



**INSTITUTO ARGENTINO DE PROFESORES UNIVERSITARIOS DE COSTO**

**XLIII CONGRESO ARGENTINO DE PROFESORES  
UNIVERSITARIOS DE COSTOS**

**“LA GESTIÓN DE LAS PERSONAS EN LAS ORGANIZACIONES  
DEL RUBRO CONCESIONARIO DE AUTOS DE LA CIUDAD DE  
FORMOSA. EL MODELO SOCIO-ECONÓMICO”  
Categoría propuesta: COMUNICACIÓN EXPERIENCIA  
PROFESIONAL**

Martine Josée Pozo (socia activa) - Laura Marlene Gayozo y (socia adherente) – Sergio Daniel Cantero (socio adherente)

Formosa, Septiembre de 2020

ÍNDICE	Páginas
Resumen	2
1. Antecedentes y fundamentos	3
1.1. Definiciones y distinciones entre “Administración”, “Organizaciones”, “Gestión” y “Administración de organizaciones”.	
1.2. La evolución del tratamiento del hombre en las organizaciones y su importancia	
1.3. El modelo de gestión propuesto por el enfoque socio-económico	
2. Propuesta de investigación	10
3. Estado del conocimiento	11
4. Objetivos del proyecto	13
4.1. Objetivo general	
4.2. Objetivos específicos	
5. Impactos esperados	13
5.1. Efectos sobre el sistema científico	
5.2. Efectos sobre la actividad universitaria	
5.3. Aplicación de los resultados del proyecto	
6. Plan de tareas	14
7. Procedimientos aplicados	14
8. Resultados agrupados por cuestiones	15
9. Conclusiones y recomendaciones	16
10. Bibliografía	17
11. Apéndice	18

## **“LA GESTIÓN DE LAS PERSONAS EN LAS ORGANIZACIONES DEL RUBRO CONCESIONARIO DE AUTOS DE LA CIUDAD DE FORMOSA. EL MODELO SOCIO-ECONÓMICO”.**

Categoría propuesta: Resultados o avances de proyectos de investigación o extensión.

### RESUMEN

El presente proyecto pretende realizar un análisis del modelo de gestión de las empresas del rubro de concesionarios de autos de la Ciudad de Formosa, profundizando los aspectos relativos a la conducción de las personas y conocer la opinión que tienen sobre el modelo de gestión socio-económico. Se inicia con un trabajo de revisión bibliográfica y de documentación en relación a la gestión empresarial a nivel internacional. A partir de éstos procesos se definirán indicadores adecuados para realizar el análisis deseado a través de la construcción de instrumentos cuantitativos y cualitativos y la consiguiente aplicación de los mismos:

Se espera que este estudio contribuya a:

- Identificar elementos concretos para la gestión de las organizaciones de la población bajo análisis.
- Promover cambios en las estrategias de gestión de las empresas, a partir de los insumos generados en el estudio.
- Reflexionar en relación a la problemática social y económica en un contexto de la Ciudad de Formosa.
- Mejorar la calidad de la formación que se brinda a los estudiantes de la Facultad de Administración, Economía y Negocios.

**PALABRAS CLAVE:** *administración- organización- gestión de las personas - enfoque socioeconómico – disfuncionamientos – costos ocultos.*

## 1. ANTECEDENTES Y FUNDAMENTOS

Se considera relevante para poder comprender mejor la importancia del abordaje propuesto en la investigación reflexionar el marco referencial desde tres ejes:

- Definiciones y distinciones entre “Administración”, “Organizaciones”, “Gestión”, y “Administración de organizaciones”.
- La evolución del tratamiento del hombre en las organizaciones y su importancia.
- El modelo de gestión propuesto por el enfoque socio-económico.

### 1.1. *Definiciones y distinciones entre “administración”, “organizaciones”, “gestión” y “administración de organizaciones”.*

Tanto en el desarrollo de la actividad social como de la individual, el papel desempeñado por las organizaciones ha sido clave en el avance de la civilización. Con el transcurso del tiempo se han modificado los modelos con que tales organizaciones se han administrado, así como también las teorías que han intentado explicar y predecir su comportamiento y administración. Dicho conjunto de teorías y otros conceptos conexos han conformado una disciplina general llamada “Administración” y sus disciplinas derivadas, las Ciencias Administrativas o Administraciones especiales (Geli, A. y colaboradores, 2001)<sup>1</sup>

*“La administración como disciplina científica constituye un sistema de conocimientos, metódicamente fundamentado, cuyo objeto de estudio son las organizaciones y la administración en el sentido de conducción, proceso, gestión de recursos- de éstas.”<sup>2</sup>*

De éste modo se entiende que la administración es un cuerpo de conocimientos que intenta investigar, explicar, comprender, estudiar y predecir el comportamiento de las organizaciones conducidas por individuos o grupos que toman decisiones con la finalidad de alcanzar determinados objetivos que en definitiva constituyen el fundamento y la razón de ser de las mismas.

Cabe aclarar más sobre el particular con la siguiente definición de administración; *“Administración es el proceso mediante el cual se diseña y mantiene un ambiente en el que individuos que trabajan en grupos cumplen metas específicas de manera eficaz” (Koontz, H y otros, 2012)<sup>3</sup>*

Ésta expresión merece complementarse con algunas consideraciones, tales como que los gerentes son los responsables de la acción de administrar, mediante las funciones gerenciales de planear, organizar, integrar personal, dirigir y controlar. Además debe reconocerse que en toda organización se presentan tres niveles jerárquicos: superior o de la alta dirección, el nivel medio o de gerencias departamentales y por último el nivel de supervisión u operativo, cada uno de ellos en sus ámbitos desarrollan actividades gerenciales y por lo tanto funciones administrativas.

---

<sup>1</sup> Geli, A. y colaboradores (2001) Qué es administración. Las organizaciones del futuro Pág. 4.

<sup>2</sup> *Ibíd.*, pág. 10.

<sup>3</sup> Koontz, H. y otros (2012) Administración. Una perspectiva global y empresarial. Pág. 4.



