

Durante la primera mitad de siglo XX, diferentes exponentes militares y políticos como Lenin y Trotsky en la Unión Soviética, o Hitler y Goebbels en Alemania aplicaron sin reparos morales técnicas de persuasión y manipulación masiva para alcanzar sus objetivos bélicos y políticos. Las técnicas utilizadas por estos fueron adoptadas por el ámbito comercial y se utilizaron como base de lo que hoy conocemos como comunicación institucional y marketing. (Rey Lennon F. y Bartoli Piñero J., 2020)

Pos Segunda Guerra mundial, el desarrollo productivo y la comunicación, sobre todo en Estados Unidos, crecen fuertemente, llamados por los mismos norteamericanos como “los años felices”. El estilo militar se trasladó al ámbito del *management* empresarial, como por ejemplo las estructuras organizacionales piramidales, y conceptos como estrategia y táctica que provienen del sector militar.

Phillip Kotler, considerado el padre del marketing, lo define como “una actividad humana cuya finalidad consiste en satisfacer las necesidades y deseos de los clientes mediante procesos de intercambio” (Kotler, 2012, pág. 19)

En los albores de 1950, no existía el marketing como tal, ya que las ventas ocupaban un plano secundario en las empresas, el objetivo principal era producir en serie para cubrir el exceso de demanda. Uno de los principales avances que propició la Segunda Guerra Mundial fue en términos logísticos, permitiendo grandes cadenas de abastecimiento por

todo el mundo. Esto permitió acelerar la exportación de bienes a todo Europa y mercados emergentes, incrementando el poderío Estadounidense. (Rey Lennon F. y Bartoli Piñero J., 2020)

Con este avance, comenzaron a surgir las primeras agencias de publicidad, y con la demanda sostenida, la publicidad se limitaba a ser hiperbólica: solo mostraba “la buena vida” y los grandes avances de la producción. Con esto era suficiente para vender en el entorno.

A fines de la década del 50, la demanda de bienes disminuyó notablemente y, como primera respuesta a esto, las empresas decidieron bajar los costos de producción para mantener la rentabilidad. Esto implicaba bajar la calidad de los bienes producidos por la materia prima de menor costo utilizada.

A los comienzos de 1960, las empresas (principalmente las norteamericanas), comienzan a implementar las primeras estrategias de marketing para contrarrestar la caída de las ventas, y la competencia de Europa y Japón que ya se reponían de sus crisis de posguerra.

Aquí es donde comienza la era del marketing masivo, y con las reconocidas 4P de McCarty: precio, producto, plaza y promoción. Que, si bien fueron el centro del marketing durante más de 3 décadas, siempre se centraron en el producto, y no en el consumidor. (Rey Lennon F. y Bartoli Piñero J., 2020)

El marketing masivo consistía en “vender productos estandarizados a una masa de consumidores estandarizada” (Schultz, 1993, pág. 29). La principal estrategia era diseñar y vender nuevos productos, y atraer la atención del consumidor hacia ellos. Aquí es donde toman auge e importancia las agencias de publicidad.

El principal medio de comunicación de estos años es la televisión abierta en todo el mundo, lo que permitía dar a conocer el producto a través de mensajes manipuladores, paternalistas y de repetición constante.

Con el correr de los años, se comenzó a darle importancia al destinatario del mensaje (no tanto al emisor); “La gente no sólo escoge lo que desea escuchar, sino que responde y tiene medios para hacerse oír” (Schultz, 1993, p. 33)

Los modelos tradicionales de empresas, en su comunicación centran al producto, y en base a este, realizan todas sus acciones de marketing. Este método mostró estar en crisis en los últimos años, el mercado pasó a tener pleno conocimiento de los productos y sus características (no necesita conocerlos a través de publicidad) es por esto que la forma de hacer marketing cambió en los últimos años.

Paul Capriotti sostiene que “la comunicación de las organizaciones se tiene que adaptar a los cambios en el entorno. Se hace necesario realizar una comunicación en la que la organización hable sobre sí misma, como institución, como sujeto integrante de la realidad social.” (Capriotti, 2009, pág. 41)

La maduración de los mercados en los últimos años, junto con el fenómeno de la globalización tuvo un importante impacto en la forma de hacer marketing, desde la saturación de la oferta y una feroz competencia, no sólo con empresas de la región, sino a nivel mundial, hasta la homogeneización de productos o servicios, lo que dificulta la diferenciación competitiva.

Uno de los principales desafíos que tiene el marketing moderno, es el consumidor informado.

Serán consideradas empresas de gestión tradicionales, aquellas industrias que focalicen su estrategia en el producto que ofrecen, realizando todas las acciones de marketing tradicional sobre este, y no sobre el cliente. Además, se analizarán los medios de comunicación que utilizan, considerando el uso o no de redes sociales, y la escucha activa para con el público objetivo.

5.5.2 Comercialización, marketing y comunicación Innovador

Antes de evaluar las nuevas maneras de hacer marketing, es clave analizar las estrategias genéricas de Porter, las cuales son el pilar fundamental para desarrollar un pensamiento estratégico sólido. Las mismas son:

- Liderazgo general en costos: se debe trabajar para lograr costos de producción y distribución más bajos, con el fin de ofrecer un precio de venta menor en relación a la competencia.

- Diferenciación: se basa en lograr un desempeño superior en un área importante de beneficios para el consumidor, y debe ser valorada por gran parte del mercado.
- Enfoque: implica enfocarse en uno o más segmentos estrechos del mercado, es decir, seleccionar un nicho de mercado reducido y luego aplicar una de las dos estrategias anteriores. (Kotler P. y Keller K., 2006)

Estas estrategias son muy importantes para guiar cualquier maniobra de marketing, y es clave que sólo se aplique una de ellas, no es viable que una empresa, por ejemplo, se diferencie en calidad y venda a menor costo que la competencia.

Los cambios en los mercados y consumidores provocaron nuevas maneras de hacer marketing y llegar al público objetivo, en los años 90 se quitó del centro de la escena al producto y la empresa para ubicar al consumidor, como persona, y no como una estadística.

La situación del nuevo mercado trae aparejadas 2 consecuencias; por un lado, dificultad para diferenciar los productos y servicios y, por otro, la “muerte” del producto o servicio tradicional. La diferenciación, señala Levitt en 1991, “es una de las más importantes actividades estratégicas y tácticas en las que las compañías deben trabajar constantemente” (Trout J. y Rivkin S., 2010, pág. 33).

Con el incremento de la oferta de los productos, y la demanda cada vez más exigente, un paso básico en cualquier estrategia de marketing es segmentar los mercados.

“La segmentación de mercados es la identificación de individuos u organizaciones con características similares que tienen implicaciones significativas para las determinaciones de las estrategias de Marketing” (Jobber D. y Fahy J., 2007, pág. 113)

La evolución y maduración de los mercados generan la necesidad e importancia de desarrollar criterios de segmentación más sofisticados, siempre teniendo en cuenta las características del mercado objetivo al cual se desea apuntar, adaptando los procesos a satisfacer las necesidades de este.

Un concepto complementario a la segmentación en el mercado es el posicionamiento. Los principales referentes del área coinciden que es uno de los conceptos más poderosos del marketing, y es fundamental su desarrollo en las estrategias empresariales.

Como lo definen Ries y Trout, posicionamiento “es el lugar que ocupan los productos o servicios en la mente del consumidor con relación a los competidores” (Ries A. y Trout J., 1993, pág. 18). Las empresas deben conocer y gestionar en qué lugar de la mente de los consumidores se ubica su producto/servicio, y conocer en qué lugar sus competidores.

Tanto la segmentación antes mencionada, como el posicionamiento están relacionados, ya que cada segmento requiere de su estrategia de posicionamiento. Y si bien pueden ser diversas, solo se puede llegar al mercado con una, caso contrario, se desconcentra al consumidor (Monteferrer, 2013)

La estrategia de posicionamiento debe coincidir con los objetivos de la organización, y debe ser coherente con su misión y visión. La percepción del consumidor es lo que determina el éxito o fracaso de toda estrategia.

Lograr posicionar un producto o servicio en un mercado tan homogéneo es complejo, según Lennon y Bartoli “la dificultad de diferenciación producto de la homogeneización de productos, del abaratamiento de las tecnologías, de la saturación comunicacional y del aumento de la competencia puede contrarrestarse fortificando el valor intangible de la marca” (Rey Lennon F. y Bartoli Piñero J., 2020, pág. 54)

El marketing en la actualidad debe trabajar en el valor intangible de la marca, fortaleciendo los valores éticos, la identidad corporativa, su compromiso con la sociedad, su reputación, entre otros aspectos intangibles.

De aquí surgen diversas técnicas de marketing:

1. Marketing de relación

Tal como su nombre lo menciona, busca afianzar las relaciones entre la empresa y los clientes, por lo que la comunicación es el pilar fundamental para lograrlo a través de mensajes coherentes en todos los aspectos.

En cuanto a la implementación del marketing de relación, la principal herramienta es el *Customer Relationship Management* (CRM) o en español, Gestión de Relaciones con los clientes, que implica la gestión de bases de datos con el objetivo de poner en contacto a las empresas con sus clientes. Un aspecto clave del marketing de relación, es que no se

refiere a solo enviarle mails a los consumidores, sino en entablar una relación de feedback con los mismos. (Rey Lennon F. y Bartoli Piñero J., 2020)

Fred Newell hace referencia a esto: “Hay que entablar un diálogo: que no sólo hable la empresa sino también él. Mientras el cliente me enseña qué quiere de mí, uno aprende a dar un mejor servicio” (citado de Rebosio, 2000)

2. Marketing de permiso:

La mala implementación que realizaron las empresas del marketing de relación y el abusivo uso de los CRM convocó a los especialistas a revisar el marketing de relación y adaptarlo al marketing de permiso, en donde se trate al cliente con nombre y apellido, al cual se le solicite colaboración y se respeten los límites impuesto por él. Se comienzan a realizar bases de datos con permiso, con datos e información brindada por el mismo usuario. (Rey Lennon F. y Bartoli Piñero J., 2020)

Santesmases lo define claramente, si uno tiene que relacionarse con una persona, no la bombardea con miles de e-mails sin antes haberle pedido su autorización; si se hace amigo del vendedor, seguramente recibirá una buena atención. (Santesmases Mestre, 2002)

3. Marketing experiencial:

El marketing vuelve a dar un nuevo giro, en este caso, asociando la experiencia (vivencia) que obtiene durante la compra y el uso del producto/servicio. Las marcas buscan brindar experiencias positivas desde el proceso de búsqueda por parte del cliente, hasta el uso del producto adquirido, y muchas veces hasta una nueva compra en la empresa. El marketing experiencial hace foco en la gestión de expectativas y percepciones por parte del público objetivo. (Rey Lennon F. y Bartoli Piñero J., 2020)

4. Marketing viral:

El concepto de marketing viral es asociado al concepto de boca en boca, pero en este caso, a través de redes sociales. El principal objetivo de este es el contagio de información que genera una cadena publicitaria de manera espontánea.

Para divulgar un mensaje viral, es fundamental la gestión efectiva de redes sociales, y tener una presencia importante en las mismas, de acuerdo a la empresa y sector. (Rey Lennon F. y Bartoli Piñero J., 2020)

Un aspecto importante en los días que corren, la disrupción de la tecnología en la comercialización, sobre todo, el crecimiento del comercio electrónico, que es una forma de realizar el comercio tradicional pero utilizando los medios que las nuevas tecnologías de la información y comunicaciones. (Pou, 2006)

Durante esta sección, serán empresas de gestión innovadoras en cuanto a comunicación y marketing, aquellas que realicen un abordaje del marketing desde la experiencia del cliente, escuchándolo y utilizando sus aportes como una retroalimentación positiva, tomando como base la gestión de redes sociales y nuevos métodos de comunicación, como así también para su comercialización.

5.6 Gestión de las tecnologías de información

En este apartado no se considera la diferencia entre gestión tradicional e innovadora, ya que la disrupción de las nuevas tecnologías como se las conoce hoy, ha surgido en los últimos años con un crecimiento exponencial, por lo que se toma la aplicación de estas como modelo innovador, mientras que la escasez o falta de aplicación de las mismas, como tradicional.

A principios de los 90, y con el advenimiento de la globalización económica, la alta dirección de las grandes organizaciones de alcance y con ambiciones de nivel mundial, le otorgó a la tecnología un espacio relevante en la homogeneización de procesos y procesamiento de datos. El cambio de costumbres y cultura surgió de los grandes empresarios; hace unos 20 años, los ejecutivos consideraban las computadoras como una herramienta de los operarios de bajo nivel. En los últimos años, la disrupción de las tecnologías de información y comunicación (de ahora en más TIC), hizo que estas deban ser incorporadas dentro del pensamiento estratégico de toda organización. (Carr, 2005, pág. 24)

Cuando se comenzó a adoptar a las TIC como una ventaja competitiva dentro de las empresas, relacionando estrategia con tecnología, se comenzó a visualizar que esta última no cumplía la premisa de ventaja competitiva. “No es la ubicuidad⁸ sino la escasez lo que hace que un recurso empresarial sea verdaderamente estratégico y la base de una ventaja

⁸ Ubicuo: Que está presente en todas partes (Real Academia Española, 2020)

competitiva sostenida” (Carr, 2005, pág. 48). Las empresas comenzaron a implementar diferentes sistemas de gestión (ERP, CRM, SCM, etc), lo que sin dudas aportaron valor, pero no produjeron diferenciación.

