

# **LA DEMANDA DE EDUCACIÓN FORMAL EN LAS EMPRESAS**

## **Evidencias y apreciaciones a partir de la aplicación de modelos financieros según etapas del ciclo y otros aspectos**

**Aldo H. Alonso**

*Universidad Nacional de La Plata y del Centro Provincia de Buenos Aires*

**Ana María Legato**

*Universidad Nacional del Centro Provincia de Buenos Aires*

*SUMARIO: 1. Introducción; 2. Planteamiento del problema y objetivos; 3. Metodología y resultados; 4. Conclusiones, inferencias y sugerencias.*

Para comentarios: [aldohalonso@yahoo.com.ar](mailto:aldohalonso@yahoo.com.ar)

### **1. Introducción**

En ámbitos diversos, se ha evidenciado un desajuste apreciable entre la demanda de educación formal por parte de las empresas, fundamentalmente expresada a través de la ocupación de profesionales universitarios y la oferta de este tipo formaciones<sup>1</sup>.

Un abordaje de interés es precisamente, el de tratar de determinar la eventual existencia de cierta dinámica de esa demanda en el ámbito de las propias empresas para determinar, toda vez que existan estas organizaciones, si es esperable se efectivice un requerimiento variable de la dicha formación en función de aspectos relevantes.

En este trabajo se asume como expresión de conocimiento formal el referido al área disciplinar generalmente reconocida como Finanzas de Empresas o Finanzas Corporativas. Esta elección, que pudo recaer en cualquier otra disciplina o en un conjunto de las ciencias de la administración, se fundó en el conocimiento más generalizado que se tiene de los conceptos, herramientas y procesos que la caracterizan, facilitando de tal manera el proceso de acorrida y satisfacción de las encuestas empleadas como medio de obtención de información primaria.

Como disciplina asociada al rango de conocimiento científico, integrante de las denominadas “ciencias de la administración”<sup>2</sup>, reconoce una naturaleza esencialmente racional<sup>3</sup>.

---

<sup>1</sup> Faccendini (Universidad de Concepción del Uruguay, Argentina), Antezana (Universidad Privada del Valle, Bolivia), Poincaré (Universidad Nacional del Sur, Argentina)

<sup>2</sup> Pavesi, Pedro, *La Decisión*, Ediciones Cooperativas, Buenos Aires, 2000

<sup>3</sup> Barcos Santiago y otros en *Aprendiendo el proceso administrativo y algo mas*”, Temas de Administración, Cátedra Administración I, UNLP, Ed. Dei Genetrix, La Plata, 2007: “La Administración es un proceso tendiente a lograr que las cosas se hagan por medio de personas que operan en grupos o formas organizadas y que utilizan racionalmente los recursos para alcanzar objetivos”.

En la gestión empresarial, donde ese conocimiento debe ser empleado, entendemos que la presencia de elementos racionales se evidencia a través de aplicaciones del CONOCIMIENTO FORMAL.

Teorías y modelos constituyen ejemplos paradigmáticos de ese conocimiento formal, que en el nivel superior, se imparte fundamentalmente en la universidad.

En el mundo real, una gestión profesional basada en la aplicación del conocimiento formal, proposicional, se distingue notoriamente de otra que, por ejemplo, se oriente, instrumente y controle, tomando en cuenta apreciaciones subjetivas y motivaciones propias de los responsables, es decir, basada en un nivel de conocimiento más débil. A esto se asocia un lenguaje también más pobre, que expone ideas no estructuradas, como por ejemplo valores asociados a satisfacción personal, apreciación de riesgos, definición de objetivos inmediatos, etc<sup>4</sup>

En las gestiones donde priman los criterios racionales, el conocimiento formal, reflejado en modelos, en la definición de rutinas, etc, constituye el basamento imprescindible de las decisiones. Por ejemplo, la elección de alternativas, la asignación de recursos, la definición de los objetivos, la coordinación de las actividades en la empresa, y la adopción de referencias que permitan juzgar el mérito relativo de tales decisiones y la definición de planes de negocios susceptibles de comprensión y valoración por parte de terceros.

El actual proceso de globalización, por ejemplo, es una realidad que aleja de ámbitos cerrados, tanto de empresas como de los países mismos, las referencias que definen la aptitud de las decisiones adoptadas. Se ha ampliado, en efecto, el ámbito en el cual las disciplinas fácticas ven corroborada la aptitud de sus proposiciones.

Son ejemplos paradigmáticos del conocimiento formal referido al campo de las finanzas corporativas el supuesto de racionalidad económica y el concepto de mercado eficiente, elementos funcionales a la aceptación de estándares válidos para ponderar méritos relativos de las decisiones en el ámbito empresarial.