*Figura N° 1: Niveles gerenciales (Fuente: elaboración propia)*

La administración se aplica a todo tipo de organización, sin distinción de tamaño y tanto en el ámbito público como privado. De éste modo podemos afirmar que la administración es una disciplina de carácter universal, que se ocupa de todo tipo de organizaciones, tanto públicas como privadas, sea cual fuere su objeto, con o sin fin de lucro tales como un hospital, universidad, iglesia, ejército, fábrica, banco, etcétera.

Considerando a las organizaciones como el objeto de estudio de la administración considerada como un cuerpo de conocimientos científicos, cabe señalar, a esta altura del desarrollo, una definición de gran aceptación como la de Talcott Parsons, citado por Amitai Etzioni (1972)<sup>4</sup>, quién amplía, adapta y aclara la definición, de éste modo:

*“Las organizaciones son unidades sociales- o agrupaciones humanas- deliberadamente construidas o reconstruidas para alcanzar fines específicos”*

No podemos dejar de señalar los aportes de Jorge Etkin (1978)<sup>5</sup> al respecto:

*“Nuestro objeto de estudio es cierto tipo de instituciones deliberadamente organizadas, se trata de conjuntos sociales por medio de los cuales los individuos tratan de alcanzar sus fines, estructurando para ello sus actividades como funciones diferenciadas, bajo ciertas normas suficientemente explicitadas. De tal manera, dicho grupo organizado se diferencia de otros agrupamientos por su carácter formal y continuo, por la definición concreta de su campo de acción y de su medio ambiente interno. Dicho conjunto dispone de una personería o identificación de manera que sus comportamientos observables exceden a la mera sumatoria de las conductas individuales de sus componentes”.*

El mismo autor simplificando la definición y resaltando el rol del ambiente o contexto en el cual están inmersas las organizaciones, con el efecto de influencias recíprocas, es decir afectando y recibiendo influencias del mismo expresa:

*“Las organizaciones son construcciones sociales con modos de funcionamiento formalizado y reconocido por sus miembros, cuyas tareas están orientadas hacia el logro de ciertos propósitos adoptados por el conjunto y que son culturalmente aceptadas por el medio ambiente en que se desenvuelven”.*

El papel de las organizaciones y su función social se han modificado mucho, más aun en la sociedad contemporánea, dónde la extraordinaria expansión de las mismas y la evolución de la tecnológica que en ellas ha tenido lugar han traído innumerables beneficios para la civilización pero también altos costos humanos, sociales y culturales.

También es importante señalar que la palabra “gestión”, de origen latino, es muy utilizada cuando se trata de evaluar los resultados de las acciones y decisiones de un administrador, o cuando se hace referencia a la “buena administración de recursos” o a la actividad de mandatario o gestor, es decir alguien que realiza acciones en nombre de otro. La expresión “control o evaluación de gestión” se ha popularizado para medir la

<sup>4</sup> Etzioni, A (1972) Organizaciones modernas. Pág. 4.

<sup>5</sup> Etkin, J. (1978) Sistemas y estructuras de organización. Pág. 3.

calidad de las acciones y decisiones de los responsables superiores de una organización.<sup>6</sup>

*“La gestión de la empresa implica una actividad que consiste en guiar a la empresa hacia sus objetivos, posibilitando la contribución a los mismos de sus integrantes, controlando que las acciones se correspondan con los planes trazados previamente”<sup>7</sup>*

Es así como la gestión puede concebirse como un proceso continuo o conjunto de tareas interrelacionadas cíclicamente ordenadas en una secuencia lógica integrada por: la planificación, la dirección y el control. Es además sumamente compleja atento a que permanentemente deben resolver situaciones problemáticas, para lo cual se necesita reunir información e interpretarla para tomar decisiones en un contexto de incertidumbre, bajo presiones internas y externas, asumiendo una gran responsabilidad, ya que tiene en sus manos el éxito o fracaso de la empresa.

Cabe destacar la necesidad de tener conocimientos y formarse en administración fundamentalmente por dos razones:

- Las organizaciones que nos proveen bienes y servicios necesarios son guiadas, dirigidas o administradas por gerentes o directores o funcionarios que tienen la responsabilidad y autoridad de asignar recursos de la sociedad a distintos objetivos, de elaborar productos, de prestar servicios en forma eficiente o ineficiente, de buscar la guerra o la paz, construir o destruir ciudades, de limpiar o contaminar el medio ambiente, de contribuir o no al avance tecnológico, de favorecer o no el desarrollo personal de cada trabajador. También establecen las condiciones en las cuales se nos proporcionan trabajos, ingresos, estilos de vida, productos, servicios, protección, asistencia sanitaria, seguridad social, tecnología, oportunidades y conocimientos.
- Y en segundo lugar, vivimos en una sociedad de organizaciones y las mismas deben tener buenos administradores. Sin embargo nos encontramos con maestros, músicos, contadores, ingenieros, abogados, artistas, médicos, etc., que algún día son administradores al tener que dirigir escuelas, estudios contables, consultoras, teatros, hospitales, organismos públicos, museos, etc., para lo cual no han sido formados.

Las organizaciones como entidades con cierta autonomía e integrando un sistema mayor requieren ser conducidas por profesionales con sólida formación técnica. Este es uno de los requerimientos del país y de América Latina aquí y ahora, tanto en organizaciones privadas, con o sin ánimo de lucro, como en organizaciones públicas y en organismos supranacionales. (Geli, A. 2001)<sup>8</sup>

Además, recordemos la célebre frase del maestro Peter Drucker<sup>9</sup>:

*“No existen países desarrollados y subdesarrollados, sino países administrados o subadministrados”*

Los administradores o gerentes actúan en dos dimensiones relevantes: son responsables del desempeño de toda una organización, o de una unidad o división de ella y del rol que ellos mismos representan. Y en segundo lugar trabajan con todo tipo de recursos, generalmente escasos además con uno muy específico y particular: el hombre. El ser humano es un componente único, que exige cualidades distintivas y especiales a quien deba trabajar con él.