Si bien se considera que la implementación adecuada de tecnología no proporciona una ventaja competitiva, su relación con el *management*, y la necesidad de que sea tenida en cuenta a la hora de tomar decisiones estratégicas es fundamental. Las TIC se convirtieron en parte de la estructura organizacional estándar que cada organización debe abordar con el objetivo de mantener su competitividad. (Carr, 2003)

Es imperante la necesidad de reconocer la importancia que tiene la tecnología en las empresas innovadoras, desde un sistema de gestión de clientes que dé respuesta satisfactoria a los mismos, hasta un resguardo apropiado de la información de la organización. No caben dudas que una empresa que tienda al crecimiento, desarrollo y sostenibilidad, debe considerar esto en su mesa de decisiones estratégicas, y no abordarlo como una mera herramienta productiva o administrativa más.

Concluyendo, se tomarán a empresas innovadoras en su gestión en cuanto a la tecnología, a aquellas que incorporen a esta como parte fundamental para diseñar las decisiones estratégicas de la organización, mientras que serán tradicionales aquellas en las cuales sus departamentos de sistemas (si los tienen), son considerados como soporte.

5.7 Gestión de Responsabilidad Social Empresaria

5.7.1 Evolución de la Responsabilidad Social Empresaria

El concepto de responsabilidad social empresaria (RSE) es relativamente moderno dentro del *management*, si bien hace varios años que se estudia, durante el comienzo de la administración científica como tal no existía.

En 1953, Howard Bowen, economista y empresario americano, utilizó por primera vez el término responsabilidad social del empresario, para referirse a la responsabilidad de estos y su compromiso con los problemas sociales en las sociedades donde desarrollaban sus actividades. Se centraba, generalmente, en personas que habían logrado realizar grandes fortunas en una comunidad, y creían que lo correcto era devolver algo a la sociedad que lo había permitido crecer y desarrollarse. (Bowen, 2013)

En la década de 1970, Naciones Unidas realiza la primera cumbre de la tierra para tratar las consecuencias ambientales y sociales que producía la industrialización.

A partir de estos movimientos y análisis, comienza a tomar fuerza el concepto de RSE y surge el término de desarrollo sostenible que “es aquel desarrollo que satisface las necesidades de la generación presente, sin comprometer la capacidad de las generaciones futuras de satisfacer sus propias necesidades” (ONU, 1987, pág. 59)

A comienzos de Siglo XXI, La Unión Europea, elabora el Libro Verde, en el que se propone crear un marco para potenciar el desarrollo de la RSE. En el mismo queda determinado que aplicando RSE “las empresas deciden voluntariamente contribuir al logro de una sociedad mejor y un medio ambiente más limpio” (Comisión de las comunidades Europeas, 2001)

En los últimos años, las acciones de RSE por parte de las empresas se fueron multiplicando y profesionalizando, hasta comenzar a ser una estrategia para el crecimiento y desarrollo sustentable. En muchas carreras universitarias, RSE ya es una temática abordada con total normalidad, y no solo como una ventaja para la sociedad, sino para las empresas.

Las empresas a la hora de aplicar RSE, deben abarcar varios sentidos:

- Responsabilidad económica: que incluye resultados, eficiencia, etc.
- Responsabilidad legal: respetar los requerimientos normativos.
- Responsabilidad social: ética de mínimos, respetar la justicia
- Responsabilidad discrecional: es la visión moral propia que se impulsa desde la organización. (Álvarez Rivas D. y De la Torre Díaz F.J, 2005)

La globalización y sus procesos, entre ellos, la liberación de los mercados, les da un poder a las empresas que antes no tenían, de modo tal que este poder les concede más obligaciones y mayor responsabilidad para con el mundo. Las empresas en la actualidad no solo deben orientarse hacia la sostenibilidad financiera, sino que deben incorporar variables del entorno social y ambiental. Se realizaron diversos estudios, los cuales señalan que las prácticas responsables incrementan el valor de las empresas y hacen más viables su sustentabilidad. (Vives, 2011)

Es inevitable que las empresas apliquen políticas de RSE en su gestión, como menciona Vives (2011) porque incrementan el valor de la empresa y, además, potencian la percepción de imagen de la marca en el público objetivo.

En la actualidad cobra auge la denominada economía circular que, a diferencia del modelo tradicional de negocios de carácter lineal, busca reconstituir el propio ciclo.

Cerdá Tena E. y Khalilova A. (2016) se refiere a las principales características de la economía circular:

- La reducción de insumos y uso de más recursos renovables
- Compartir energía, recursos renovables y reciclables
- La reducción de emisiones
- La disminución de pérdidas de materiales y de residuos
- Mantener valor de productos, componentes y materiales de la economía.

“En definitiva, una empresa socialmente responsable es aquella que lleva adelante un negocio rentable asumiendo también los efectos ambientales, sociales y económicos que genera en la sociedad” (Debeljuh, 2009, pág. 34)

En el apartado de RSE, se considera como empresas de gestión innovadora, aquellas que tengan en cuenta y comuniquen acciones de responsabilidad social en sus modelos de hacer empresas. Las industrias que no tienen en cuenta este concepto, o desconocen el mismo, serán empresas tradicionales en esta temática.

5.8 Gestión del conocimiento

La gestión de conocimiento es un concepto contemporáneo. En este caso no se podría valorar este punto a modo de comparación entre tradicionales e innovadores, por lo cual, se aborda a modo de entenderlo, y serán empresas que tienden a la innovación en su administración, las que apliquen técnicas ligadas al conocimiento y su gestión.

La gestión del conocimiento, como tal, comienza a tomar relevancia en la década de 1990, con gran influencia de la obra de Peter Senge sobre las organizaciones que aprenden. (Senge, 1990). Es común en las organizaciones que el conocimiento de algunos procesos y/o tareas solo las sepa realizar una persona, se refiere a conocimiento concentrado, que

no está a disposición de toda la institución. Aquí nace la necesidad de gestionar los conocimientos.

Se pueden identificar 2 etapas: por un lado, la exploración, es decir, la creación o adquisición del conocimiento y, por el otro, la explotación, que comprende su integración, comunicación, replicación, almacenamiento, organización medición e identificación. (Grant, 2016)

El conocimiento comienza desde lo individual, y permanece de forma tácita⁹ bajo la forma de habilidades y *Know How* (saber hacer) de quienes lo poseen. Convertir este conocimiento individual tácito en explícito¹⁰ es lo que permite un genuino y sostenible crecimiento en las organizaciones. Una vez logrado esto, deberá trabajarse para que el conocimiento se incorpore en rutinas organizacionales, donde posiblemente vuelva a ser tácito, pero al alcance de todas las personas que lo necesiten. (Nonaka, 1994)

Proceso de conversión del conocimiento:

Ilustración 5, elaboración propia adaptado de Nonaka, 1994, pág. 19



⁹ Tácito: Que no se entiende, percibe, oye o dice formalmente, sino que se supone e infiere. (Real Academia Española, 2020)

¹⁰ Explícito: Que expresa clara y determinadamente una cosa. (Real Academia Española, 2020)

Existen 3 ámbitos en los cuales el conocimiento es procesado e intercambiado: el primero, el externo, que lo forman clientes, proveedores, *stakeholders*¹¹, etcétera. El segundo, el ámbito individual, formado por los miembros de la organización, y el tercero es la estructura interna, que la forman los sistemas, procesos y herramientas de la institución. El conocimiento es generado y procesado en estos ámbitos y luego se intercambia entre los mismos. (Syeiby, 2001)

El proceso de aplicación de gestión del conocimiento en las organizaciones según M. Pérez y M. Gutierrez se divide en 3 fases: de análisis, de diseño y, por último, la fase de implementación.

Análisis

- Auditoría: consiste en identificar y evaluar las necesidades de conocimiento que presenta la organización para alcanzar sus objetivos.
- Mapa del conocimiento: una vez analizadas las necesidades de conocimiento en la estructura, el mapa de conocimiento busca identificar y recopilar todo el conocimiento existente, y luego separa el conocimiento que es relevante para la empresa del que no lo es.

Diseño

- Gestión de conocimientos cognitivos: consiste en que las personas poseedoras de determinados conocimientos importantes para la empresa deben, a través de un documento, representar ese conocimiento.
- Diseño de recursos documentales: una vez documentados los conocimientos, estos deben publicarse en un sistema documental. El sistema más adecuado, en donde los documentos puedan ser accesibles y compartidos por los miembros que sean necesarios dentro de una organización, es una base de datos.
- Comunidad de gestión del conocimiento: se refiere al conjunto de personas que se dedicarán a realizar las tareas que se derivan de la implementación de la gestión del conocimiento. Se recomienda que no sea un sector en especial, sino que se

¹¹ Refiere a las partes interesadas en una empresa y/u organización

designen equipos interdisciplinarios, con miembros de diferentes áreas de la organización.

Fase de implementación

Consiste básicamente en implementar lo diseñado en la segunda fase, se considera clave la incorporación de nuevas tecnologías para una gestión eficiente. La prueba de un programa piloto y su posterior migración a un programa general de gestión de conocimiento son los dos pasos recomendados por el autor. Existen diversos softwares para la gestión del conocimiento, con alcance, escala y limitaciones. (Perez M. y Gutiérrez M., 2008)

Serán entonces, empresas innovadoras aquellas que consideren la gestión del conocimiento como un pilar fundamental para el crecimiento y desarrollo de una organización, quedando tradicionales las que no gestionan este aspecto.

5.9 Gestión de innovación

Existen múltiples definiciones sobre lo que es la innovación para las empresas, pero una que la define de manera clara, y con el alcance que tiene es: “Identificación, generación e implementación exitosa de negocios originales, que puedan crear valor para la empresa y sus clientes de manera rentable” (Ordonez, 2010, pág. 272)

Suele asociarse o confundirse el concepto de innovación con el de creatividad. Esta última es la capacidad para pensar soluciones nuevas a un problema existente o de descubrir nuevos problemas; mientras que innovar es la capacidad de hacer cosas nuevas. (Ordonez, 2010)

La gestión de la innovación es fundamental dentro de las organizaciones, ya que esta es determinante con respecto a los niveles de competitividad, y no solo en las empresas, sino también en la economía de los países. (Bessant J. y Phillips W., 2013)

Se podría considerar como empresas con una gestión innovadora a aquellas que gestionan la innovación de manera formal, ya que es un concepto contemporáneo, con pocas décadas de historia, sin embargo, se analizará de manera breve la evolución histórica del término en el ámbito empresarial.

5.9.1 Gestión de Innovación Tradicional

Según Ortt y der Duin, luego de la Segunda Guerra Mundial, se pueden diferenciar cuatro generaciones de modelos de gestión de la innovación. Los 3 primeros serán vinculados a una gestión tradicional, mientras que el último, formará parte de los sistemas de gestión innovadores.

1. Empuje tecnológico (estrategia tecnológica de tipo push): esta generación se concibió desde la década del 50 hasta los años 60 aproximadamente. La misma se basa en el proceso de innovación industrial como comienzo de todo, desde los descubrimientos científicos hasta llegar al mercado. La ciencia se consideraba como el punto de partida, y luego de manera secuencial se trasladaba al resto de los departamentos.

Los proyectos de innovación no tenían objetivos estratégicos, ni se elaboraban de manera formal y profesional, solo eran una consecuencia lineal que partía de investigaciones científicas con respecto a la producción.

2. Tirón del mercado (estrategia de mercado tipo pull): esta etapa se considera desde la década del 60 hasta principios de los 70. La principal fuente de innovación eran las necesidades del mercado, y donde la función de investigación y desarrollo (I+D) era reactiva, es decir, se encargaba de responder a las necesidades de mercado. Una de las desventajas era que se descuidaban los programas de I+D a largo plazo, ya que se destinaban las acciones de estos a responder solo las necesidades pasajeras del mercado.

3. Empuje tecnológico y tirón de mercado combinados (estrategia de tipo push & pull): generación que se considera desde los años 70 hasta 1980 aproximadamente. Aquí se comienzan a complementar los avances tecnológicos con las necesidades del mercado. Los procesos de innovación se consideran como parte de una cartera de proyectos que se alinean a la estrategia corporativa.

La principal crítica a esta etapa se relaciona con que las innovaciones son siempre en base a productos y procesos, y no a innovaciones organizacionales. (Ortt J.R. y van der Duin P.A., 2008)

La cuarta generación, se define en el próximo punto, ya que forma parte de modelos innovadores.

5.9.2 Gestión de innovación moderna

4. Sistemas o redes de innovación: etapa que comienza en la década del 80 y se extiende hasta la actualidad. La gestión de la innovación incluye modelos de negocios que abarcan la gestión del conocimiento, la tecnología y la infraestructura del mercado. Esta generación presenta oportunidades de mejora en la dinámica de integración entre socios internos y externos, la flexibilidad de la estructura de los procesos de innovación y los avances en las TIC's. La gestión de la innovación va evolucionando constantemente, motivo por el cual las empresas deben actualizar sus procesos; si una organización se propone innovar, la agilidad de los mismos impactará directamente en la eficiencia de cómo esta se gestiona. (Ortt J.R. y van der Duin P.A., 2008)

La importancia de la innovación dentro de la gestión en las empresas es fundamental en la actualidad, en especial, el rol determinante para el desarrollo y fortalecimiento de ventajas competitivas.

Las ventajas competitivas son producto del conjunto de capacidades que poseen las empresas para ofrecer una propuesta de valor superadora para los consumidores, en relación a su competencia. (Rogers, 2010)

Desde la mirada académica, la innovación puede ser técnica o administrativa. La técnica es aquella que incluye productos, procesos y tecnologías mientras que la administrativa está vinculada con los aspectos gerenciales, estructurales, recursos humanos, etc. (Crossan M. y Apaydin M., 2010)

Se utilizará el tipo de innovación referido al producto y servicio, mencionado en la clasificación Keeley, Pikkell, & Quinn (2013), como método de análisis de una gestión de innovación moderna.