Se podrá aceptar, en ese marco, que el término *administración profesional* sea empleado en esta presentación como expresión fáctica del conocimiento formal-racional. Sin ignorar la presencia de elementos no racionales, subjetivos o personales en el ámbito de la organización, se acepta su funcionalidad para obtener la mejor satisfacción de sus objetivos.

La mayor o menor presencia de componentes racionales propios del conocimiento formal en el ámbito de una organización es un dato crucial, por ejemplo, a la hora de definir procedimientos administrativos, la cobertura de cargos, el contenido de los mensajes (hacia adentro y hacia fuera de la organización), la integración de los equipos de trabajo, la aprobación de incentivos, etc.<sup>5</sup> Además, para otros interesados legítimos en la suerte de las empresas, como por ejemplo estudiantes y egresados universitarios, la propia universidad y gobierno.

En una empresa se deben coordinar actividades de muchos y diferentes actores, lo que hace imperativo la superación de visiones particulares, apreciaciones o valoraciones subjetivas. El consenso que requiere la gestión de una empresa implica superar la imposición de ideas personales, ocurrencias o valoraciones de los que detentan más poder a la hora de decidir. Como expresa Peter Drucker<sup>6</sup>, el *management* debe lograr que muchos diferentes contribuyan a un resultado común. Asimismo, que competencias individuales, patrimonios de las personas, promuevan competencias *de la empresa* como rasgo propio de este colectivo<sup>7</sup>

Naturalmente, no toda la empresa está reflejada con precisión en una abstracción necesariamente generalizadora. No todos los niveles de la organización requieren competencias que impliquen la comprensión y consecuente sujeción a principios definidos por teorías o modelos. Por lo tanto, no todos los procesos requieren capacidades cognitivas y lenguajes de nivel superior, y en consecuencia, tampoco de agentes adecuados a esa particular configuración.

<sup>4</sup> Frischknecht, Federico, *La Dirección Recursiva*, El Ateneo, Buenos Aires, 1993, pág. 8 y 9.

<sup>5</sup> En un trabajo anterior hemos propuesto un *check list* que, a través de la constatación de presencia o ausencia de herramientas de decisión, permitiría calificar el nivel de calidad de una empresa.

<sup>6</sup> Peter Drucker, *Escritos fundamentales*, La sociedad, Tomo 3, Editorial Sudamericana, Buenos Aires, 2002

<sup>7</sup> Levy-Leboyer, C, *Gestión de las competencias*, Gestión 2000, Barcelona, 1997.

Cuando el conocimiento más abstracto o formal no es necesario, la pretensión de una omnipresente racionalidad y de las calificaciones reconocidas por la educación formal parecerán especificaciones exageradas. Pero ciertos ámbitos de actuación, ciertos roles en las organizaciones entre otros aspectos, pueden evidenciar tanto la necesidad de conocimientos y lenguajes específicos propios de la educación formal, con el consiguiente beneficio para la eficiencia y competitividad de la organización.

Notoriamente, Kahneman y Tversky<sup>8</sup>, Simon<sup>9</sup>, Thaler y Mullainathan<sup>10</sup>, Henrich J. *et al*<sup>11</sup>, Robin M<sup>12</sup>, Macdonald John<sup>13</sup> entre muchos otros, han señalado y comprobado con fuerte evidencia empírica que el ser humano no siempre se comporta de acuerdo con paradigmas propios del modelo económico. En consecuencia, se debate sobre la procedencia de una administración “profesional” o “científica” basada en la noción dominante del *homo economicus*: un ser que se supone racional y maximizador de una meta (valor de mercado) que también supuestamente sintetiza, sin reservas de importancia, los intereses de múltiples interesados (*stakeholders*).

En efecto, se ha probado la relevancia de motivaciones personales distintas a la acumulación y maximización de la riqueza. También se ha constatado la inobservancia de actitudes comunes cuando se enfrentan ámbitos de incerteza en la toma de decisiones, y la obtención de respuestas menos satisfactorias cuando los estímulos se apoyan en la satisfacción de objetivos definidos por abstracciones despersonalizadas y pobremente comprendidas por aquellos a quienes se pretende motivar.

Este es, precisamente, el propósito de este trabajo: identificar y justificar la participación, en proporción variable, de manifestaciones del conocimiento formal y de aspectos personales en procesos clave de la gestión empresarial. La demostración se convalidaría, de tal forma, como medio de incrementar la competitividad de las organizaciones, precisamente porque pueden ser unos u otros aspectos los que estén en mejores condiciones de propiciarla según las circunstancias.