---

<sup>6</sup> Geli, A. y colaboradores (2001) Qué es administración. Las organizaciones del futuro Pág. 8.

<sup>7</sup> Catillo, L. y De Zuani, E. (2004) Fundamentos de gestión empresarial. Pág. 183 – 184.

<sup>8</sup> Geli, A. y colaboradores (2001) Qué es administración. Las organizaciones del futuro Pág. 15

<sup>9</sup> Citado en *Ibíd.*, pág. 15.

1.2. *La evolución del tratamiento del hombre en las organizaciones y su importancia.*

La estrategia de una empresa se ejecuta a través de la capacidad de su gente en cumplir sus tareas. Las personas no son recursos que la organización consume, utiliza y producen costos. Al contrario, constituyen un poderoso activo que impulsa la creatividad organizacional, de la misma manera que lo hacen el mercado o la tecnología.- Cabe señalar dos aspectos fundamentales:

- Las personas son elementos vivos y los impulsores de la organización, capaces de dotarla de la inteligencia, talento y aprendizaje indispensable para su constante renovación y competitividad.
- Las personas son socios de la organización y los únicos capaces de conducirla a la excelencia y al éxito. Como socios, las personas hacen inversiones en la organización (en forma de esfuerzo, dedicación, responsabilidad y compromiso) esperando obtener ganancias de estas inversiones (en forma de salarios, incentivos, crecimiento profesional, carrera, etc.).

En forma sucinta se puede apreciar las características más importantes de las tres grandes etapas de la evolución de las organizaciones y el tratamiento de las personas en las mismas, hasta llegar al trabajador del conocimiento, tal como lo definió hace muchos años Peter Drucker<sup>10</sup>.

**Cuadro I:** Las tres etapas de las organizaciones y la gestión del talento en el Siglo XX

ERAS	Era de la Industrialización clásica	Era de la Industrialización neoclásica	Era del Conocimiento
PERIODOS	1900 - 1950	1950 - 1990	Después de 1990
Estructura organizacional predominante	Burocrática, funcional, piramidal, centralizadora, rígida e inflexible.	Importancia en la departamentalización por productos o servicios o unidades estratégicas de negocios.	Fluida, ágil y flexible, totalmente descentralizada. Importancia en las redes de equipos multifuncionales.
Formas de considerar a las personas	Personas como ensambladores de productos inertes y estáticos.	Personas como recursos de la organización que deben ser administrados para alcanzar los objetivos de la organización.	Personas como seres humanos proactivos e inteligentes que deben ser impulsados. Importancia en la motivación.
Administración de las personas	Relaciones industriales	Administración de recursos humanos.	Gestión del talento humano
Misión del área	Vigilancia, coerción, sanciones.	Atraer y mantener a los mejores trabajadores.	Crear la mejor calidad de vida laboral.

**Fuente:** Adaptación de Chiavenato, I. (2008) pág. 40 - 44).

<sup>10</sup> Citado en Chiavenato, I. (2008). Pág. 45.

Los cambios propios del tercer milenio, caracterizados por la globalización, la tecnología, la información, el conocimiento, los servicios, la importancia del cliente, la calidad, la productividad, la competitividad, no son solo de tipo estructural, sino también cultural y conductual, y afectan la manera en que las organizaciones gestionan a las personas.

El dinero habla, pero no piensa y las maquinas trabajan, muchas veces mucho mejor de lo que podría trabajar cualquier ser humano, pero no crean. Pensar y crear son los activos fijos de los que dependen las empresas del conocimiento. Cuando se requiere un trabajador con pocas habilidades y conocimientos, este puede ser sustituido fácilmente o automatizarse, al tratarse de una mano contratada y no una cabeza productiva.

Disponer personas no significa necesariamente tener talentos, para ello, la persona debe poseer algún diferencial competitivo que la valore, cuyos principales componentes se detallan a continuación:

**Cuadro II:** Componentes del talento

Aspectos del talento	Se refiere a	Consisten en
1.- Conocimiento	El saber	Aprender a aprender en forma continua
2.- Habilidad	El saber hacer	Aplicar conocimiento para resolver problemas o situaciones, crear, innovar.-
3.- Juicio	El saber analizar la situación y el contexto	Saber obtener datos e información, tener espíritu crítico, juzgar los hechos, ponderar con equilibrio y definir prioridades.
4.- Actitud	El saber hacer que ocurra	Permite alcanzar y superar metas, asumir riesgos, actuar como agente de cambio, agregar valor, llegar a la excelencia y enfocarse en los resultados, permitiendo la autorrealización

**Fuente:** Adaptación de Chiavenato, I. (2008 pág. 53).

El concepto de talento humano se vincula con el de capital humano<sup>11</sup>, el cual está compuesto a su vez, por:

1. Talentos. Son los conocimientos, habilidades y competencias renovadas permanentemente, los cuales, en forma aislada como un sistema cerrado no son suficientes, necesitan complementarse con este segundo componente.
2. Contexto. Es el ambiente interno propicio para que los talentos florezcan y crezcan, sin esto, los talentos se marchitan o mueren.- Cuyos componentes más importantes son:
  - *Una arquitectura organizacional* con un diseño flexible, integrador, facilitador de la comunicación entre las personas.
  - *Una cultura organizacional* democrática y participativa que inspire confianza, compromiso, satisfacción y espíritu de equipo.

<sup>11</sup> Chiavenato, I. (2008) Gestión del talento humano. Pág.52



- *Un estilo de administración* basado en el liderazgo renovador y en el coaching, con descentralización del poder, delegación y atribución de facultades (empowerment)

El capital humano<sup>12</sup>, es el componente más importante del capital intelectual, es totalmente intangible, constituido por el capital interno y el capital externo. Por su parte Peralta, J. (2008)<sup>13</sup>, además del capital humano distingue también el capital intelectual, el estructural, el simbólico y el capital social.- A título ilustrativo a continuación en el Cuadro III, se da tratamiento a los componentes del capital intelectual y en el Cuadro IV, se conceptualizan los distintos tipos de capital.