En cuanto a la innovación en el producto, se focaliza en características técnicas, funcionales y de calidad. En cuanto a tácticas genéricas que pueden realizar las organizaciones se encuentran: producto superior, fácil de usar, funcionalidad atractiva, seguridad, sensibilidad ambiental, personalización (customization), etcétera. (Keeley L. et al., 2013)

Si se habla de servicio, se refiere a actividades que dan soporte o generan mejoras que abarcan diferentes propuestas de valor. Las tácticas que se suelen aplicar son: garantía, programas de lealtad, gestión de la experiencia, comunidades de usuarios, etcétera. (Keeley L. et al., 2013)

En resumen, se tomarán las empresas como innovadoras, a las que aplican de manera formal los aspectos visualizados en este punto, realizando una gestión de innovación formal teniendo en cuenta esto como un pilar fundamental para crear ventajas competitivas, y la búsqueda constante de la mejora de procesos.

6 Resumen de variables

A continuación, se visualiza un resumen de las variables que se describen en la sección 6, con el objetivo de analizar de manera sintética los aspectos que se tienen en cuenta para realizar la investigación.

Las variables serán mensuradas de manera cualitativa analizando diversos datos cuantitativos obtenidos de fuentes primarias y secundarias. Se considera en cada categoría, empresas de gestión innovadora, aquellas en las cuales se cumplan, con un porcentaje mayor al 50%, todas las condiciones enumeradas en el siguiente resumen y según el análisis realizado en la sección 8.

	Modelos tradicionales	Modelos innovadores
Estructura de la organización	<ol style="list-style-type: none"> 1. No posee organigrama formal. 2. Organigrama piramidal 3. Toma de decisiones centralizada 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Organigrama diseñado de acuerdo a las necesidades actuales. 2. Organigrama no piramidal 3. Toma de decisiones descentralizada.
Gestión de liderazgo	<ol style="list-style-type: none"> 1. Jefatura basada en jerarquía formal 2. Órdenes directas de superior a subordinado 3. Escasa o nula participación de colaboradores en el proceso de toma de decisiones. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Liderazgo colaborativo y conversacional. 2. Gestión a través de misión, visión y objetivos. 3. Alta participación de colaboradores en toma de decisiones.
Gestión de Recursos humanos	<ol style="list-style-type: none"> 1. Realiza tareas administrativas basadas en control de personal y liquidación de sueldos 2. No tienen poder de decisión estratégico. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Se ocupan de la integración, organización, detención, desarrollo y auditoría de RRHH. 2. Velan por la puesta en práctica de la motivación, la cultura organizacional y la satisfacción laboral. 3. Tienen en cuenta la diversidad laboral.
Gestión de producción	<ol style="list-style-type: none"> 1. Control de tiempos y movimientos de tareas establecidas 2. Procesos diseñados por altos mandos organizacionales. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Se concede autonomía responsable a operarios para cumplir los objetivos. 2. Procesos diseñados con equipos interdisciplinarios, con la participación de todos los miembros de la organización.

	3. No se tiene en cuenta la opinión de operarios en el diseño de procesos.	
Gestión de Comercialización, marketing y comunicación	<ol style="list-style-type: none"> 1. El principal objetivo es abastecer a la demanda. 2. No poseen una estrategia genérica formal. 3. Estrategia focalizada en el producto. 4. No establecen objetivos concretos del sector. 5. Se resisten a utilizar nuevos medios de comunicación. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Utilizan estrategias de segmentación y posicionamiento de mercado. 2. Establecen formalmente una estrategia genérica. 3. Estrategia focalizada en el cliente. 4. Realizan objetivos concretos inherentes al sector. 5. Utilizan medios de comunicaciones modernos (redes sociales).
Gestión tecnología de la información	<ol style="list-style-type: none"> 1. Existe resistencia al cambio tecnológico. 2. Los responsables de sistemas no forman parte de las decisiones estratégicas. 3. No basan sus procesos de gestión en sistemas de gestión CRM o ERP. 4. No existe predisposición de gestión para realizar home office en algunos puestos. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Posee departamento formal de sistemas. 2. Los responsables de sistemas forman parte de las decisiones estratégicas. 3. Basan sus procesos de gestión en sistemas de gestión CRM o ERP. 4. Existe predisposición de gestión para realizar home office en algunos puestos.
Gestión de la responsabilidad social	<ol style="list-style-type: none"> 1. No realiza gestión de RSE de manera formal. 2. No generan acciones para cuidar el medioambiente. 3. No se realizan acciones de economía circular. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Realiza gestión de RSE de manera formal. 2. Generan acciones de cuidado del medioambiente. 3. Se realizan acciones de economía circular.
Gestión del conocimiento	<ol style="list-style-type: none"> 1. No se gestiona el conocimiento de manera explícita. 2. Existe conocimiento tácito referenciado a las personas. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Se gestiona el conocimiento de manera formal. 2. Existe conocimiento explícito referenciado a los procesos.
Gestión de innovación	<ol style="list-style-type: none"> 1. No se realiza gestión de innovación explícita. 2. No se aplican procesos de innovación en los productos y procesos. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Se realiza gestión de innovación explícita. 2. Busca aplicar mejoras constantes en procesos y productos.

7 Descripción de la investigación

Para cumplir con el objetivo de la investigación y responder a las variables planteadas se toman dos fuentes de información, por un lado, la fuente de información primaria que incluye una encuesta realizada a 25 industrias de Rafaela, elaborada exclusivamente para la presente investigación.

Por otro lado, la principal fuente de información secundaria utilizada para complementar la información de la encuesta es el Censo Industrial de Rafaela realizado por ICEDeL en el año 2018.

7.1 Encuesta

La encuesta realizada para la investigación toma como base la población de industrias utilizada por el Censo Industrial de Rafaela realizado en 2018. Además, se utiliza un muestreo discrecional, en donde el investigador selecciona las empresas que más contribuyen al estudio. Además, teniendo en cuenta las variables, la complejidad de las mismas y los recursos necesarios, se limitó la selección a industrias que tengan más de 10 empleados en su estructura. (Díaz N., 2006)

Se encuesta a 25 industrias de diferentes sectores y rubros; pequeñas, medianas y grandes empresas. Si bien el tamaño de la muestra no es representativo de toda la población, esto quiere decir que, según el cálculo del tamaño muestral, los resultados no pueden ser extrapolados al total de la población, estos son significativos para visualizar la característica que tienen las organizaciones de Rafaela a la hora de gestionar, en cuanto sean tradicionales o innovadoras. (Díaz N., 2006)

En cuanto a las preguntas, el formulario está compuesto por 48 preguntas cerradas, de única y múltiple opción de respuesta, con la posibilidad también de responder “no sabe, no contesta” en todas las preguntas. (Ver Anexo, sección 11)

El principal objetivo de la encuesta es otorgar información referida a las variables planteadas en la investigación (ver sección 6), y que luego de su análisis permita caracterizar los modelos de gestión en Rafaela.

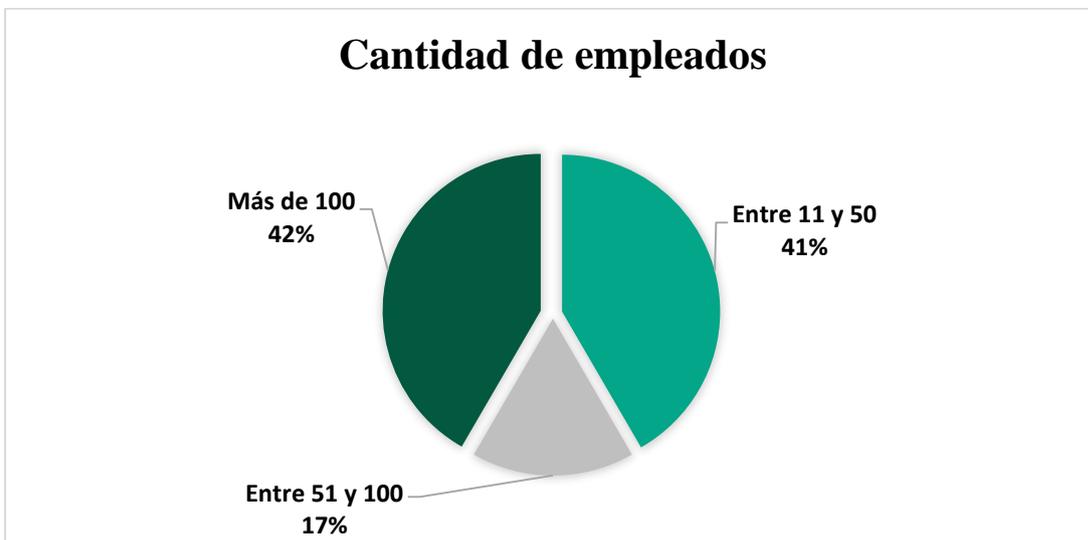
En lo que refiere a la forma de respuesta, el período durante el cual se respondieron fue desde el 12 de Agosto de 2020 hasta el 30 de Septiembre de 2020. La pandemia de COVID-19 hizo que la encuesta deba realizarse en su totalidad mediante formularios web.

7.2 Características de las empresas encuestadas

Se utiliza como base el listado de empresas otorgado por ICEDeL, realizado para el Censo Industrial de 2018. Este último presenta una población industrial de 540 empresas en la ciudad, de las cuales se toman las de más de 10 empleados, quedando una población de 87 organizaciones. Se envió la encuesta a todas estas empresas, logrando como resultado 25 encuestas completas.

De las 25 empresas encuestadas, el 42% tiene más de 100 empleados, el 41% tiene entre 11 y 50 empleados y, por último, el 17% entre 51 y 100.

Ilustración 6, elaboración propia (en base a encuesta, sección 11)

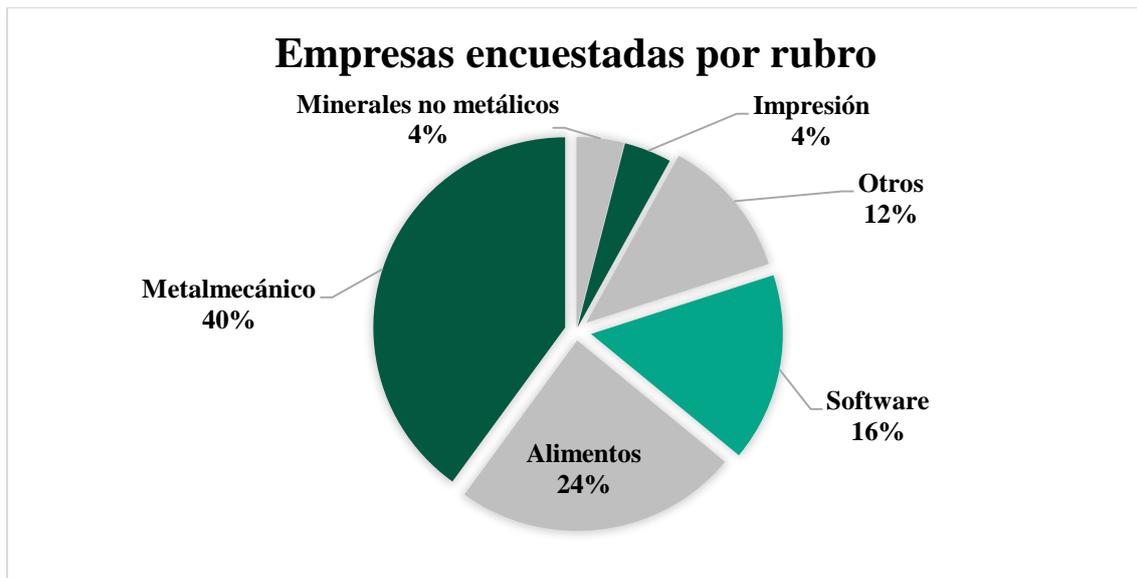


De estas industrias, el 80% lleva más de 20 años en el mercado, mientras que el 20% restante aún no ha llegado a los 20 años de existencia, con sólo el 4% de las empresas con menos de 5 años. Este dato es importante teniendo en cuenta el objetivo de la

investigación, ya que se trata en un gran porcentaje de empresas maduras, con tiempo de trabajo y conocimiento del entorno, lo que acentúa la validez de los datos brindados.

En las empresas encuestadas se abarcan todos los rubros, entre ellos se encuentran alimentos y bebidas, metalmecánico, muebles y colchones, productos de salud, software entre otros.

Ilustración 7, elaboración propia (en base a encuesta, sección 11)



7.3 Censo Industrial

La principal fuente de información secundaria utilizada para responder a las variables es el 4to Censo Industrial 2018 de Rafaela, realizado por el Instituto de Capacitación y Estudios para el Desarrollo Local (ICEDeL, 2018). En la introducción del mismo expresa:

Teniendo en cuenta el perfil de nuestra ciudad, donde la actividad industrial históricamente ha sido una de sus características más salientes, contar con información específica y actualizada de dicho sector se hace cada vez más necesaria, considerando que la internacionalización de la economía y los constantes avances tecnológicos impactan directamente sobre nuestros principales sectores productivos. (ICEDeL, 2018, pág. 5)

La utilización del estudio es fundamental en dos aspectos; el primero, se utiliza para comparar datos similares entre la encuesta realizada para la investigación y verificar que la tendencia sea similar. El segundo, para complementar los datos referentes a las

variables propuestas, permitiendo afianzar y consolidar la información obtenida, esto permite realizar un análisis más exhaustivo y menos sesgado.