## 2. Planteamiento del problema y objetivos

En este marco se inscribe la hipótesis que establece que la estructura o combinación de aspectos racionales, como los evidenciados por el conocimiento formal, y otros de naturaleza no racional, es una función resultante de datos (variables independientes) tales como: a) nivel y/o función desempeñada en la estructura organizacional (roles o unidades operativas, gerencia general, directorio); b) destino de la información que corrientemente se maneja; c) etapa del ciclo de vida de las organizaciones; d) composición del órgano responsable de la toma de decisiones (unipersonal, colegiado), y e) dimensión empresarial (microempresa, Pyme, gran empresa).

Concretamente, se busca confirmar empíricamente que ciertos ámbitos o procesos en las organizaciones están asociados a la preeminencia de manifestaciones del CONOCIMIENTO FORMAL (MODELOS, TEORÍAS, ALGORITMOS DE DECISIÓN, SÍMBOLOS) en relación a otros de naturaleza subjetiva, personales o no racionales (motivación, deseos, impulsos, actitudes). Como ya se aclaró, se observan evidencias de conocimiento formal referidas al campo de las finanzas porque se supone que son de conocimiento y dominio más difundidos (balances, cuadros de pérdidas y ganancias, medidas de rendimiento y de riesgo, etc), pero se entiende que parecidas observaciones referidas a otras disciplinas, o a un conjunto de ellas, hubiera sido igualmente pertinente.

<sup>8</sup> Kahneman D y Tversky A, *Prospect theory: The Analysis of Decision Under Risk*, Econometrica, Vol. 47, 1979

<sup>9</sup> Simon, Herbert, *El comportamiento administrativo*, Aguilar, Madrid, 1962

<sup>10</sup> Thaler R. y Mullainathan, *Behavioral economics*,

<sup>11</sup> Henrich J, Boyd R, Bowles S., Camerer C, Fehr E, Gintis H y McElreath R, *Cooperation, Reciprocity and punishment in fifteen small-scale societies*, American Economic Review, January 2001

<sup>12</sup> Rabin M, *Psychology and Economics*, Journal of Economic Literature, March 1998.

<sup>13</sup> Macdonald John, *Calling a halt to Mindless Change*, AMACOM (American Management Association International), 1998, pag. 48.

El objetivo resulta de interés ya que demostrada la diferente composición de tal mezcla, se dispondría de nueva evidencia en apoyo de procedimientos que la respeten. Y, de tal forma, promover una mayor eficiencia y la seguridad de una mayor eficacia en la gestión empresarial, sobre todo tratándose de empresas en ciclos iniciales donde tales atributos aparecen generalmente subalternizados, por ejemplo, o de la cobertura de cargos en empresas de cualquier dimensión.

En términos propios de un planteo científico, se pretende verificar que la aludida combinación de aspectos racionales (propios de la educación formal) y no racionales, es una función de modalidades correspondientes a los siguientes aspectos, tomados ellos como variables independientes:

- Ubicación o función en la organización ( Of )
- Destino de la comunicación ofrecida ( Dc )
- Etapa del ciclo de vida de las empresas ( Ec )
- Composición del órgano decisorio ( Id )
- Dimensión (tamaño) y formalidad de las organizaciones ( To )

Sintéticamente, se desea probar que el *mix* de componentes racionales (conocimiento formal) y no racionales, o sea la relación **Cf / CnoR**, en adelante simplemente MIX, resulta de la siguiente expresión<sup>14</sup>:

$$\text{MIX} = f(\text{Of}, \text{Dc}, \text{Ec}, \text{Id}, \text{To})$$

### 3. Metodología y resultados

En términos generales, el enfoque metodológico se ha basado en la formulación de preguntas de investigación que fueron seleccionadas por corresponder, en una primera instancia, al marco teórico del trabajo, y posteriormente, a materias propias de las hipótesis a verificar.

Dicha encuesta fue la herramienta empleada para la obtención de respuestas a interrogantes sobre indicadores previamente definidos<sup>15</sup>. La elección de estos indicadores se fundó en su supuesta capacidad para expresar la presencia de elementos racionales. Paralelamente, de su ausencia o, al menos, para evidenciar la presencia de aspectos no racionales, personales, individuales. Éstos, claro está, se oponen a las generalizaciones, abstracciones, expresiones simbólicas, todas ellas representaciones que refieren a una realidad concreta en forma mediata.

Las conclusiones se han apoyado en la preeminencia de respuestas positivas/negativas a cuestiones que, como se ha mencionado antes, prueban la existencia/inexistencia de atributos que se han supuesto *evidenciadores* de contenidos racionales o de su ausencia.