**Cuadro III:** Componentes del Capital Intelectual

Componentes	Se exterioriza	Características	Origen
Capital humano	Fuerza de trabajo	Talentos que se integran y conectan a una arquitectura organizacional envolvente y un estilo de administración democrático y participativo.	Habilidades individuales
Capital interno	Estructura interna	Conceptos, modelos, procesos, sistemas administrativos y de información.	Los crean las personas y los utiliza la organización
Capital externo	Estructura externa	Relaciones con clientes y proveedores, marcas, imagen y reputación.	Depende de la manera en que la organización resuelve y ofrece soluciones para los problemas de los clientes.

**Fuente:** Adaptación de Chiavenato, Idalberto (2008 pág. 56)

<sup>12</sup> Ibid., 2008 pág.56

<sup>13</sup> Peralta, Jorge Alberto y colaboradores (2009) La gestión empresarial y los costos .Pág. 231

**Cuadro IV:** Tipos de capital

TIPO	COMPONENTES
CAPITAL INTELLECTUAL	<b>Enfoque tradicional:</b> <i>Capacidad X Compromiso.</i> <b>Enfoque actual:</b> <i>Capital Humano + Capital Estructural.</i>
CAPITAL HUMANO	<b>Conocimiento + Habilidades + Capacidades (Innovación + Realizaciones).</b>
CAPITAL ESTRUCTURAL	<b>Hard + Soft + Bases de datos + Estructura + Patente + Marcas + Capacidades Organizacionales.</b>
CAPITAL SIMBOLICO	<b>Acumulación de Saberes y Conocimientos + Competencia Técnica.</b>
CAPITAL SOCIAL	<b>Constituido por las relaciones o vínculos actuales o potenciales facilitadores del logro de resultados.</b>

**Fuente:** Adaptación de Peralta, Jorge A. y colaboradores (2009 pág. 231)

### 1.3. El modelo de gestión propuesto por el enfoque socio-económico.

Es una manera de administración que integra fuertemente la dimensión social de la empresa y su desempeño económico, relacionando métodos de administración general de la que empresa que se apoyan en el desarrollo humano de la organización como factor principal de eficacia en el corto, mediano y largo plazo.

En este modelo de gestión socio-económica, la organización es considerada como un complejo conjunto que incluye cinco tipo de estructuras: físicas, tecnológicas, organizacionales, demográficas y mentales las cuales a su vez interactúan con cinco tipos de comportamientos humanos: individuales, de grupo de actividad, de grupo de afinidad, de categorías socio-profesionales y colectivos. Esta interacción permanente y compleja crea los ritmos de actividad que constituyen el funcionamiento de la empresa.

Ahora bien, se advierten en este funcionamiento anomalías, perturbaciones y desvíos entre el funcionamiento observado y deseado: éstos son los disfuncionamientos, los cuales se clasifican en seis familias:

1. Condiciones de trabajo.
2. Organización del trabajo.
3. Comunicación-coordinación-concertación.
4. Gestión del tiempo.
5. Formación integral.
6. Implementación de la estrategia.

Estas seis familias constituyen a la vez las variables explicativas del funcionamiento y los dominios de solución a estos disfuncionamientos señalados en el diagnóstico de la organización.

Las regulaciones producidas por estos disfuncionamientos generan costos para la organización que son, en su mayoría, costos ocultos. El método de los costos ocultos incluye cinco indicadores, tres de índole social: ausentismo, accidentes de trabajo y rotación de personal; y dos de índole económico: la calidad de los productos (bienes y/o servicios) y la productividad directa (cantidades producidas).

Estos costos ocultos afectan al desempeño económico de la empresa, incluyen seis componentes. Los tres primeros constituyen los cargos que la organización podrá evitar, al menos parcialmente, si su nivel de disfuncionamiento es menor, éstos son los sobresalarios, sobre- tiempos y sobre- consumos. Los otros tres componentes son de naturaleza particular ya que no constituyen realmente un cargo debida a la falta de actividad generada por los disfuncionamientos y se definen como “no-producción”, “no-creación” de potencia y riesgo.

El modelo socio-económico de las organizaciones constituye una conceptualización de la empresa y de su sobrevivencia-desarrollo destinada a incrementar el desempeño socio-económico sostenible, por medio de la noción fundamental de confianza, que se encuentra en el corazón del enfoque socio-económico es a la vez un valor, un componente doctrinal y una palanca operadora para el incremento del desempeño. La búsqueda del desempeño sin confianza está fuera del campo del análisis socioeconómico, pues ésta se caracteriza por una búsqueda simultánea e integrada del desempeño económico y social. La ausencia del desempeño y de la confianza conduce inexorablemente a la muerte de la organización o a una sobrevivencia sustentada artificialmente.

Se puede ahora proponer una definición de estrategia socioeconómica<sup>14</sup> :

*“Una estrategia socioeconómica es una estrategia que define conjuntamente objetivos económicos y objetivos sociales, en el mismo nivel de la actividad estratégica, ya que se constató, en nuestras múltiples experiencias de estrategia socioeconómica de las empresas, que unos son los medios para alcanzar los otros y recíprocamente. Perroux integra los tres componentes mayores, como nosotros lo hacemos en nuestro enfoque socioeconómico de empresa: tecnología, psicología social y economía. En efecto, resulta lógicamente del análisis de Perroux, que la economía y la sociología están condenadas a entenderse para estudiar conjuntamente, y no una al lado de la otra, (cuando no una contra la otra), las reglas del juego, las estructuras, el funcionamiento de los “sistemas” sociales y su incidencia sobre los hechos y los resultados económicos observables. Esta integración de los factores indisociables nos condujo a utilizar la expresión “análisis socioeconómico” para insistir sobre el desafío científico de esta asociación entre los análisis sociológico y económico”.*

En la práctica, dos casos responden a esta definición:

- El de una estrategia económica (o tecnológica) que está acompañada de desarrollos estructurados en el terreno social: dichos desarrollos estructurados están constituidos por acciones de envergadura sobre toda la empresa y son de larga duración (varios años).
- El de una estrategia social de desarrollo de los recursos humanos piloteada de tal manera que produzca efectos económicos positivos y durables.