8 Resultados y análisis de la investigación

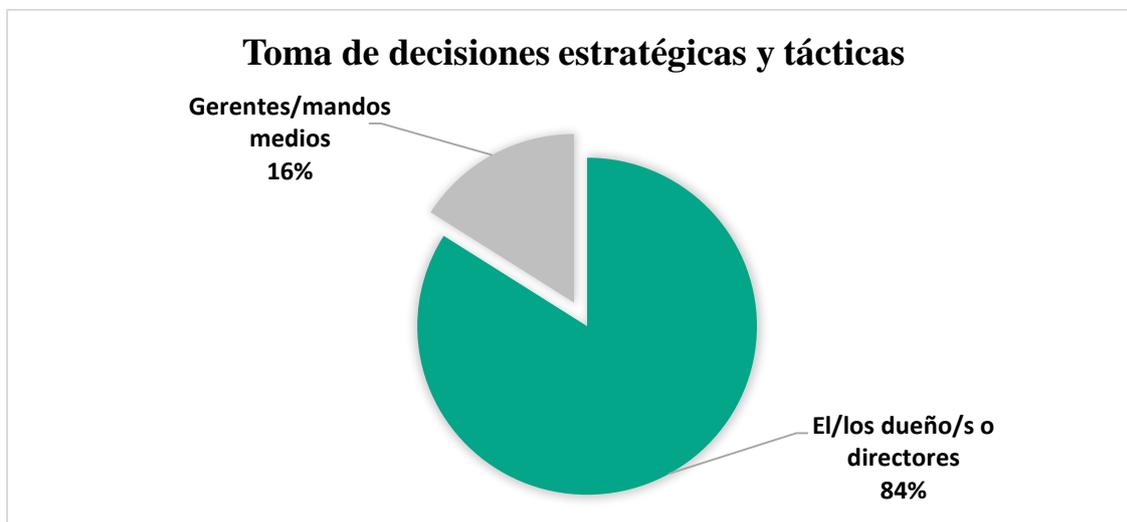
A continuación, se analizan los resultados de la encuesta realizada para la presente investigación, donde se consultó a 25 empresas de Rafaela. Se aclararán especialmente cuando los datos provengan de una fuente secundaria, según corresponda. Se puede ver la totalidad de la encuesta y sus resultados en los anexos (ver sección 11.1)

8.1 Estructura de la organización

Según la encuesta realizada, el 96% de las empresas posee organigrama formal que representa gráfica y explícitamente la distribución de los recursos humanos y las jerarquías. Si bien, un alto porcentaje posee organigrama formal, solo el 44% lo publica para todos los miembros.

Además, las empresas que poseen organigrama, indican que el 84% optan por una estructura piramidal, y esto es coherente con la toma de decisiones estratégicas, en donde el 84% también son ejecutadas por los dueños y/o directivos, respetando la centralización que implica la estructura.

Ilustración 8, elaboración propia (en base a encuesta, sección 11)



De las organizaciones encuestadas que poseen organigrama, el 64% lo rediseñó hace menos de 5 años, lo que muestra indicios de no haber aprovechado la oportunidad de innovar en cuanto a la forma de organizar los recursos refiere. Como se menciona anteriormente, las estructuras piramidales quedan obsoletas en la actualidad. (Echeverría, 2009)

A modo de resumen, se observa un elevado porcentaje sobre las empresas encuestadas que poseen organigrama y, además, tienden a ser rediseñados en los últimos años. En contrapartida, la mayoría tiene una forma piramidal, algo que tiende a quedar obsoleto según Echeverría (2009), por lo que se puede mencionar que no se aprovechó la oportunidad del rediseño, con el objetivo de descentralizar la toma de decisiones, para responder con mayor agilidad al actual entorno dinámico. Otro punto importante es el bajo porcentaje que publica su estructura para todos los miembros, lo que genera un desconocimiento del mismo y, consecuentemente, de la empresa.

La toma de decisiones estratégica responde de manera clara a la estructura piramidal, ya que es tomada casi en totalidad por sus dueños y/o directivos, que como se visualiza en el marco teórico, produce lentitud y reducción de eficacia. (Echeverría, 2009)

Según lo establecido en la presente investigación, y la información obtenida, se puede decir que en cuanto a estructuras organizacionales, las industrias encuestadas tienden a ser tradicionales, con estructuras piramidales y toma de decisiones centralizadas en la cúspide del organigrama.

8.2 Gestión de liderazgo

Para evitar confusiones comunes, se debe aclarar que, el estilo de liderazgo se suele confundir con el modelo de gestión que aplica una empresa, sin embargo, durante los últimos 30 años, se ha hablado y escrito mucho sobre liderazgo, pero poco sobre gestión. Cada 10 libros que se escriben sobre liderazgo, solo hay uno dedicado a la gestión. (Birkinshaw y Goddard, 2009)

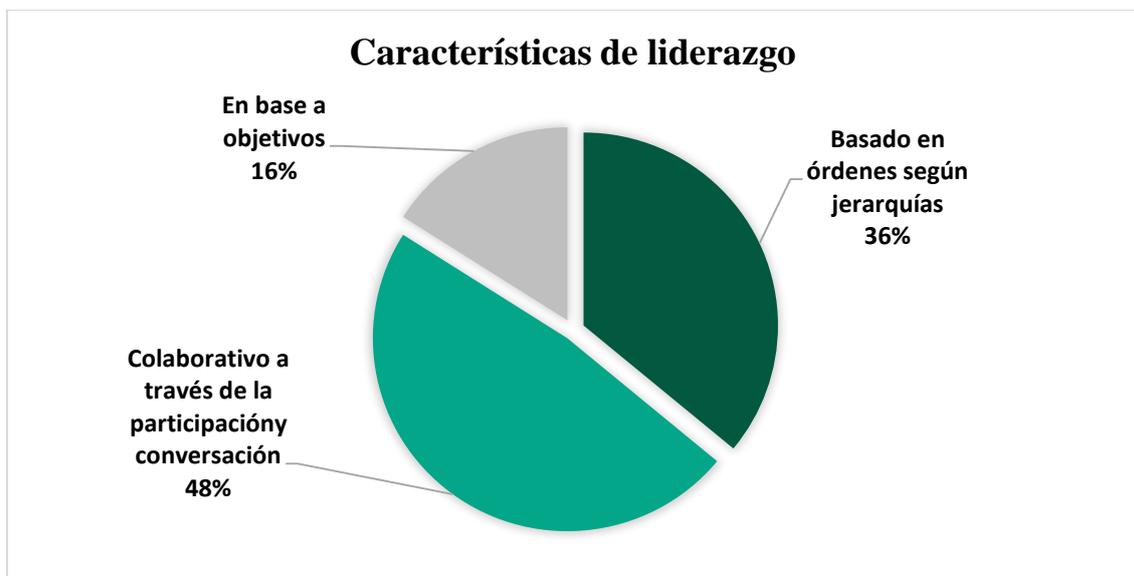
A la hora de analizar el liderazgo, hay que tener en cuenta que es una herramienta para gestionar y, además, notar la diferencia con la jerarquía formal, expresada en el organigrama profundizado en el punto anterior. “El liderazgo trata de los rasgos y los comportamientos que hacen de nosotros individuos a los que merece la pena seguir” (Birkinshaw y Goddard, 2009, pág. 44)

Cuando se indaga sobre los estilos de liderazgo, el 48% de las empresas encuestadas expresa tener un liderazgo organizacional colaborativo, basado en la participación y conversación. Como se expone en la sección 5.2, esto responde a las características de un líder coach, en donde sus fuentes de poder dejan de ser la autoridad formal, y se basa en

conversaciones, distinción y actos lingüísticos que motiven la participación. (Echeverría, 2011)

Además, en la misma pregunta, el 36% comparte que el liderazgo se practica a través de órdenes según jerarquías impuestas en la estructura y, por último, el 16% lidera en base a objetivos. A pesar de su importancia, cuando se consulta sobre la misión, visión, valores y objetivos, más del 44% de las organizaciones expresa que no están establecidos y comunicados formalmente. Este punto es clave para entender que solo el 16% lidera en base a objetivos, ya que estos a niveles globales, no están definidos. Los objetivos son metas que establecen determinado criterio y señalan una dirección hacia dónde deben ir los esfuerzos del administrador. (Ponce A. , 1985)

Ilustración 9, elaboración propia (en base a encuesta, sección 11)



En coherencia con la respuesta brindada sobre los estilos de liderazgo, cuando se consulta sobre la toma de decisiones estratégicas, el 56% establece que los mandos medios y operativos tiene participación en la misma, y esto se da por la posibilidad que genera el líder, como también por la colaboración activa de los colaboradores.

Por último, para determinar si el estilo de liderazgo en las organizaciones encuestadas se caracteriza por ser modelo de gestión tradicional o innovador, se analiza si se castiga a los miembros de la empresa cuando el desempeño no es el deseado. En este sentido, el 76% dispone que esto no sucede, mientras que solo el 12% aseveró que sí lo hacen.

A modo de cierre, en esta sección, se considera a las industrias encuestadas como innovadoras, el liderazgo que predomina es basado en la participación y conversación, como dispone la teoría del coaching, quedando sin preponderancia el liderazgo basado en la autoridad formal sin participación en la toma de decisiones por parte de los colaboradores.

8.3 Recursos humanos

Administrar los recursos humanos en las empresas comenzó a tomar importancia a comienzos del Siglo XX (ver sección 5.3.1), por lo que es necesario pero no suficiente, para considerar a un modelo de gestión tradicional o innovador, conocer si las empresas poseen departamentos de recursos humanos. Para esta consulta, se establece que, de las empresas encuestadas, el 64% poseen departamento formal, mientras que el 36% carece de un sector propio de recursos humanos. Sin embargo, aunque sea una base importante, no las hacen en este aspecto, innovadoras. En contrapartida, en el caso de las empresas que no poseen un departamento de recursos humanos, se debe tener en cuenta que puede ser por una cuestión de recursos o por características del negocio, pero que de igual manera pueden trabajar la gestión de recursos humanos de manera innovadora.

Para identificar el modelo de gestión de recursos humanos en una organización se debe verificar si se cumplen los procesos básicos que propone Chiaventato; proceso de integración, políticas de organización de recursos humanos, políticas de detención, políticas de desarrollo y auditoría. (Chiavenato, 2007)

El proceso de integración de recursos humanos requiere de un proceso racional y objetivo, buscando la forma más conveniente de dotar a una organización de personal humano. Un dato que altera esta premisa es que el 64% de las empresas han incorporado familiares de directivos o empleados, lo que muestra una aparente pérdida de objetividad en el proceso de selección.

Otro aspecto a tener en cuenta en el proceso de selección de personal, según el censo industrial de Rafaela, es que solo el 8,4% de los puestos de trabajos disponible son ocupados por mujeres y, según el Censo el 35,6% de los operarios son no calificados. (ICEDeL, 2018)

Cuando se le consulta a las empresas encuestadas sobre la descripción de los puestos formales, el 48% responde no tenerla, y este es un dato que es oportuno cruzarlo con el visto anteriormente (sección 8.2) en donde los colaboradores en un 42% de las empresas encuestadas tampoco conocen la misión, visión, objetivos y valores.

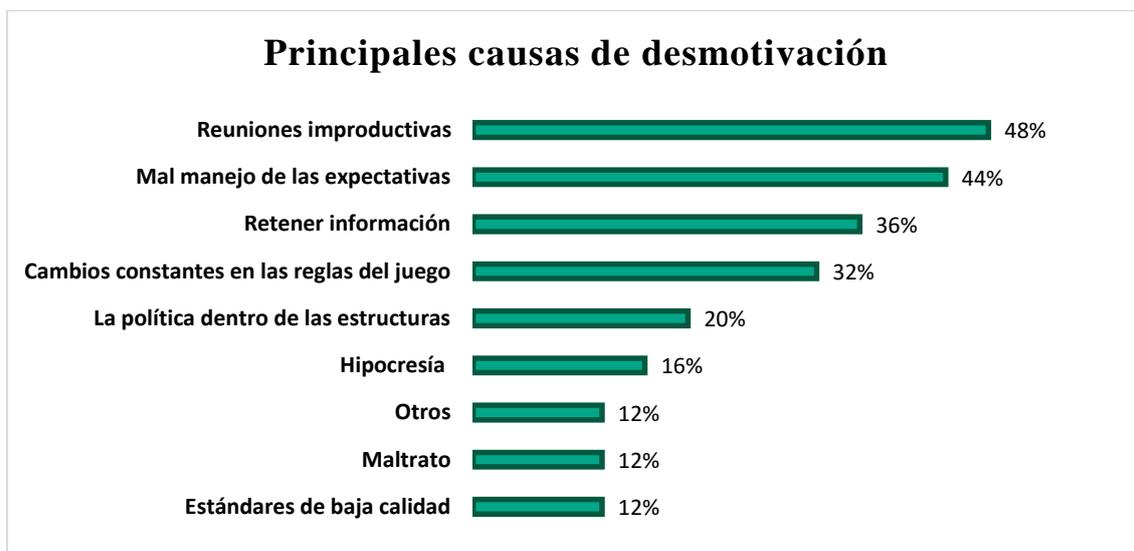
Según Chiavenato, el proceso de detención se gestiona con el principal propósito de retener talentos y recursos valiosos, por lo cual, ejecutar medidas destinadas al desarrollo profesional de las personas, a fomentar el buen clima laboral, propiciar las óptimas fisiológicas para trabajar, entre otras cosas, es clave (Chiavenato, 2007). En las empresas encuestadas el 48% proponen y fomentan las capacitaciones del personal. Este dato es validado también por el censo industrial que, según su informe, en el año 2017 el 39% de las empresas implementó capacitaciones en su personal (ICEDeL, 2018).

La condición laboral en lo que se refiere a seguridad, iluminación, comodidad, climatización y herramientas en las empresas es favorable en casi el 92%, las mismas declaran a esta entre óptima y satisfactoria. Cabe mencionar también, que el 80% de las empresas posee o se asesora con personal capacitado en higiene y seguridad laboral. Por último, refiriendo al clima laboral, el 80% declara que el nivel de conflicto es bajo y, consecuente con esto, ninguna empresa sostiene tener un nivel de conflicto alto.

Para considerar la auditoría, se debe tener en cuenta que el 12% de las empresas utiliza el sistema de castigos para rendimientos no deseados de sus empleados, por lo que se infiere que un alto porcentaje de las empresas encuestadas utiliza medios innovadores para gestionar los desempeños no deseados.