Esos resultados han podido cruzarse con otros atributos también incluidos en la encuesta, como por ejemplo crecimiento, incorporación de nuevos socios, directores cuya función es exclusivamente de dirección, forma jurídica, etc. Es evidente que estas referencias, del mismo modo que los aspectos a que nos hemos referido anteriormente, también se ven influidos por la necesidad de satisfacer mayores requerimientos de información y de formalidad en procesos clave (dirección, decisión, control, planeamiento, comunicación, etc).

Dicha encuesta fue realizada en empresas del ámbito regional de diversas localidades (La Plata, Tandil, Comodoro Rivadavia, Bahía Blanca).

**La muestra:** Para la investigación se decidió por un muestreo aleatorio simple, aplicado a una población compuesta por empresarios y empleados privados de las ciudades de La Plata, Tandil, Bahía Blanca y Comodoro Rivadavia en Argentina, por considerarlas representativas de diferen-

<sup>14</sup> Con explícito reconocimiento de la opinable pertinencia de una expresión algebraica de reconocido y riguroso significado matemático, para aludir genéricamente a una relación entre variables que no se expresan cuantitativamente.

<sup>15</sup> Se la puede solicitar directamente a la dirección de los autores ya que por razones de espacio no se la ha incluido, completa, en esta presentación resumida.

tes regiones del país. Tales condiciones se consideraron adecuadas para un trabajo de tipo exploratorio como se califica al presente. A tal efecto, considerando un error del 5% y un nivel de confianza del 90% resultó una muestra de 60 empresas. Las características aparecen reflejadas en la tabla siguiente (se interpreta que las modalidades son entendibles):

**Tabla 1. Variables de caracterización de las empresas**

IDENT	MODALIDAD ETIQUETA	PUNTOS	HISTOGRAMA DE PUNTOS RELATIVOS
1 . SEXO			
H	- H	37	*****
M	- M	23	*****
2 . Formacion			
Univ	- UNIV	53	*****
NoUn	- NoUNIV	7	*****
3 . FJuridica			
SRL	- SRL	35	*****
SA	- SA	12	*****
PERS	- PERS	13	*****
COPE	- COPE		== DESPRECIABLE ==
4 . SECTOR			
AgGa	- AgGa	6	*****
Indu	- Indust	16	*****
ComS	- ComSer	38	*****
5 . EmpCrece			
crSi	- CreceSi	51	*****
crNo	- CreceNo	9	*****
6 . EmoInc			
inSi	- IncorSi	10	*****
inNo	- IncorNo	50	*****
7 . Actividad			
AcPr	- AcPrim	3	****
AcIn	- AcIndu	16	*****
ACSe	- AcServ	36	*****
AcCo	- AcComm	5	*****
8 . Mercado			
MLoc	- Local	31	*****
MMLo	- MLocal	29	*****
MAmb	- Ambos	1	--DESPRECIABLE---
9 . FDirector			
FEj1	- FEjecSi	22	*****
FEj2	- FEjecNo	38	*****

También resultó funcional al objetivo perseguido que la mayoría de las empresas fueran SRL dado que tal forma jurídica no se asocia necesariamente con determinadas características (admisión o negación de elementos racionales), mientras que SA y Sociedades de personas, que sí pueden presumirse asociadas a dichas variables, tienen participación parecida en el total de la muestra.

El 85% de las empresas de la muestra dicen que **están creciendo** en un grupo mayoritariamente dedicadas a la actividad **servicios** (60%); el 27% a actividades industriales, el resto a las actividades primaria y *commodities*. En cuanto al mercado atendido, en iguales porcentajes se dedican al mercado local y más que local, y mayoritariamente los directores NO ejercen funciones ejecutivas (63%). El 83% manifiesta no haber incorporado nuevos socios,

**Resultados.** El análisis de los datos reunidos se basó en técnicas del análisis uni y multivariado, entre éstas el análisis factorial de correspondencias múltiples y la técnica de clasificación basada en *cluster analysis*.

Por su intermedio se ha logrado visualizar los grupos de variables más estrechamente relacionadas como medio de confirmar o negar las hipótesis planteadas. Al efecto, las herramientas empleadas fueron a) determinación de los ejes factoriales que absorben el mayor porcentual de inercia, b) gráficos factoriales y, c) tabla de coordenadas factoriales

A través del *cluster analysis* se determinaron los grupos de empresas homogéneas, así categorizadas por presentar características (variables) comunes. Las herramientas empleadas fueron a) *dendograma* (gráfico) donde se visualizan los distintos grupos y, b) tabla de caracterización de las clases de acuerdo a las observaciones realizadas (a través del test  $\chi^2$ ).