Una estrategia socioeconómica puede aplicarse tanto a una organización pública como privada sin importar el ciclo de vida en el que se encuentra.

## 2. PROPUESTA DE INVESTIGACIÓN

En éste sentido el presente proyecto pretende indagar acerca de los conceptos planteados en la realidad de las empresas del rubro concesionarios de autos de la

---

<sup>14</sup>Savall, H. Zardet, V. (2009) Ingeniería Estratégica-Un enfoque Socioeconómico. Pág. 124

Ciudad de Formosa Capital en el marco del modelo de gestión implementado con relación a la conducción del colectivo humano<sup>15</sup>.

Por ende se diseña y propone ésta investigación que tiene por objeto:

- a) Realizar un estudio exploratorio del problema que se desagrega en las siguientes cuestiones:
  - ¿Conocen las propuestas del modelo de gestión socio-económico los empresarios y gerentes de las concesionarias de autos?
  - ¿Cuáles son las variables que se consideran más relevantes en la gestión de las personas en una organización desde el enfoque socio-económico?
  - ¿Estarían dispuestos a implementar el modelo de gestión socio-económica?
- b) Comunicar los resultados en sus diferentes aspectos e incluirlos como insumo en la formación general de profesionales de las carreras ofrecidas por la Facultad de Administración, Economía y Negocios.

Para ello se deberá:

Propiciar espacios para el debate con los estudiantes en torno a las características de la gestión empresarial poniendo énfasis en el componente humano.

Tipo de estudio: éste proyecto es exploratorio y se enmarca en el paradigma de una investigación mixta, es decir que se combinarán el enfoque cuantitativo y el cualitativo. Entendiéndose por tal a “la integración sistemática de los métodos cuantitativos y cualitativos en un solo estudio con el fin de obtener una “fotografía” más completa del fenómeno” (Hernández Sampieri, R. 2010)<sup>16</sup>

### 3. ESTADO DEL CONOCIMIENTO:<sup>17</sup>

Los profesores Savall y Zardet, director y codirectora de ISEOR,<sup>18</sup> que es el Instituto de Socio-Economía de las Empresas y las de las Organizaciones asociado a la Universidad Jean Moulin Lyon 3 en Francia y a la Escuela de Administración de Empresas de Lyon, han impulsado nuevas prácticas de investigación y de intervención en las empresas y las organizaciones, obteniendo resultados notables tanto en el nivel académico como en la

---

<sup>15</sup> Colectivo humano: proviene del latín *collectivus*, sustantivo que designa una unidad integrada por varios objetos o conceptos, en éste caso se aplica a un grupo de individuos. Colectivo humano: es una agrupación social dónde sus integrantes comparten ciertas características o trabajan juntos para el cumplimiento de un objetivo común. Perez Porto, J. y otros (2010) (<https://definicion.de/colectivo>) Las personas en su conjunto constituyen el capital humano de la organización. Este capital puede valer más o menos en la medida en que contenga talentos y competencias capaces de agregar valor a la organización, además de hacerla más ágil y competitiva. Por lo tanto, ese capital vale más en la medida que tenga influencia en las acciones y destinos de la organización. Chiavenato, I (2007) Administración de recursos humanos. Pág. 69

<sup>16</sup> Hernández Sampieri, R. y otros (2010) Metodología de la investigación. Pág. 546.

<sup>17</sup> Savall, H. Zardet, V. (2009) Ingeniería Estratégica-Un enfoque Socioeconómico. Pág. xxvii.

<sup>18</sup> [www.iseor-consulting.com](http://www.iseor-consulting.com).

práctica misma de la gestión, por lo cual su centro de investigación ha alcanzado un gran reconocimiento internacional.

Éste enfoque recurre a teorías subyacentes relacionadas el comportamiento humano, la configuración y el funcionamiento interno de las organizaciones, la interfase con el medio ambiente externo y la decisión estratégica, así como con la teoría de la creación del valor y la teoría de los factores y los soportes del desarrollo global durable.

En el año 2008, en el marco del Festival Internacional del Management Socioeconómico, el ISEOR festejó treinta años de existencia y la formación de 107 doctores en el propio instituto, de los cuales 73 son de Francia y los restantes 34 provienen de otros países de Europa, África, Medio Oriente, América Latina y Estados Unidos.

La propuesta académica de vincular la investigación y la intervención en las empresas constituye la principal originalidad del ISEOR, dónde la solidez académica se asienta en el trabajo sistemático de recuperación de las experiencias de intervención a través de una labor de investigación expresada en la formación de doctorantes, la realización anual de un Coloquio Universidad-Empresa como un espacio de reunión de investigadores y practicantes de la gestión para validar las hipótesis científicas con la viabilidad de una gestión eficaz y eficiente, y en la difusión de los resultados en una colección de libros publicados.

La labor de difusión es completada con la edición de la Revue Sciencies de Gestión, que publica anualmente seis números en tres idiomas (francés, inglés y español), y que hasta 2008 había publicado alrededor de 70 números y 600 artículos dictaminados por tres comités científicos provenientes de centros de investigación de varios países y representativos de las comunidades científicas de habla francesa, inglesa y española.

Los trabajos del ISEOR han sido publicados también en los Estados Unidos en particular el libro de Henry Savall, "work and People. An Economic Evaluation of Job Enrichment" editado por Oxford University Press en 1981, cuyo prefacio fué elaborado por Igor Ansoff, investigador del Management Estratégico.

La Organización Internacional del Trabajo (OIT) ha coeditado con el ISEOR, en el año 2.000 y una reedición en 2008, el manual "Mejorar los desempeños ocultos de las empresas a través de una Gestión Socioeconómica" teniendo como autores a Henri Zaball, Verónique Zardet y Marc Bonnet. El manual, publicado en tres idiomas, tiene el propósito de aumentar la capacidad de las organizaciones, los dirigentes empresariales y los mandos medios para desarrollar relaciones profesionales internas que mejoren los niveles de rendimiento económico y social, particularmente en los países en vías de desarrollo.