Como se menciona en la sección 5.3.2, la motivación de los miembros de la organización es un desafío constante para quien le toque gestionar recursos humanos. Maristany nombra las principales causas de desmotivación (Maristany, 2007) y, según estas, se obtuvieron los siguientes resultados:

Ilustración 10, elaboración propia (en base a encuesta, ver sección 11)

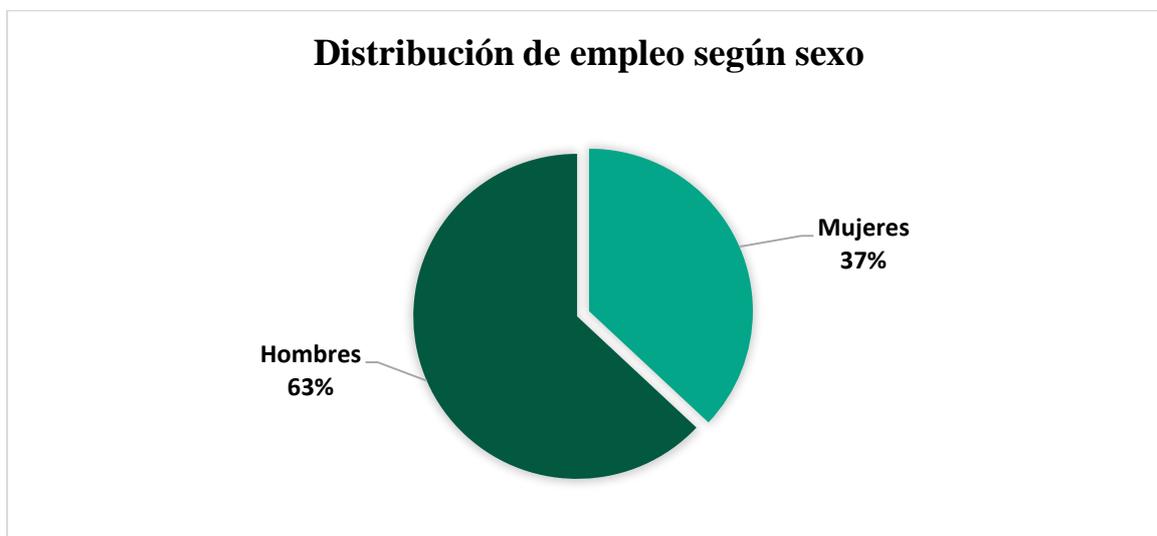


Como se visualiza en el gráfico Ilustración 10, mitad de las industrias encuestadas expresa que las principales causas de desmotivación son las reuniones improductivas (48%) y el mal manejo de las expectativas (44%), seguido también por la retención de información por parte de la empresa (36%).

En cuanto a la diversidad en los puestos de trabajo, como fue expuesto anteriormente, la cantidad de puestos cubiertos por la mujer en industrias de Rafaela es mínimo (ICEDeL, 2018). En concordancia a este dato, las empresas encuestadas para esta investigación muestran que solo el 24% de las empresas tienen en su planta más del 50% de mujeres.

A modo de referencia, a nivel nacional, el ministerio de trabajo indica que a Diciembre 2019, en el sector privado, el 63% de los empleos corresponde a hombres y el 37% a mujeres (Ministerio de trabajo, 2020). En Rafaela, según el censo industrial, solo el 8,4% de los puestos de trabajo son ocupados por mujeres, mientras que el 68,2% de las empresas no posee ninguna mujer en su estructura. (ICEDeL, 2018)

Ilustración 11, Elaboración propia (en base a Ministerio de trabajo, 2020)



Se han desarrollado varios aspectos que incluyen la gestión de recursos humanos y, estos, independientemente de si son administrados por un departamento de recursos humanos o no. Por un lado, se observa una gestión tendiente a lo tradicional en cuanto a: selección de personal, a falta de comunicación y desconocimiento de objetivos estratégicos, mujeres en el trabajo. Por otro lado, se percibe una gestión de tipo innovadora en cuanto al tratamiento de conflictos y clima laboral favorable.

A criterio del investigador, la desigualdad de género en cuanto a la escasa cantidad de mujeres en las industrias es notable, como así también la falta de comunicación de objetivos globales y estratégicos, que conlleva a una escasa participación por parte de los colaboradores en la gestión de la empresa, se establece a las industrias de Rafaela con un modelo de gestión en cuanto a recursos humanos y según se describe en la tesis, de tipo tradicional.

8.4 Control de producción

Según el último censo industrial de Rafaela (2018), los mayores esfuerzos innovadores se han dedicado a la adaptación de maquinarias y equipos para la producción, durante 2017 el 98,1% de las industrias de Rafaela establece que la principal inversión fue en maquinarias y equipos destinadas a mejorar el proceso productivo. (ICEDeL, 2018)

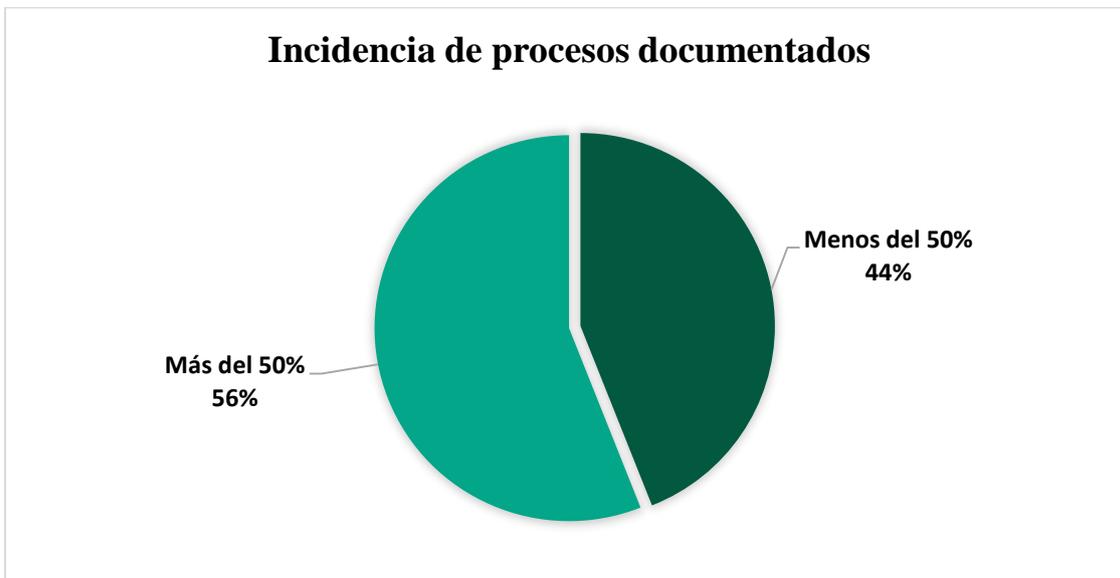
Los constantes avances administrativos y tecnológicos hicieron que los principales inconvenientes del trabajo manual hayan sido resueltos por la gestión tradicional (Echeverría, 2009).

Para esto es importante tener en cuenta dos aspectos, por un lado, el capital humano capacitado necesario para gestionar procesos productivos eficientes y, por otro lado, el equipamiento de producción utilizado. Según ICEDeL, la tasa de ingenieros sobre total de personal empleado es del 2,9% en industrias de Rafaela. En cuanto a las características de las maquinarias y equipamientos, que como se visualiza anteriormente es el destino principal de inversiones en las industrias, en el 69,8% de los casos es de origen total, o mayoritariamente nacional. (ICEDeL, 2018)

A la hora de poner en marcha el aparato productivo de las empresas, un 64% de las organizaciones encuestadas en la presente investigación, gestiona a través de indicadores de productividad como hora/hombre, ausentismo, etcétera, mientras que el resto no lo hace. El análisis también muestra que, de las empresas con más de 100 empleados, el 90% gestiona a través de indicadores. Esto indica que a mayor es la estructura de la organización, mayores son los controles en este aspecto.

Como se observa en la sección 5.4.2 del presente texto, los procesos de producción, ya sea de un producto o servicio, son clave para orientar los esfuerzos de los recursos a la consecución de resultados eficientes. En este caso, de las empresas encuestadas, el 44% expresa que tiene menos del 50% de sus procesos documentados. Y contrario a la información del párrafo anterior, en este caso, el tamaño de la organización no es incidente en el resultado.

Ilustración 12, elaboración propia (en base a encuesta, ver sección 11)



Analizando la mejora de producción a través de los procesos, casi el 80% de los encuestados da muestra de que muchas veces se evalúan mejores alternativas o nuevas formas para mejorar la producción y los procesos. Esto tiene coherencia con los datos proporcionados por ICEDeL sobre que las mayores inversiones industriales son en maquinaria y equipamientos para la producción. (ICEDeL, 2018)

Además, en relación a la participación de las personas, el 68% de los colaboradores tienen iniciativa de modificar y mejorar procesos. Esto se condice con los datos que se proporcionan en base a quienes implementan nuevos procesos o mejoran los actuales, ya que el 76% de las empresas lo hace a través de equipos interdisciplinarios que son integrados por personas de diferentes jerarquías organizacionales.

Para complementar este análisis, es importante considerar que, según datos de ICEDeL, el 19,8% de las empresas ha realizado consultoría para certificaciones de calidad como ISO, calidad total, etcétera (ICEDeL, 2018)

Finalizando el apartado de gestión de producción, y respondiendo a las variables consideradas, se visualizan constantes búsquedas de mejora de la producción y eficiencia, con inversiones por parte de las empresas y con participación activa por parte de los colaboradores en la mejora de procesos. Aunque es importante el control a través de indicadores de gestión, esto no se ve acompañado igualmente por la documentación de

procesos, que en más de la mitad de las empresas no están establecidos formalmente, generando una desventaja productiva. Teniendo en cuenta esto, la gestión de producción tiende a ser tradicional en las industrias encuestadas, si bien se le da una importancia relevante, aún esto no se traduce en el rol fundamental que cumplen los procesos y la autonomía responsable en la nueva forma de hacer empresa que establece Echeverría. (Echeverría, 2009)

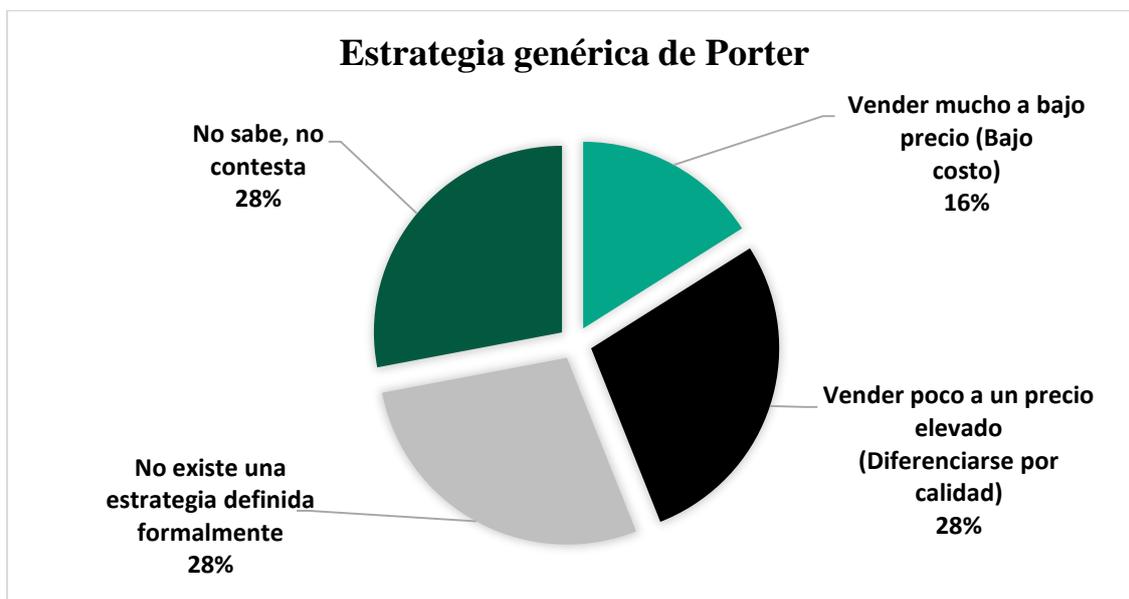
8.5 Gestión de comercialización, marketing y comunicación

La planificación comercial y de marketing comienza con un análisis de situación, tanto interno como externo, para luego poder establecer los objetivos comerciales. Estos deben determinarse en el marco de la misión de la empresa y en coherencia con los objetivos generales y estratégicos dispuestos por el directorio y/o dueños. Menciona García Arca “los objetivos de marketing deben ser cuantificables, referidos a un espacio temporal y lugar determinado, y realistas pero ambiciosos, para estimular su consecución”. (García Arca F. et al, 2005, pág. 13)

En las empresas encuestadas, el 72% de las empresas tiene objetivos concretos de comercialización (Ej. Incrementar las ventas un 15% real en el próximo año), lo que genera un rumbo sólido para gestionar los recursos del sector, por el contrario, solo el 16% confirma que se establecen objetivos de comunicación (Ej. Aumentar los seguidores de redes sociales un 20% en 2020). Si se tiene en cuenta que el marketing es clave para incrementar las ventas, aquí se visualiza un porcentaje bajo. Otro dato que genera curiosidad, es que solo el 36% de las empresas posee departamento de marketing. Si bien, tener área de marketing no garantiza realizar una gestión eficiente del mismo, muestra una baja consideración de las empresas para con la temática.