El análisis efectuado respecto de los cinco aspectos, por razones de espacio se expone a continuación solamente lo referido al primero. Queda por su intermedio ejemplificado el realizado sobre los cuatro restantes<sup>16</sup>, y se justifica de tal forma que de éstos se expongan y comenten sólo los resultados obtenidos.

*Aspecto 1: Ubicación o función en la organización.* Para analizar este aspecto se consideraron 10 variables divididas en 4 grupos de acuerdo al objetivo deseado. Ellos son: a) Factores que se toman en cuenta al tomar decisiones, b) Objetivos que el agente reconoce como determinantes al tomar sus decisiones, c) Naturaleza y cantidad de variables que monitorea directamente, y finalmente, d) Conocimiento y empleo de modelos.

Esta descripción exhibe que, respecto de las cuatro cuestiones planteadas (descriptas en el párrafo precedente), los agentes responsables de **decisiones**, en caso de ser **Gerentes**, toman en cuenta datos o variables como los siguientes en el proceso de su adopción: *inflación según tasa explicitadas, impactos ambientales y el comportamiento de la competencia* en porcentajes que fluctúan entre el 65% y al 89% (Ver Tabla1), mientras que el NIVEL OPERATIVO lo hace solamente en proporciones comprendidas entre un 13% y un 41%.

En cuanto a los **objetivos** que el agente reconoce como determinantes de sus decisiones, los agentes actuantes en ambos niveles no presentan diferencias significativas. Ello implica que los agentes que se desempeñan tanto en uno como en otro nivel, o función, identifican entre sus objetivos a los referidos a conceptos típicos de los modelos financiero-contables (como por ejemplo *Utilidad Neta, Rentabilidad del patrimonio neto*, etc) como asimismo los que refieren logros personales (*reconocimiento individual, premios por logro o superación de estándares*, etc).

En cambio, en lo que respecta a la **naturaleza y cantidad de variables**, los gerentes responden favorablemente entre un 67% y 77% de los casos cuando las variables se expresan en términos abstractos y simbólicos (*TIR (tasa interna de rendimiento),  $\sigma$  (desvío estándar),  $\beta$  (beta, o riesgo mercado), Liquidez*, etc) en tanto que los operativos lo hacen solamente entre un 29% y un 43% como lo refleja el histograma.

**El comportamiento en los dos niveles es asimismo diferencial tanto respecto de naturaleza y cantidad de variables que el agente monitorea directamente como en lo relativo a conocimiento y empleo de modelos. En efecto, mientras el 85% de los gerentes reconoce los impactos esperables de un incremento de costos fijos, sólo el 33% de los operativos lo hace. En lo que hace a proyecciones de balances en base al método porcentaje sobre ventas las cifras son 77% para los primeros y un 44% en los segundos.**

Se confirman de tal modo, en forma contundente, las hipótesis planteadas respecto de este Aspecto, o sea que un nivel de superior rango en la organización, como el directivo, o funciones referidas a la unidad empresa en su integridad (caso de asesores de gerencia o dirección), de-

<sup>16</sup> Se lo puede solicitar, bajo la forma de Anexo 1, directamente a la dirección de los autores.

mandan un mayor grado de conocimiento formal, de lenguaje especializado (jerga técnica), de abstracciones que sintetizan representaciones de la realidad, etc.

**Tabla 2. Distribución de las variables Aspecto 1**

IDENT	MODALIDAD ETIQUETA	PUNTOS	HISTOGRAMA DE PUNTOS RELATIVOS
1 . AlInflacion			
alIs	- AlInfGsi*	28	*****
alIn	- AlInfGno*	15	*****
alOs	- AlInfOsi**	7	*****
alOn	- AlInfOno**	10	*****
2 . AlImpacto			
algs	- AlImpGsi*	30	*****
algn	- AlImpGno*	15	*****
alos	- AlImpOsi**	2	**
alon	- AlImpOno**	13	*****
3 . AlEvolucion			
alE1	- AlEvolGsi*	40	*****
alE2	- AlEvolGsi*	5	*****
alE3	- AlEvolOsi**	10	*****
alE4	- AlEvolOno**	5	*****
4 . AlFObEcon			
alo1	- AlObEcGsi*	38	*****
alo2	- AlObEcGno*	4	****
alo3	- AlObEcOsi**	10	*****
alo4	- AlObEcOno**	8	*****
5 . AlFrePers			
alR1	- AlRePerGsi*	25	*****
alR2	- AlRePerGno*	17	*****
alR3	- AlRePerOsi**	12	*****
alR4	- AlRePerOno**	6	*****
6 . AlFNaOp			
alO1	- AlNaOpGsi*	29	*****
alO2	- AlNaOpGno*	14	*****
alO3	- AlNaOpOsi**	12	*****
alO4	- AlNaOpOno**	5	*****
7 . AlFNaAbs			
alA1	- AlFNaAbGsi*	24	*****
alA2	- AlFNaAbGno*	19	*****
alA3	- AlFNaAbOsi**	7	*****
alA4	- AlFNaAbOno**	10	*****
8 . AlFNaReun			
alR1	- AlFReuGsi*	34	*****
alR2	- AlFReuGno*	10	*****
alR3	- AlFReuOsi**	7	*****
alO4	- AlFReuOno**	9	*****
9 . AlFConPry			
alC1	- AlFCoPryGsi*	34	*****
alC2	- AlFCoPryGno*	10	*****
alC3	- AlFCoPryOsi**	7	*****
alC4	- AlFCoPryOno**	9	*****
10 . AlFConCF			
alF1	- AlFConCFGsi*	41	*****
alF2	- AlFConCFGno*	7	*****
alF3	- AlFConCFOSi**	4	****
alF4	- AlFConCFOno**	8	*****