El ISEOR ha desarrollado en México una sólida red que incluye universidades, empresas y consultores. En lo que concierne a las universidades, la red incluye a nueve instituciones del Distrito Federal y de los Estados de la República. Con la Universidad Autónoma Metropolitana se establecieron acuerdos de cooperación que han dado como resultado siete tesis de doctorado en co-tutela entre la UAM y la Universidad Jean Moulin Lyon 3. Adicionalmente se han realizado dos proyectos sucesivos de cooperación entre el ISEOR y la UAM al amparo del Programa Internacional Ecos Nord, el primero realizado entre el año 2.000 y 2.003 denominado "Creación de potencial y desarrollo económico y social dentro de las organizaciones mexicanas" y el segundo llevado a cabo del año 2.004 a 2.007 con el nombre de "Desarrollo socioeconómico sustentable de las empresas y las organizaciones mexicanas y estrategia de cambio proactivo".

La transferencia del método socioeconómico de la tecnología y de las herramientas desarrolladas por el ISEOR se ha llevado a cabo a través de intervenciones con empresas y organizaciones de diferentes sectores económicos, así como con entidades gubernamentales, además de consultores autorizados para aplicar el modelo socioeconómico.

## 4. OBJETIVOS DEL PROYECTO

### 4.1. Objetivo general:

- Conocer el estilo de gestión que utilizan para conducir el colectivo humano las empresas del rubro concesionario de autos en la ciudad de Formosa capital de la provincia de Formosa ( período 2017-2018)

### 4.2. Objetivos específicos.

- Determinar si los empresarios y/o gerentes responsables de la conducción de las empresas del rubro concesionario de autos en la ciudad de Formosa capital:
  - Conocer los fundamentos del modelo de gestión socio-económico.
  - Qué variables consideran más relevantes en la gestión de las personas desde el enfoque socio- económico.
  - Si estarían dispuestos a implementar el modelo de gestión socio-económico.

## 5. IMPACTOS ESPERADOS

### 5.1. Efectos sobre el sistema científico:

Se espera que este estudio contribuya a:

- Aportar datos cuantitativos y cualitativos e indicadores de un sector determinado de la sociedad como son las empresas en relación al modelo de gestión socio-económica. Los cuales no sólo resultaran trascendentales para la investigación que nos ocupa, sino que servirán de base para próximas líneas de investigación y retos a desarrollar.
- Aportar un marco teórico-científico al desarrollo de políticas relativas a la gestión de organizaciones tanto del ámbito público como privado. Dicho marco teórico – científico permitirá analizar la gestión de una manera más sistemática y metódica, pudiendo ser extrapolado a ámbitos de otras ciencias.
- Resultará beneficioso para el ámbito científico en general, el desarrollo del concepto de gestión socio-económica, como herramienta para evaluar el desarrollo empresarial en la Ciudad de Formosa impulsando un cambio de paradigma.

### 5.2. Efectos sobre la actividad universitaria:

El impacto esperado del presente proyecto en la comunidad de la Universidad Nacional de Formosa, se espera que produzca los siguientes beneficios:

- Analizar e identificar los principales factores de la problemática empresarial desde la perspectiva de la gestión socio-económica, sus causas y posibles soluciones.
- Permitir a los estudiantes que adquieran conocimientos sobre un novedoso enfoque de gestión organizacional.
- Ayudar a la formación del profesional al establecer las bases de investigación para futuros proyectos dentro de la universidad.
- Difundir tanto a la comunidad universitaria, como no universitaria, los aportes del enfoque socio-económico en eventos institucionales (simposios, jornadas, etc.)
- Vincular la teoría con la praxis.

### 5.3. Aplicación de los resultados del proyecto:

La Universidad Nacional de Formosa necesita integrar a su modelo de aprendizaje las variables económicas y sociales propuesto por éste novedoso modelo permitiendo así mejorar el desempeño global y sostenido de las organizaciones, diluyendo la peligrosa división preconizada en numerosas teorías entre las dimensiones económicas y sociales.

### 6. PLAN DE TAREAS:

- a) Revisión bibliográfica.
- b) Definición del estado de avance del tema en la Ciudad de Formosa.
- c) Determinación de los indicadores adecuados.
- d) Elaboración de los instrumentos de recolección de datos.
- e) Aplicación de los instrumentos diseñados.
- f) Monitoreo de la aplicación de los instrumentos.
- g) Procesamiento de los datos.
- h) Sistematización e interpretación de la información.
- i) Elaboración de conclusiones.
- j) Redacción del informe.
- k) Publicación de los resultados.

### 7. PROCEDIMIENTOS APLICADOS

Considerando a la encuesta como una técnica cuantitativa para recabar, mediante preguntas, datos de un grupo seleccionada de personas. Su alcance es descriptivo, dónde se pretende caracterizar a la población en función de las variables seleccionadas y también Correlacional – causal al buscar caracterizar relaciones entre variables en una población.

Éste estudio exploratorio se realizó mediante una encuesta, agregada en el apéndice, entre el 25 de agosto al 02 de septiembre de 2020 al total del universo, representado por los concesionarios de autos oficiales de la Ciudad de Formosa, que informara mediante una nota de fecha 30 de septiembre de 2019 la Asociación de Concesionarios de Automotores de la República Argentina Regional – ACARA – Formosa.

El método de recolección de los datos se realizó a través de un cuestionario con preguntas respecto a las distintas variables a medir, aplicado mediante entrevista “cara a cara” con la finalidad de responder a los objetivos generales y específicos de la investigación. Las preguntas fueron cerradas con dos opciones de respuesta en algunos casos, en otros con escala de Lickert, abiertas de comentario al final de la encuesta sin importar su extensión. Al tratarse del estudio de una población pequeña se contempló la oportunidad de expresión para los encuestados

Con relación al perfil demográfico de los encuestados en su mayoría fueron varones (80%), con un niveles de educación secundaria o superior, residentes en la Ciudad de Formosa y perteneciente al intervalo etario entre los 40 y 65 años.