Tal como se menciona en la sección 5.5.2, la base para una gestión de comercialización y marketing adecuada para el cumplimiento de los objetivos es la implementación de una estrategia genérica (Kotler P. y Keller K., 2006) . Entre las empresas encuestadas el 44% manifiesta tener una estrategia genérica explícita. El 28% de las organizaciones se diferencia por calidad, y el 16% tiene la estrategia de bajo costo. Cabe mencionar que, a medida que crece el tamaño de las empresas, se incrementa la cantidad de empresas que definen una estrategia.

Ilustración 13, elaboración propia (en base a encuesta 11)



En cuanto al producto, el 92% establece que produce el mismo con el cual comenzó la industria, en algunos casos, con modificaciones. Aunque el 60% ha diseñado nuevos productos en los últimos 3 años, tratando de ampliar el abanico de ofertas. La innovación del producto se ve plasmada en el 84% de los casos que mejoraron productos en los últimos 3 años.

Otra temática importante para con el producto y mejorar el mismo, es la atención de los reclamos, el 76% responde que trabaja de manera exhaustiva a estos. Un dato sustancial es que, el 72% ha indicado que la variable que busca satisfacer es la de cliente externo y el 48% mejorar la productividad.

Los datos expuestos en el párrafo anterior indican que las empresas se preocupan de manera intensiva en la satisfacción del cliente y, consecuencia de esto, buscan mejorar y brindar diferentes alternativas de productos.

El incremento de la oferta como de la competencia en los mercados, hace relevante elaborar una estrategia de segmentación de mercados. De las empresas encuestadas, el 52% no tiene establecida de manera formal una segmentación de mercados, aunque el 80% incursionó en nuevos mercados durante los últimos 3 años. Con este dato se percibe que la llegada a nuevos mercados no se da por una estrategia preestablecida, sino que puede ser por necesidad y/u oportunidades que se pueden presentar.

Una herramienta de mucha utilidad para abordar nuevos mercados o para analizar la viabilidad de ingresar a nuevos nichos es el comercio electrónico, en 2019 el 26,9% de las industrias encuestadas tenía disponible esta opción. Según ICEDeL, el 77,8% de las empresas comercializa la mitad de su producción o más en la ciudad de Rafaela o localidades aledañas. Este dato podría reflejar por qué todavía no se expandió de manera significativa el comercio electrónico. (ICEDeL, 2018)

En cuanto a los medios de comunicación utilizados, según la encuesta de esta investigación el 44% utiliza las redes sociales como medio principal de marketing. Por otro lado, y en concordancia con la investigación, ICEDeL marca que en 2018 el 44,9% tenían presencia en redes sociales como medio de promoción, difusión y comercialización. (ICEDeL, 2018) Esto marca una moderada participación en las nuevas formas de hacer marketing, lo que se conoce como marketing viral.

Concluyendo este apartado, se observa que, en términos generales, la gestión de comercialización y marketing tiende a ser tradicional en las empresas analizadas. Si bien se establecen objetivos de ventas, no están claramente definidas las estrategias genéricas, de segmentación y posicionamiento. Además, en cuanto a las herramientas de marketing y producto, se trabaja de manera clara la satisfacción del cliente, aunque se denota todavía la falta de profesionalizar el sector de marketing, dándole la importancia que establecen los autores referenciados en la sección 5.5.2.

8.6 Gestión de las tecnologías de información

Para comenzar a entender la gestión de la tecnología de información en las empresas de Rafaela, es importante tener en cuenta el grado de conocimiento sobre transformación digital por parte de las mismas. Según una investigación publicada por la Universidad Nacional de Rafaela (UNRaf) en el año 2020:

Se pudo identificar que la digitalización está siendo aplicada a procesos, documentos, análisis de datos, obtención de datos a tiempo real y automatización principalmente. Sin embargo, este primer panorama permitió comprender que la aplicación de la transformación digital en las empresas está aún en proceso. (UNRaf, 2020, pág. 21)

Según la encuesta realizada en la presente investigación, el 48% de las empresas posee departamento de sistemas dentro de su estructura, mientras que el mismo número terceriza

el servicio. La tercerización del sector da indicios que más del 50% de las industrias no consideran de importancia estratégica a la gestión de la información. En contrapartida con esto, el 92,3% posee sistemas informáticos de gestión para desarrollar su actividad.

Ilustración 14, elaboración propia (en base a encuesta, ver sección 11)



Consecuente con el párrafo anterior, solo el 15,4% de las empresas encuestadas asegura que el personal del sector de sistemas participa de manera activa en la toma de decisiones estratégicas.

También se debe mencionar que, el 71,5% de las empresas encuestadas por la Universidad Nacional de Rafaela, en la cual se toma una muestra de tamaño similar a la realizada para esta tesis (21 empresas), realiza análisis de información con big data o análisis de datos. Los sectores donde más se aplica son en la dirección general, gestión de la información, marketing y sistemas. Además, en cuanto al almacenamiento de datos, el 67% utiliza soluciones *cloud*¹². (UNRaf, 2020)

Además, la investigación de UNRaf cuestiona entre las empresas encuestadas, si las mismas poseen un plan de digitalización confeccionado, en el donde los resultados se marcan que un 50% posee y un 50% no lo posee. (UNRaf, 2020).

¹² Almacenamiento de información en la nube.

La pregunta que hace referencia al *home office* en la encuesta realizada en la presente tesis, expone que el 68% no muestra predisposición a realizarlo. Ya sea por falta de tecnología, por disposición estratégica o bien por impedimentos de la actividad que desarrolla.

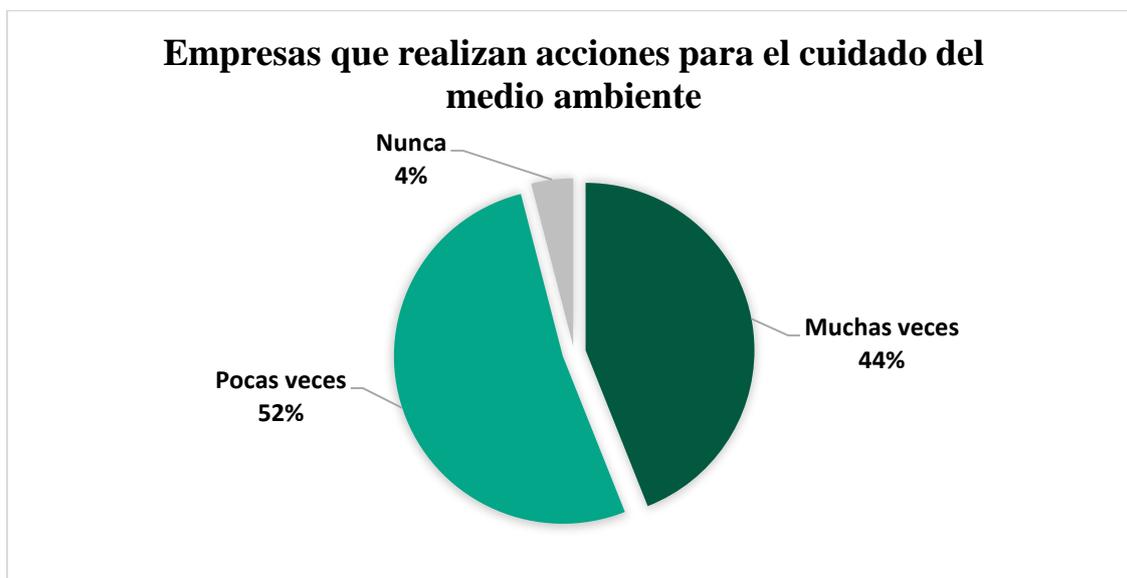
Analizando los datos expuestos y, en comparación con las variables mencionadas la sección 5.6, la gestión de las tecnologías de la información en las empresas encuestadas se caracterizan por ser tradicionales. Esto está fundado en la falta de participación que tiene el personal de sistemas de la información y tecnología en la toma de decisiones estratégicas, como también la escasez de planes de digitalización por parte de las empresas. Finalmente, que más del 68% de las empresas no tenga predisposición a realizar *home office* en algunos de sus puestos de trabajo, esto podría generar inconvenientes en la productividad en determinadas circunstancias.

8.7 Gestión de Responsabilidad Social Empresaria

Como se describe en la sección 5.7.1, la importancia de la responsabilidad social empresaria (RSE) se incrementó en los últimos años, a tal punto que, los estudios demuestran que las prácticas responsables incrementan el valor de las empresas. (Vives, 2011)

De las empresas encuestadas en esta investigación, el 64% de las empresas ha expresado haber trabajado sobre responsabilidad social empresaria, aunque, del total, el 44% realizan acciones que tiendan a reducir la contaminación, reciclar y cuidar el medio ambiente.

Ilustración 15, elaboración propia (en base a encuesta, sección 11)



Según el censo industrial del año 2018, el 9,3% de las industrias de Rafaela generan efluentes líquidos y, de este porcentaje, el 58% les da tratamiento principalmente mediante cámaras de decantación. Además, el 3,5% de las industrias producen emisiones gaseosas, de las cuales el 41,4% les da tratamiento principalmente a través del filtrado. (ICEDeL, 2018)

Por otro lado, haciendo referencia al concepto que está entrando en auge de economía circular, solo el 16% de las organizaciones encuestadas indican aplicar acciones de este tipo. Y si bien, posiblemente se tomen medidas que sean compatibles con este concepto, está claro que no se aplican bajo la formalidad de la economía circular.

Este fundamento se hace asertivo con el dato proporcionado por ICEDeL, en donde el 78,7% de las industrias de Rafaela clasifica y separa los residuos sólidos. Cabe destacar que la separación de residuos es una política propuesta por el municipio local para toda la población, y no solo para las industrias. Del porcentaje indicado que clasifican los residuos, el 26,8% indica que comercializa de alguna manera estos residuos como subproductos. (ICEDeL, 2018)

Concluyendo esta sección, podemos decir que las empresas encuestadas en términos de RSE poseen gestiones de tipo tradicionales, esto queda argumentado en que si bien, más del 60% en general concibe realizar acciones de responsabilidad social, cuando se

analizan determinados hechos particulares que hacen referencia a la temática y conocimiento teórico, no se reflejan del mismo modo.

8.8 Gestión del conocimiento

Como se analiza en la sección 5.8, el conocimiento tácito existe en todas las organizaciones, ya que se basa en el quehacer de cada individuo dentro de su puesto de trabajo. Para que este conocimiento implique un crecimiento sostenido debe ser explícito, y documentarse mediante un proceso, haciéndolo accesible y al alcance de todos dentro de la empresa. (Nonaka, 1994)

Como se expresa en secciones anteriores, y son útiles para analizar este apartado sobre la gestión del conocimiento, el 48% de las empresas encuestadas no poseen descripción de puestos formales, que son fundamentales para dejar de manera explícita y documentada las actividades realizadas por los colaboradores. En cuanto a los procesos, el 44% menciona que tiene documentados menos del 50% de los procesos.

El 48% de las empresas indican que cuando un trabajador se ausenta de su puesto, hay procedimientos o tareas que no pueden resolverse. En contrapartida, 60% establece que existen bases de datos en donde se organiza y pone a disposición todo el conocimiento de la empresa. Con esto queda demostrado que las herramientas están disponibles, aunque posiblemente falte una definición de manera formal de la gestión del conocimiento, y su tratamiento como tal.

Una vez analizados los datos para esta sección sobre la gestión del conocimiento, se puede mencionar que las empresas encuestadas todavía tienen una cuenta pendiente en lo que administrar conocimiento refiere. Si bien las herramientas están a disposición, y el conocimiento tácito también, se denota una falta de interés para con documentar y poner al alcance de todos el *know how* de las empresas.

8.9 Gestión de innovación

En el presente trabajo se analiza de manera integral si los modelos de gestión de las empresas de Rafaela son innovadores o no, aunque en la actualidad, como se menciona en la sección 5.9, la gestión de la innovación de manera particular, es determinante para establecer altos niveles de competitividad. (Bessant J. y Phillips W., 2013)

Tomando como base el marco teórico (sección 5.9.1), el empuje tecnológico (de tipo push) fue el centro de atención de las empresas durante el periodo 2013-2017. Según el censo industrial, el 66,7% de las empresas innovaron en maquinarias y equipos. Además, de las empresas que realizaron inversiones durante el año 2017, el 98,1% invirtió en maquinarias y equipamiento. (ICEDeL, 2018)

En cuanto al tirón de mercado, o estrategia de tipo pull, en donde el pilar de innovación se basa en investigación y desarrollo (I+D), en Rafaela, el 13,3% de las empresas invirtió en 2017 en este aspecto. (ICEDeL, 2018)

La gestión del conocimiento, la tecnología y la infraestructura del mercado son fundamentales para considerar la gestión de innovación como eficiente y actualizada, la actualización de procesos y la agilidad de los mismos impactará directamente en la eficiencia (Ortt J.R. y van der Duin P.A., 2008)

En cuanto a la gestión del conocimiento, analizado en la sección 8.8 la gestión tiende a ser tradicional en Rafaela. En lo que refiere a tecnología, tanto maquinaria y equipamiento como en TIC es en lo que más invierten las empresas, aunque esto no sea acompañado de la mejor manera con capacitaciones y documentación de procesos. (ICEDeL, 2018)

Para finalizar, en cuanto a la estructura del mercado, como se menciona en la sección 8.5, los modelos de gestión es ese apartado tienden a ser tradicionales.

Concluyendo este apartado, se infiere que la innovación no es gestionada de manera formal y eficiente en las empresas de Rafaela, en donde todavía resta elaborar procesos que incluyan la tecnología y se adapten al mercado. Por el contrario, se estima que se invierte en tecnología que reduzcan los costos de producción, para los cuales luego se diagraman los procesos y más tarde se inserta el producto en el mercado.

9 Conclusiones y consideraciones

Considerando el objetivo general de la tesis, las variables que se desprenden de este, y el análisis de resultados mencionado en la sección 8, las empresas encuestadas de Rafaela tienen modelos de gestión que se caracterizan por ser tradicionales, aunque con aspectos que buscan la innovación.