^ : nivel gerente    ^^ : nivel operativo

Si bien con la descripción univariada se puede decir o corroborar que el comportamiento de **Gerentes y Operativos** en la gestión emprearia es diferente a ese respecto, con la ayuda de técnicas multivariantes, se lo puede confirmar.

A través de un Análisis de Correspondencias Múltiples<sup>17</sup> se aprecia la relación entre las variables descritas previamente. Al respecto, se observa que un primer plano factorial (representado por ejes 1 y 2) exhibe un porcentaje equivalente al 30 % de la variabilidad total, magnitud considerada aceptable (ver histograma de valores propios).

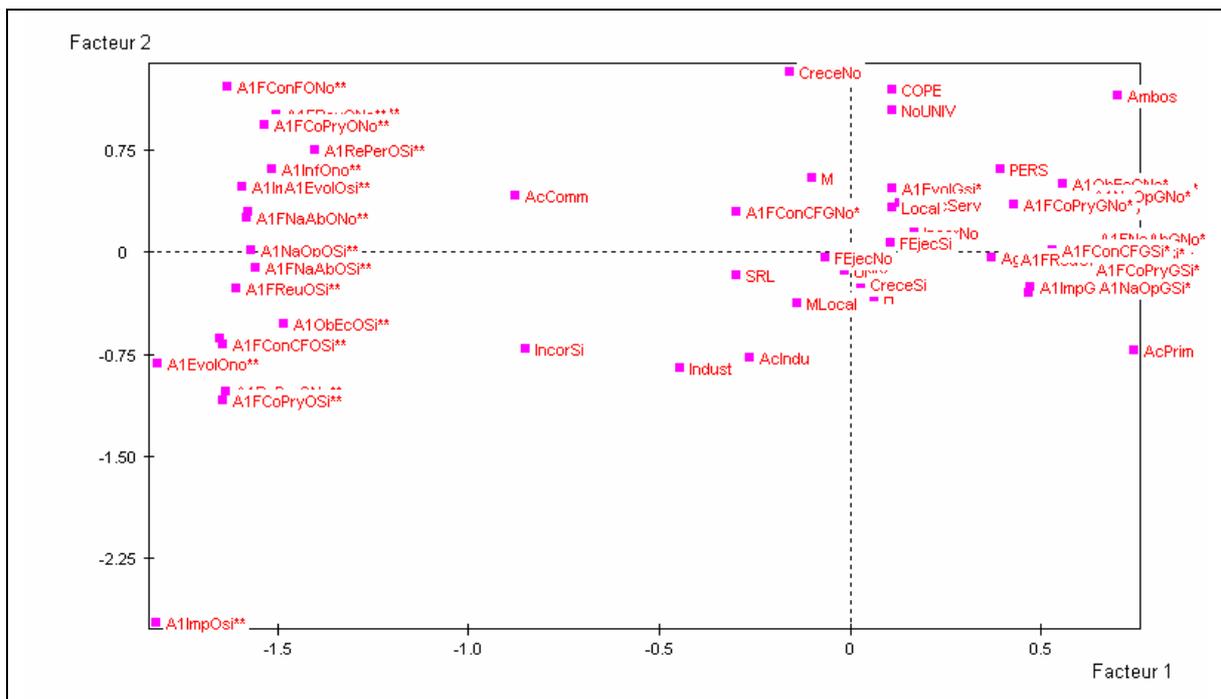
**Gráfico 1. Histograma de valores propios**  
(Inercia total de la nube de puntos: 2,2632)