Los usuarios de la encuestas fueron el equipo de profesores a cargo de la investigación, debidamente capacitados sobre la temática y los entrevistados fueron los directivos – gerentes generales o de mando medio- de los concesionarios de autos de la población.

## 8. RESULTADOS AGRUPADOS POR CUESTIONES

Luego de procesar la información recabada en los cuestionarios de las encuestas realizadas se logró confeccionar la siguiente síntesis:

CUESTIONES	RESULTADOS
<p><b>1. Considerando los distintos sistemas de ARH descriptos ¿Con cuál de los estilos de gestión para conducir a las personas en la organización a su cargo más se identifica?</b></p>	<p>De los cuatro factores considerados, en la misma proporción utilizan un sistema participativo descentralizado y un sistema consultivo con relación al proceso de <b>toma de decisiones</b>, en la misma proporción utilizan en sistema participativo y el consultivo, en tanto que el sistema benevolente es aplicado en menor proporción. Además la mayoría asigna una importancia vital a la <b>información compartida</b>. También prevalece el <b>trabajo en equipo</b>, participativo, sólo una minoría lo considera en forma esporádica y por último el criterio de apoyarse en <b>recompensas</b> materiales es levemente superior a las de tipo social.</p>
<p><b>2. Teniendo en cuenta algunos fundamentos del modelo socio-económico mencionados. ¿Conoce éste modelo de gestión?</b></p>	<p>No conocen el modelo en su implementación sistémica, si bien coinciden en la importancia de los asuntos abordados por el mismo</p>
<p><b>3. ¿Qué relevancia asigna a las variables mencionadas para mejorar la eficiencia en la gestión de las personas en la organización a su cargo?</b></p>	<p>La mayoría considera muy importante los <b>incentivos materiales</b>, en tanto que para un porcentaje menor es sólo importante o indiferente, sin embargo con relación a los <b>incentivos sociales</b>, existe una postura dividida entre muy importante e importante. Todos coinciden en categorizar como muy importantes al <b>ambiente de trabajo</b>, la <b>organización de las tareas</b> y al <b>trabajo en equipo</b>. En cuanto a las <b>habilidades sociales</b>, son vistas como muy importantes salvo para una minoría a la que le resulta indiferente. La <b>cultura organizacional</b> y el <b>ausentismo</b> para más de la mitad son muy importantes. En cuanto a la <b>rotación</b> es muy importante para la mayoría para el resto sólo es importante y por último también la mayoría interpreta como muy importantes a los indicadores de <b>accidentes de trabajo</b>, en tanto que una minoría lo califica como solo importante o indiferente.</p>
<p><b>¿Estarían dispuestos a implementar un sistema de gestión socio-económico? ¿Por qué?</b></p>	<p>Todos los encuestados respondieron en forma afirmativa, por considerar esencial el componente humano dentro de toda empresa.</p>



## 9. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

- Con relación al sistema de administración de recursos humanos implementado en los concesionarios de autos de la Ciudad de Formosa se observó que utilizan en la misma proporción el sistema participativo y el consultivo para la toma de decisiones. Asignándole una importancia vital a la información compartida, siendo las recompensas materiales levemente superiores a las sociales y prevaleciendo el trabajo en equipo.
- Además consideran como muy importantes los incentivos materiales, los sociales, el ambiente de trabajo, la organización de las tareas y el trabajo en equipo. Sin embargo en el caso de variables como: las habilidades sociales, la cultura organizacional, la rotación, el ausentismo y los accidentes de trabajo, hay una minoría que le resta significatividad.
- Mostraron interés en conocer al modelo de gestión socio-económico, si bien la mayoría utiliza herramientas de gestión que involucra a las personas, pero no de manera sistemática.
- Se sugiere a la universidad que asuma el liderazgo como responsable de la gestión y transferencia del conocimiento comunitario y tecnológico mediante cursos de capacitación a la comunidad en general y en particular a organizaciones y empresas.

## 10. BIBLIOGRAFÍA

- Castillo, L. -D. (2004). *Fundamentos de gestión empresarial*. Buenos Aires: Valletta Ediciones.
- Chiavenato, I. (2007- octava edición). *Administración de recursos humanos*. México: Mc Graw Hill.
- Chiavenato, I. (2009). *Gestión del talento humano*. México: Mc Graw Hill.
- Cruz Zalazar, E. y. (s.f.). *universiad Autonoma Metropolitana*. Recuperado el 28 de octubre de 2018, de Tesina: Costos ocultos en la Gestión Universitaria en el caso del área de computo: 148.206.53.84/tesiuami/UANI22270.pdf
- Etzioni, A. (1972). *Organizaciones modernas*. México: Uteha.
- Geli, A. c. (2001). *Qué es la administración. Las organizaciones del futuro. 2° Edición*. Buenos Aires: Ediciones Macchi.
- Hernández Sampieri, R., Fernández Collado, C., & Baptista Lucio, M. (2010). *Metodología de la investigación - Quinta edición*. México D.F.: Mc Graw Hill Educación.
- Koontz, H. -W.-C. (2012). *Administración. Una perspectiva global y empresarial- 14a Edición*. Mexico: Mc Graw Hill.
- Marcelino Aranda, M. (julio-agosto de 2010). *Diagnóstico socioeconómico en una empresa familiar. Sus disfuncionamientos y costos ocultos*. Recuperado el 28 de octubre de 2018, de [www.redalyc.org/pdf/510/51020954006.pdf](http://www.redalyc.org/pdf/510/51020954006.pdf).
- Peralta, J. A. (2009 - 2° edición). *La gestión empresarial y los costos* . Buenos Aires: La Ley.
- Perez Porto, J. y. (2010 actualizado 2013). *Definiciones*. Recuperado el 05 de 03 de 2019, de <https://definicion.de/colectivo>
- Savall, H. (1977). *Por un trabajo más humano*. Madrid: Editorial Tecniban S.A.
- Savall, H., & Zardet, V. (2009). *Ingeniería Estratégica - Un enfoque socioeconómico*. Mexico: Talleres gráficos de Publicaciones e Impresiones de Calidad S.A.
- Savall, H., & Zardet, V. (XIX - N° 76 - Junio 2010). Pilotaje estratégico de las organizaciones y tetranormalización: enfoque socio-económico de la responsabilidad social de la empresa. *Costos y Gestión - IAPUCO*, 40-57.
- Scavone, G. M. (2002). *Como se escribe una tesis*. Buenos Aires: La Ley.
- [www.iseor-consulting.com](http://www.iseor-consulting.com). (s.f.).