Ilustración 16, elaboración propia (en base a encuesta, sección 11)

Variables	Resultado
Estructura de la organización	Tradicional
Liderazgo	Innovador
Recursos humanos	Tradicional
Producción	Tradicional
Comercialización, marketing y comunicación	Tradicional
Tecnologías de la información	Tradicional
Responsabilidad social empresaria	Tradicional
Gestión del conocimiento	Tradicional
Gestión de innovación	Tradicional

Luego de un análisis integral que incluye los datos de la investigación, el marco teórico y los objetivos planteados, sobre las empresas encuestadas junto con la información proporcionada por ICEDeL y UNRaf se consideran las siguientes conclusiones:

- Como se visualiza en Ilustración 16, según las variables propuestas en la investigación, las empresas aplican un modelo de gestión tradicional, excepto en el apartado de liderazgo. Aquí se presenta una oportunidad valiosa para afrontar un proceso de innovación integral, impulsado por un liderazgo igual, trasladando las nuevas formas de hacer empresa a la totalidad de las personas que conforman la organización.
- Las empresas expresan una situación económica-financiera entre buena y muy buena, y esto en un marco de crisis macroeconómica como la que se atravesó el año 2019. Si bien las empresas reconocen la crisis y cierta dificultad para asegurar

el correcto funcionamiento de las organizaciones, los inconvenientes apuntan al entorno como principal causal (inflación, crisis cambiaria, inestabilidad, etcétera). Esto puede ser un motivo de porqué todavía las industrias estudiadas no han decidido innovar en sus modelos de gestión, y es que el diagnóstico negativo es externo, y pocas veces interno.

- El 80% de las empresas encuestadas llevan más de 20 años de permanencia en el mercado en el cual realizan su actividad, lo que indica una manera de gestionar efectiva, con una resistencia lógica a modificar las formas de hacer empresa que les dio permanencia tantos años.
- Las estructuras refieren cierto nivel de burocracia en la toma de decisiones, que son centralizadas en un alto porcentaje, principalmente por los organigramas de tipo piramidal que predominan en las empresas. A esto se le suma la escasa comunicación del funcionamiento de la estructura, su diseño y el porqué del mismo.
- Existe una constante búsqueda de mejora, reflejada en estructuras, procesos, producción, producto y demás aspectos, sobre todo enfocada en lograr eficacia y eficiencia. La constante mejora en estos atributos se refleja de manera más sencilla y racional en los resultados, contrariamente a otros atributos como la innovación y el conocimiento.
- Las organizaciones tienen una clara tendencia e intención de innovar, principalmente demostrada desde el liderazgo, un aspecto innovador según la presente investigación. Esta es una señal positiva, teniendo en cuenta que se necesita de líderes que fomenten las nuevas formas de gestión en toda la organización.
- Se denota una falta de participación e involucramiento de sectores claves en la actualidad, y que no son tomados como tal. La centralización de las decisiones hace que áreas fundamentales como la de sistemas de información (TIC's) y recursos humanos no participen activamente de las decisiones estratégicas de las empresas.
- En general, se visualiza una planificación de ventas, con objetivos y disposiciones claras, aunque no se visualiza una gestión comercial innovadora y, además, no se

- observa utilización de marketing de manera profesionalizada, lejos también de formar parte de las decisiones estratégicas de las organizaciones.
- Posiblemente, como consecuencia del punto anterior, existe un bajo nivel de empresas que poseen estrategias genéricas a nivel estratégico y también a nivel comercial. Esto genera una profunda incertidumbre en cuanto al rumbo que deben tomar las decisiones, y bajo qué entorno deben realizarse.
 - Los procesos de transformación digital que requieren los negocios para ser innovadores demandan una fuerte participación del sector de Sistemas, que como se menciona anteriormente, no tiene participación en la toma de decisiones estratégicas.
 - Existe una notable resistencia al cambio en aplicar acciones de responsabilidad social empresaria, posiblemente reducido a la imposibilidad de poder medirlo de manera sencilla y concreta en resultados económicos, o bien por desconocimiento tanto de las acciones como de los beneficios.
 - Los valores referidos a documentación de procesos y descripción de puestos de trabajo que muestran las organizaciones encuestadas hace que sea fundamental fomentar la gestión del conocimiento en las empresas, es un pilar determinante para el crecimiento y desarrollo, en donde el conocimiento sea explícito, al alcance y entendido por todos.
 - Existe una importante oportunidad de acompañar la innovación en la gestión de las empresas con el desarrollo universitario de Rafaela, tanto con la creación de la Universidad Nacional como con las ofertas públicas y privadas existentes. Esto se logra con un fuerte trabajo conjunto entre el sector público y privado, involucrándose en un aspecto clave como la capacitación y formación de los trabajadores.
 - Se requiere un fuerte entramado público-privado para generar posibilidades y concientización de la necesidad de innovar en los modelos de gestión. Esto no solo se produce a través de capacitaciones, sino también brindando un entorno estable institucionalmente, generando información de calidad, como se viene logrando con ICEDeL, entre otros organismos. Se deben brindar herramientas tanto de un sector, como del otro, para generar lazos estratégicos que potencien a las empresas y a la ciudad.

Finalizando y respondiendo a la pregunta de investigación, en las empresas de Rafaela los modelos de gestión se caracterizan como tradicionales, y esto no precisamente es negativo, por el contrario, es una oportunidad para comenzar a concientizar y aplicar herramientas innovadoras en administración dado que, de manera tradicional, las empresas funcionan de modo aceptable, innovando y encontrando respuestas rápidas a un entorno tan volátil, los resultados pueden ser sobresalientes.

10 Bibliografía

- Álvarez Rivas D. y De la Torre Díaz F.J. (2005). *100 preguntas básicas sobre ética de la empresa*. Madrid: Dykinson.
- Ambito Financiero. (30 de 06 de 2020). *Ambito Financiero*. Obtenido de <https://www.ambito.com/contenidos/dolar-oficial-historico.html>
- Ambito Financiero, r. d. (07 de 01 de 2019). <https://www.ambito.com/>. Obtenido de <https://www.ambito.com/economia/mauricio-macri/afirman-que-tarifas-servicios-publicos-llegaran-acumular-mas-3500-la-era-macri-n5009296>
- Bessant J. y Phillips W. (2013). Innovation management and dynamic capability. En G. C. Harland, *The SAGE handbook of strategic supply management* (págs. 353-371). Bodwin: MPG Books.
- Birkinshaw y Goddard, J. y. (2009). *¿Cuál es el modelo de gestión de su empresa?* Londres: London Business School.
- Bowen, H. R. (2013). *Social Responsibilities of the Businessman*. Iowa City: University of Iowa.
- Capriotti, P. (2009). *Branding Corporativo. Fundamentos para la gestión estratégica de la identidad corporativa*. Santiago de Chile: Colección libros de la empresa.
- Carr, N. (Mayo de 2003). *It doesn't matter*. *Harvard Business Review*. Obtenido de Recuperado de <https://hbr.org/2003/05/itdoesnt-matter>
- Carr, N. (2005). *Las tecnologías de la información. ¿Son realmente una ventaja competitiva?* Barcelona: Empresa Activa.
- Cerdá Tena E. y Khalilova A. (2016). *Economía circular*. En *Economía Industrial*, n° 401. Ministerio de Industria, Energía y Turismo de España. Obtenido de Ministerio de Turismo y Energía de España: <http://www.minetad.gob.es/Publicaciones/Publicacionesperiodicas/EconomiaIndustrial/RevistaEconomiaIndustrial/401/CERD%C3%81%20y%20KHALILOVA.pdf>

- Cerdas, R. (1997). *América Latina: globalización y democracia*. San José Costa Rica: Facultad Latinoamericana de Ciencias Sociales (FLACSO).
- Chaplin, C. (Dirección). (1936). *Tiempos Modernos* [Película].
- Chiavenato, I. (2000). *Administración de recursos humanos, 5ta edición*. Santa Fé de Bogotá: McGraw-Hill Interamericana S.A.
- Chiavenato, I. (2006). *Introducción a la teoría general de la administración. Séptima edición*. Bogotá: McGraw Hill.
- Chiavenato, I. (2007). *Administración de Recursos Humanos. El Capital Humano de las Organizaciones. Octava Edición*. México: McGraw-Hill Interamericana.
- Cordero, M. (2018). *Repositorio Institucional Digital de Acceso Abierto de la Universidad de Quilmes*. Obtenido de https://ridaa.unq.edu.ar/bitstream/handle/20.500.11807/984/TM_2018_cordero_018.pdf?sequence=1&isAllowed=y
- Costamagna, P. (2000). *La articulación y las interacciones entre instituciones: la iniciativa de desarrollo económico local de Rafaela, Argentina*. Santiago de Chile: CEPAL.
- Coulter S. y Robbins M. (2005). *Administración. Octava Edición*. México: Pearson Educación.
- Crossan M. y Apaydin M. (2010). A multi-dimensional framework of organizational innovation: A systematic review of the literature. *Journal of management studies*, 1154-1191.
- Debeljuh, P. (2009). *Ética empresarial en el núcleo de la estrategia corporativa*. Buenos Aires: Cengage Learning.
- Díaz N. (2006). Técnicas de Muestreo. Sesgos más frecuentes. Vol. 9. *Sedén*, 91-132.
- Díez de Castro et al., E. P. (2001). *Administración y Dirección*. Madrid: McGraw Hill.
- Echeverría, R. (2009). *La empresa emergente*. Buenos Aires: Granica.
- Echeverría, R. (2011). *Ontología del Lenguaje*. Buenos Aires: Granica.

- Economía, M. d. (2019). *www.argentina.gob.ar*. Obtenido de <https://www.argentina.gob.ar/economia>
- Europeas, C. d. (2001). *Libro Verde. Fomentar un marco europeo para la responsabilidad social de las empresas*. Bruselas: Comisión de las comunidades europeas.
- Fincowsky, E. B. (2009). *Organizaciones de Empresas, 3ra edición*. México: Mc Graw Hill.
- García Arca F. et al, F. A. (2005). *Gestión Comercial de la PYME*. Vigo: Ideaspropias.
- Grant, R. (2016). *Contemporary Strategy Analysis (9th edition)*. Chichester: Jonh Wiley & Sons.
- Hernandez y Rodriguez, S. (2002). *Pensamiento, Proceso, Estrategia y Vanguardia*. México: Mc Graw Hill.
- Hernández, Z. T. (2014). *Teoría general de la administración*. México: Grupo Editorial Patria.
- Herzberg, F. (1959). *The motivation to work*. New York: Wiley.
- ICEDeL, I. d. (2018). *www.icedel.rafaela.gob.ar*. Obtenido de <http://icedel.rafaela.gob.ar/archivos/ORDICEdel/4to%20CIndustrial.pdf>
- ICEDeL, I. d. (2019). *www.icedel.rafaela.gob.ar*. Obtenido de <http://icedel.rafaela.gob.ar/archivos/BV-PDF/InformeRS2019.pdf>
- INDEC, I. N. (2019). *www.indec.gob.ar*. Obtenido de www.indec.gob.ar
- Jobber D. y Fahy J. (2007). *Fundamentos de Marketing. 2da edición*. Madrid: McGraw-Hill España.
- Keeley L. et al., W. (2013). *Ten types of innovation: The discipline of building breakthroughs*. New Jersey: John Wiley & Sons.
- Kotler P. y Keller K. (2006). *Dirección de marketing*. México: Pearson educación.
- Kotler, P. (2012). *Marketing*. México: Pearson.

- Landazury-Villalba et al, L. J.-O.-C. (2018). *Revista Espacios*. Obtenido de <https://www.revistaespacios.com/a18v39n13/a18v39n13p20.pdf>
- Maristany, J. (2007). *Administración de Recursos Humanos. 2da edición*. . México: Pearson Education.
- Maslow, A. (1991). *Motivación y personalidad*. Madrid: Diaz de Santos.
- Mayntz R. y García J.D., .. (1982). *Sociología de la organización*. España: Alianza.
- Ministerio de Producción y Trabajo de la Nación. (2019). www.argentina.gob.ar. Obtenido de www.argentina.gob.ar/produccion
- Ministerio de trabajo, e. y. (Enero de 2020). trabajo.gob.ar. Obtenido de http://www.trabajo.gob.ar/downloads/estadisticas/eil/eil_1912_informe.pdf
- Monteferrer, D. (2013). *Fundamentos de Marketing*. Castellón de la Plana: ES: Universitat Jaume I. Servei de Comunicació i publicacions.
- Nonaka, I. (1994). *A dynamic theory of organizational knowledge creation*. *Organization science*, 5(1), 14-37.
- ONU, C. M. (1987). *Nuestro futuro común*. San Francisco: Organización de Naciones Unidas.
- Ordonez, R. (2010). *Cambio, creatividad e innovación*. Buenos Aires: Granica.
- Ortiz, V. (31 de 12 de 2008). *La administración como ciencia, técnica y arte. Gestión en el tercer milenio*. Obtenido de revistasinvestigacion.unmsm.edu.pe: <https://doi.org/10.15381/gtm.v11i22.8984>
- Ortt J.R. y van der Duin P.A. (2008). The evolution of innovation management towards contextual innovation. *European Journal of Innovation Management*, (págs. 522-538).
- Perez M. y Gutiérrez M. (2008). *Gestión del conocimiento en las organizaciones. Fundamentos, metodología y praxis*. Gijón: Trea S.L.
- Ponce, A. (1985). *Administración por objetivos*. México: Limusa.