Se muestran sólo los 16 primeros valores propios

NUMERO	VALOR PROPIO	PORCENT.	PORCENT. ACUMUL.
1	0.5087	22.48	22.48
2	0.1710	7.56	30.03
3	0.1544	6.82	36.86
4	0.1445	6.39	43.24
5	0.1246	5.51	48.75
6	0.1075	4.75	53.50
7	0.1000	4.42	57.92
8	0.0902	3.99	61.90
9	0.0820	3.62	65.52
10	0.0783	3.46	68.98
11	0.0737	3.26	72.24
12	0.0658	2.91	75.14
13	0.0605	2.68	77.82
14	0.0539	2.38	80.20
15	0.0494	2.18	82.38
16	0.0463	2.05	84.43
17	0.0429	1.89	86.33

Su representación en el primer plano factorial exhibe la existencia de dos grupos bien diferenciados en función de la naturaleza de las variables consideradas, distinguiéndose por su intermedio los roles de gerentes y asesores respecto de los agentes operativos. Los primeros aparecen agrupados a la derecha del segundo eje factorial mientras que los últimos, que también se muestran agrupados, se ubican a la izquierda de dicho eje.

**Gráfico 2. Plano factorial Aspecto 1**



<sup>17</sup> Se empleó el programa SPAD, versión 3.5. Cisia, Francia.

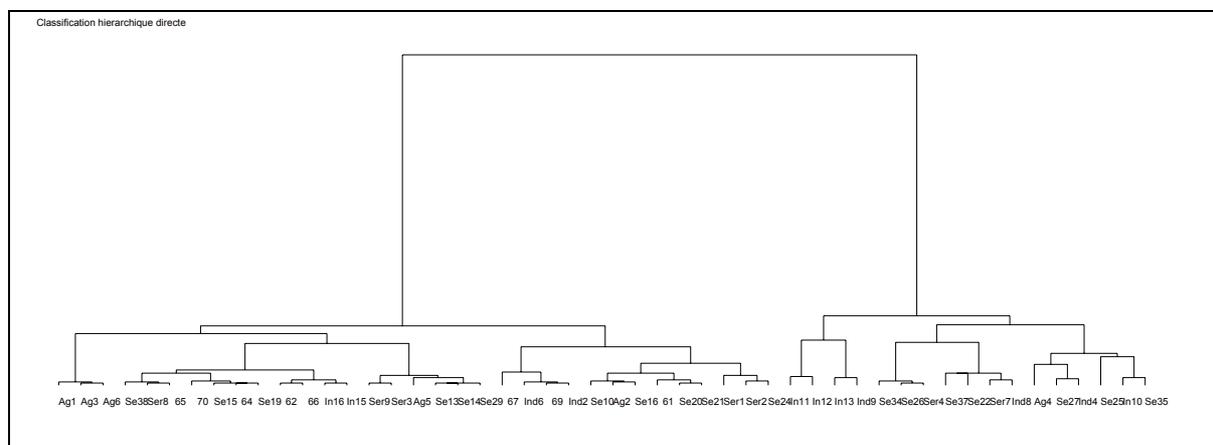
**Análisis de cluster.** A partir de tales evidencias, favorables al objetivo de comprobar comportamientos diferentes según la función desempeñada dentro de la organización, el empleo del *cluster analysis* permite apreciar las características (homogeneidad) propias de cada grupo.

Al respecto, en el *dendograma* que obra a continuación, se aprecia la formación de dos grupos bien diferenciados cuyas características se describen seguidamente. Para la descripción, se tuvo en cuenta el *valor test* asociado a cada modalidad con el correspondiente nivel de significación (Tabla 3, columna Proba).

a) Quienes se desempeñan con funciones de **Gerentes o Asesores** reconocen como determinantes de sus decisiones las variables Utilidad Neta, Utilidad por acción y Rentabilidad patrimonio neto, la evolución y el comportamiento de la competencia; asisten a reuniones donde se analizan la evolución de la coyuntura y perspectivas, hacen proyecciones de balances con el procedimiento porcentaje sobre ventas, reconocen los impactos esperables de un incremento de costos fijos como asimismo de la inflación según tasas explicitadas y formalmente empleadas, identifican a los agentes que superan estándares o metas fijadas en instancia de planeamiento, otorgan premios según desempeños referidos a un estándar, etc. Asimismo practican el monitoreo de variables tales tasas internas de rendimiento (TIR), Utilidad Neta (UN), riesgo ( $\sigma$ ) y liquidez.