## 11. APÉNDICE

### CUESTIONARIO DE LA ENTREVISTA

*El presente será utilizado en forma exclusiva para el trabajo de investigación titulado: “LA GESTIÓN DE LAS PERSONAS EN LAS ORGANIZACIONES DEL RUBRO CONCESIONARIO DE AUTOS DE LA CIUDAD DE FORMOSA. EL MODELO SOCIO-ECONÓMICO”*

#### 1. Sistemas de Administración de Recursos Humanos (ARH)

**Fuente:** Chiavenato, Idalberto (2007) “Administración de recursos humanos. El capital humano en las organizaciones” Mc Graw Hill. México DF. (Página 108).

VARIABLES COMPARATIVAS	<u>SISTEMA 1</u> <i>Autoritario coercitivo</i>	<u>SISTEMA 2</u> <i>Autoritario benevolente</i>	<u>SISTEMA 3</u> <i>Consultivo</i>	<u>SISTEMA 4</u> <i>Participativo</i>
PROCESO DE TOMA DE DECISIONES	Totalmente centralizado en la cúpula de la organización que monopoliza las decisiones.	Centralizado en la cúpula, pero permite una pequeña delegación de decisiones sencillas y rutinarias.	Consulta a los niveles inferiores, permite delegación y participación de las personas.	Totalmente delegado y descentralizado. La cúpula define políticas y controla resultados.
SISTEMA DE COMUNICACIONES	Bastante precario. Sólo comunicaciones verticales, descendentes de órdenes.	Relativamente precario, prevalecen comunicaciones verticales descendentes sobre las ascendentes.	Se facilita el flujo de comunicaciones verticales (ascendentes/descendentes) y horizontales.	Las comunicaciones son vitales para el éxito de la empresa. La información es totalmente compartida.
RELACIONES INTERPERSONALES	Los contactos entre personas provocan desconfianza. La organización informal está prohibida y considerada perjudicial. Los puestos aíslan a las personas.	Son toleradas con alguna condescendencia. La organización informal es incipiente y considerada como una amenaza para la empresa.	Se deposita en las personas una confianza relativa. La empresa incentiva la organización informal. El trabajo en equipo o en grupos esporádicos.	Trabajo en equipos. La formación de grupos informales es importante. Confianza mutua, participación y compromiso grupal.
SISTEMA DE RECOMPENSAS	Centrado en sanciones y medidas disciplinarias. Obediencia estricta a los reglamentos internos. Raras recompensas materiales.	Centrado en sanciones y en medidas disciplinarias de manera menos arbitraria. Recompensas salariales más frecuentes. Raras recompensas sociales.	Centrado en las recompensas materiales (especialmente salarios). Recompensas sociales ocasionales. Raras sanciones o castigos.	Centrado en las recompensas sociales. Recompensas materiales y salariales frecuentes. Raras sanciones y cuando se presentan son decididas por los grupos.

Considerando los distintos sistemas de Administración de Recursos Humanos (ARH) descriptos ¿Con cuál de los estilos de gestión para conducir a las personas en la organización a su cargo más se identifica?

Realice los comentarios que considere.

#### 2. Teniendo en cuenta algunos de los fundamentos del modelo socio-económico mencionados a continuación:

- *Es una manera de administrar que integra la dimensión social de la empresa con su desempeño económico.*
- *Considera el desarrollo humano de la organización como factor principal de eficiencia.*
- *No se trata de dirigir a los hombres, sino de dirigir con los hombres.*
- *Basa su teoría en datos prácticos obtenidos en el lugar de trabajo, utilizando métodos que permiten identificar y evaluar los costos ocultos de los disfuncionamientos.*
- *La organización es considerada como un sistema complejo de cuyo funcionamiento surgen anomalías, perturbaciones y desvíos llamados disfuncionamientos.*

- *Los costos ocultos de los disfuncionamientos son los que resultan del ausentismo, accidentes de trabajo, rotación del personal, no calidad o falta de productividad, sobresalarios, sobretiempos, sobreconsumos, no producción, no creación de potencial y riesgos.*

¿Conoce éste modelo de gestión?

SI

NO

Realice la acotación que considere.

3. En una escala de 1 a 5, en la que 1 es “nada importante” y 5 es “muy importante” ¿Qué relevancia asigna a las siguientes variables para mejorar la eficiencia en la gestión de las personas en la organización a su cargo? Marque con una (X).

VARIABLES	IMPORTANCIA ASIGNADA				
	1 = nada importante	2 = poco importante	3 = indiferente	4 = importante	5 = muy importante
INCENTIVOS MATERIALES					
INCENTIVOS SOCIALES					
AMBIENTE DE TRABAJO					
ORGANIZACIÓN DE LAS TAREAS					
HABILIDAD SOCIAL					
TRABAJO EN EQUIPO					
CULTURA ORGANIZACIONAL					
AUSENTISMO					
ROTACIÓN					
ACCIDENTES LABORALES					

**Fuente:** elaboración propia.

Realice la acotación que considere.

4. ¿Estarían dispuestos a implementar un sistema de gestión socio-económica? ¿Por qué?

SI

NO

Realice la acotación que considere.

**¡MUCHAS GRACIAS!**

**Entrevistado:**

**Entrevistador:**

**Hora:**

**Formosa, / /**