- Ponce, A. R. (1992). *Administración Moderna*. México: Limusa.
- Pou, M. A. (2006). *Manual práctico de comercio electrónico*. Madrid: La Ley.
- Real Academia Española. (29 de 06 de 2020). *Diccionario de la lengua española, 23.ª ed.[versión 23.3 en línea]*. Obtenido de Diccionario de la lengua española: <https://dle.rae.es>
- Rebosio, A. (2000). *Diario La Nación*. Obtenido de <http://www.lanacion.com.ar/17594-para-obtener-ganancias-hay-quedialogar-con-los-consumidores>
- Rey Lennon F. y Bartoli Piñero J. (2020). *Manual de Comunicación en las Organizaciones. 1ra Edición*. Capital Federal: Rey Lennon Ediciones.
- Ries A. y Trout J. (1993). *Posicionamiento*. Nueva York: McGraw Hill.
- Rogers, E. (2010). *Diffusion of Innovations. 4th Edition*. New York: Simon and Schuster.
- Santesmases Mestre, M. (2002). *Carta de Noticias*. Buenos Aires: Gestión.
- Schroeder, R. (2011). *Administración de operaciones*. México: McGraw-Hill.
- Schultz, D. (1993). *Comunicaciones de marketing integradas*. Buenos Aires: Juan Granica SA.
- Senge, P. (1990). *The Fifth Discipline: The art and practice of the learning organization*. New York: Doubleday.
- Sun-Tzu. (2013). *El Arte de la Guerra*. Buenos Aires: Longseller.
- Syeiby, K. (2001). *A knowledge-based theory of the firm to guide strategy formulation*. *Journal of Intellectual Capital*, 2(4), 344-357.
- Thompson, I. (2009). *Tipos de Organigramas*. Obtenido de PromoNegocios.Net: <https://acortar.link/uQLV0>
- Trout J. y Rivkin S. (2010). *Differentiate or Die: Survival in our era of killer competition*. Hoboken, New Jersey: John Wiley % Sons.
- Tuchín, F. (16 de Marzo de 2017). *Cambiar para incluir: el desafío de gestionar organizaciones diversas*. *El Cronista*.

UNRaf, U. N. (2020). *Diagnostico de necesidades tecnológicas y no tecnológicas de PyMES de Rafaela*. Rafaela: UNRaf.

Vives, A. (2011). *Responsabilidad de la empresa ante la sociedad*. Obtenido de RSE. La responsabilidad social de la empresa en América latina: <https://publications.iadb.org/handle/11319/5383>

Weber, M. (1977). *Que es la burocracia*. CreateSpace Independent Publishing Platform.

11 Anexo

11.1 Encuesta para la investigación

11.1.1 Rubros de empresas encuestadas

Rubro	Cantidad	Porcentaje
Metalmecánico	10	40%
Alimentos	6	24%
Software	4	16%
Otros	3	12%
Minerales no metálicos	1	4%
Impresión	1	4%
Total general	25	

11.1.2 Estructura organizacional

En general, las decisiones estratégicas y tácticas en la empresa son tomadas por..	
Respuestas	Cantidad
El/los dueño/s o directores	21
Gerentes/mandos medios	4
Se delega la toma de decisiones	0
No sabe, no contesta	0
Total	25

El organigrama de la organización es	
Respuestas	Cantidad
Piramidal	21
Circular	1
Matricial	2
No tiene organigrama formal	1
No sabe, no contesta	0
Total	25

En caso que tenga organigrama, ¿Está publicado para todos los integrantes de la organización?	
Respuestas	Cantidad
Sí	11
No	11
No tiene organigrama explícito	3

Total	25
--------------	-----------

En caso que tenga organigrama, ¿cuándo fue la última vez que se rediseñó?	
Respuestas	Cantidad
Hace de menos de 5 años	16
Hace más de 5 años	4
No sabe, no contesta	5
Total	25

11.1.3 Liderazgo

Los mandos medios y operativos, ¿Tienen participación o son consultados en la toma de decisiones estratégicas?	
Respuestas	Cantidad
Si	14
Pocas veces	10
No	1
No sabe, no contesta	0
Total	25

¿La empresa tiene misión, visión, valores y objetivos expresados y comunicados formalmente?	
Respuestas	Cantidad
Si	14
No	11
No sabe, no contesta	0
Total	25

Si pudiera definir el tipo de liderazgo que predomina en su empresa, ¿a cuál se asemeja?	
Respuestas	Cantidad
Basado en órdenes según jerarquías	9
Colaborativo a través de la participación y conversación	12
En base a objetivos	4
No sabe, no contesta	0
Total	25

11.1.4 Recursos humanos

¿Su empresa posee departamento de RRHH formal?	
Respuestas	Cantidad
Sí	16
No	9
Total	25

¿Se castiga a los colaboradores por su desempeño cuando no es el esperado?	
Respuestas	Cantidad
Sí	3
No	19
No sabe, no contesta	3
Total	25

¿Se han incorporado familiares de directivos o empleados en la organización?	
Respuestas	Cantidad
Sí	16
No	9
No sabe, no contesta	0
Total	25

¿Existen descripciones de puestos formales? (Implica establecer por escrito las funciones y responsabilidades de cada puesto de trabajo)	
Respuestas	Cantidad
Sí	13
No	8
No sabe, no contesta	4
Total	25

¿Desde la empresa se proponen y fomentan capacitaciones para las personas que trabajan en la misma?	
Respuestas	Cantidad
Muchas veces	12
Pocas veces	12

Nunca	0
No sabe, no contesta	1
Total	25

¿Cual/es de las siguientes acciones que afectan a la motivación cree que se producen en su empresa? (Puede indicar más de una o ninguna según crea necesario)

Respuestas	Cantidad
Estándares de baja calidad	3
Maltrato	3
Otros	3
Hipocresía	4
La política dentro de las estructuras	5
Cambios constantes en las reglas del juego	8
Retener información	9
Mal manejo de las expectativas	11
Reuniones improductivas	12
Total empresas	25

*Opción múltiple

¿Cómo describiría la condición ambiental de trabajo en la empresa? (Seguridad, iluminación, comodidad, climatización, herramientas, etc)

Respuestas	Cantidad
Óptima	10
Satisfactoria	13
Poco satisfactoria	2
No sabe, no contestas	0
Total	25

Mujeres en la organización, ¿Cómo es la proporción sobre la totalidad de empleados?

Respuestas	Cantidad
Menos del 50% son mujeres	17
Más del 50% son mujeres	6
No sabe, no contesta.	2

Total	25
--------------	-----------

Si pudiera definir el nivel de conflicto entre personas en su empresa, diría que es	
Respuestas	Cantidad
Alto	0
Medio	5
Bajo	20
No sabe, no contesta	0
Total	25

¿Su empresa tiene personal especializado en Higiene y seguridad del trabajo? (Sea en relación de dependencia o como asesor)	
Respuestas	Cantidad
Sí	20
No	5
No sabe, no contesta	0
Total	25

11.1.5 Producción

¿Se gestiona la productividad a través de indicadores? (Ej. ausentismo, productividad hora hombre, etc)	
Respuestas	Cantidad
Sí	16
No	7
No sabe, no contesta	2
Total	25

¿Cuántos procesos de la organización estima que están documentados? (registrados formalmente y por escrito)	
Respuestas	Cantidad
Menos del 50%	11
Más del 50%	14
Ninguno	0
Total	25

¿Se busca constantemente mejorar los procesos de producción o se trabaja siempre de la misma manera?	
Respuestas	Cantidad
Muchas veces se evalúan mejores alternativas	20

Pocas veces se evalúan mejores alternativas	5
Nunca se evalúan mejores alternativas	0
No sabe, no contesta	0
Total	25

11.1.6 Diseño operativo

A la hora de implementar un nuevo proceso, los encargados son:	
Respuestas	Cantidad
Dirección/Gerencia	6
Equipo interdisciplinario (operarios, mandos medios, gerencias)	19
No sabe, no contesta	0
Total	25

¿Los colaboradores tienen iniciativa de modificar procesos?	
Respuestas	Cantidad
Si	17
Pocas veces	5
No	2
No sabe no contesta	1
Total	25

11.1.7 Producto

¿La empresa produce el mismo producto/servicio que producía en sus inicios?	
Respuestas	Cantidad
Sí	12
No	2
Mismo producto, pero con varias modificaciones.	11
Total	25

¿Han diseñado nuevos productos en los últimos 3 años?	
Respuestas	Cantidad
Sí	15

No	8
No sabe, no contesta	2
Total	25

¿Han rediseñado/mejorado un producto ya existente en los últimos 3 años?	
Respuestas	Cantidad
Sí	21
No	3
No sabe, no contesta	1
Total	25

Si podría elegir entre estas variables, ¿cuál es más importante para la empresa?	
Respuestas	Cantidad
Satisfacer al cliente externo	18
Satisfacer el cliente interno	5
Mejorar la productividad	12
Otro	2

*Opción múltiple

11.1.8 Comercialización y marketing

La estrategia de su empresa es:	
Respuestas	Cantidad
Vender mucho a bajo precio (Bajo costo)	4
Vender poco a un precio elevado (Diferenciarse por calidad)	7
No existe una estrategia definida formalmente	7
No sabe, no contesta	7
Total	25

¿La empresa tiene objetivos concretos de comercialización definidos a corto/medio plazo? (Ej. Incrementar las ventas 15% real en el próximo año)	
Respuestas	Cantidad

Sí	18
No	4
No sabe, no contesta	3
Total	25

¿Se realiza estrategia de segmentación de mercado o nicho?	
Respuestas	Cantidad
Sí	12
No	7
No sabe, no contesta	6
Total	25

¿Realiza acciones E commerce? (ventas online en 2019)	
Respuestas	Cantidad
Sí	7
No	15
No sabe, no contesta	3
Total	25

¿La empresa ha incorporado nuevos mercados en los últimos 3 años?	
Respuestas	Cantidad
Sí	20
No	5
No sabe, no contesta	0
Total	25

¿Su industria posee departamento de marketing formal dentro del organigrama?	
Respuestas	Cantidad
Sí	9
No	16
No sabe, no contesta	0
Total	25

¿Utilizan redes sociales como principal medio de marketing?	
---	--

Respuestas	Cantidad
Sí	11
No	13
No sabe, no contesta	1
Total	25

¿La empresa tiene objetivos concretos de marketing definidos a corto/medio plazo? (Ej. Aumentar los seguidores en redes sociales un 20% en 2020)

Respuestas	Cantidad
Sí	4
No	16
No sabe, no contesta	5
Total	25

¿En su empresa se analizan de manera exhaustiva los reclamos y críticas de los usuarios y clientes?

Respuestas	Cantidad
Siempre	19
Pocas Veces	5
No sabe, no contesta	1
Total	25

11.1.9 Sistemas de información

¿La empresa posee departamento o personas especializadas dedicadas a sistemas informáticos?

Respuestas	Cantidad
Si, posee.	12
Si, pero es terciarizado	11
Solo existe soporte técnico (reparaciones y/o servicios ocasionales)	2
No tiene personal relacionado al área informático	0
No sabe, no contesta	0
Total	25

¿En caso de que tenga departamento de sistemas, o asesores informáticos, participan de las decisiones estratégicas? (Sean internos o externos)

Respuestas	Cantidad
------------	----------

Sí	3
No	11
Pocas veces	7
No sabe, no contesta	4
Total	25

¿La empresa posee sistemas informáticos de gestión para el desarrollo de su actividad?	
Respuestas	Cantidad
Sí	24
No	0
No sabe, no contesta	1
Total	25

¿Su empresa tiene predisposición a realizar home office o teletrabajo en algunos puestos en situaciones normales? (No tener en cuenta el período de pandemia)	
Respuestas	Cantidad
Varias veces	8
Pocas veces	7
Nunca	10
Total	25

11.1.10 Responsabilidad social empresaria

¿Ha escuchado mencionar sobre Responsabilidad Social Empresaria (RSE) dentro de su empresa?	
Respuestas	Cantidad
Sí	16
No	8
No sabe, no contesta	1
Total	25

¿Ha escuchado mencionar sobre Responsabilidad Social Empresaria (RSE) dentro de su empresa?	
Respuestas	Cantidad
Muchas veces	11
Pocas veces	13
Nunca	1

No sabe, no contesta	0
Total	25

¿Ha escuchado que se apliquen acciones de economía circular en su organización?	
Respuestas	Cantidad
Sí	4
No	15
No sabe, no contesta	6
Total	25

11.1.11 Conocimiento e innovación

¿En su empresa sucede que cuando una persona no está, hay procedimientos o tareas que otra/s no pueden resolver?	
Respuestas	Cantidad
Muchas veces	12
Pocas veces	12
Nunca	1
No sabe, no contesta	0
Total	25

¿Existen bases de datos en donde se organiza y pone a disposición todo el conocimiento de la empresa?	
Respuestas	Cantidad
Sí	15
No	6
No sabe, no contesta	4
Total	25

11.1.12 Resultados

¿Cuántos empleados tiene su empresa?	
Respuestas	Cantidad
Hasta 5	0
Entre 6 y 10	0
Entre 11 y 50	10

Entre 51 y 100	4
Más de 100	10
Total	24

¿Cuántos años lleva la empresa en funcionamiento?	
Respuestas	Cantidad
Menos de 1 año	0
Entre 1 y 5 años	1
Entre 6 y 10 años	2
Entre 11 y 20 años	2
Más de 20 años	20
Total	25

Si pudiera calificar la situación actual de la empresa en términos económicos/financieros sería: (recuerde responder en relación a Diciembre 2019)	
Respuestas	Cantidad
Muy buena	12
Buena	12
Mala	1
Muy mala	0
No contesta	0
Total	25

Si pudiera definir un objetivo a corto/mediano plazo para su empresa sería:	
Respuestas	Cantidad
Crecer y desarrollar nuevos mercados	19
Mantener la estructura, esperando que la situación mejore	5
Reducir la estructura para minimizar costos	1
No sabe, No contesta	0
Total	25