Las empresas asociadas a tales confirmaciones son mayoritariamente SA, pero no obstante ello (la forma jurídica facilita la apertura del capital) no incorporan nuevos socios. Se interpreta que el contexto (marco institucional, protección al derecho de propiedad, desarrollo alcanzado por el mercado de capitales, etc.), contribuyen a ese comportamiento

**Gráfico 3. Dendograma Aspecto 1**



b) Los que se desempeñan en un Nivel Operativo, se comprueba que no atienden sistemáticamente el Impacto Ambiental, no fundamentan sus decisiones en variables como Utilidad neta o Utilidad por acción, ni en mediciones de la rentabilidad Patrimonio Neto. Tampoco siguen la evolución y el comportamiento de la competencia, ni asisten a reuniones destinadas al análisis de la coyuntura y consideración de perspectivas.

Las empresas asociadas a este grupo son mayoritariamente SRL. Llamativamente, denuncian la incorporación de nuevos socios, algo que también pudo comprobarse en un trabajo anterior<sup>18</sup> donde se demostró que los empresarios PyME no rechazan la posibilidad de tales nuevos socios a condición de tratarse de personas conocidas o familiares. Consecuentemente, no cabría considerar que se trate, estrictamente, de una manifestación de apertura del capital.

<sup>18</sup> Alonso A, Legato A y otros (1990/91), *Metas, decisiones y tecnologías de gestión en PyME*, Departamento de Investigaciones, UNICEN.

Tabla 3. Caracterización de las clases (grupos) según sus modalidades

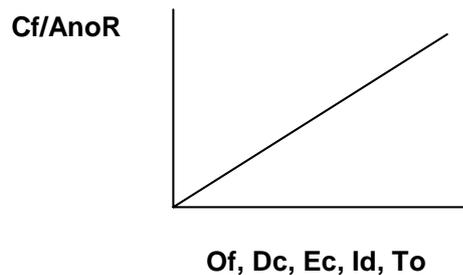
CLASE 1 / 2						
V.TEST	PROBA	POURCENTAJES			MODALIDADES	DE LAS VARIABLES
		CLA/MOD	MOD/CLA	GLOBAL	CARACTERISTICAS	
71.67					CLASE 1 / 2	
6.42	0.000	100.00	88.37	63.33	AlObEcGsi*	AlFObeEcon
6.11	0.000	97.50	90.70	66.67	AlEvolGsi*	AlEvolucion
5.65	0.000	100.00	79.07	56.67	AlFReuGsi*	AlFNaReun
5.65	0.000	100.00	79.07	56.67	AlFCoPryGsi*	AlFConPry
5.64	0.000	95.12	90.70	68.33	AlFConCFGsi*	AlFConCF
4.83	0.000	100.00	67.44	48.33	AlNaOpGsi*	AlFNaOp
4.68	0.000	100.00	65.12	46.67	AlInfGsi*	AlInflacion
4.23	0.000	100.00	58.14	41.67	AlRePerGsi*	AlFRePers
4.08	0.000	100.00	55.81	40.00	AlFNaAbGsi*	AlFNaAbs
3.56	0.000	93.33	65.12	50.00	AlImpGsi*	AlImpacto
1.22	0.112	90.91	23.26	18.33	SA	FJuridica
1.03	0.153	90.00	20.93	16.67	AlFReuGNo*	AlFNaReun
1.03	0.153	90.00	20.93	16.67	AlFCoPryGNo*	AlFConPry
0.99	0.160	77.78	65.12	60.00	AcServ	Actividad
0.81	0.209	84.62	25.58	21.67	PERS	FJuridica
0.76	0.224	76.32	67.44	63.33	ComSer	SECTOR
0.66	0.253	100.00	9.30	6.67	AlObEcGNo*	AlFObeEcon
0.59	0.279	75.68	65.12	61.67	H	SEXO
0.57	0.284	76.67	53.49	50.00	Local	Mercado
0.42	0.335	77.27	39.53	36.67	FEjecSi	FDirector
0.36	0.361	100.00	6.98	5.00	AcPrim	Actividad
0.13	0.449	83.33	11.63	10.00	AgGa	SECTOR
0.00	0.499	72.55	86.05	85.00	CreceSi	EmpCrece
CLASE 2 / 2						
V.TEST	PROBA	POURCENTAJES			MODALIDADES	DE LAS VARIABLES
		CLA/MOD	MOD/CLA	GLOBAL	CARACTERISTICAS	
28.33					CLASE 2 / 2	
6.12	0.000	100.00	76.47	21.67	AlImpOno**	AlImpacto
5.02	0.000	100.00	58.82	16.67	AlFNaAbOno**	AlFNaAbs
5.02	0.000	100.00	58.82	16.67	AlInfOno**	AlInflacion
4.65	0.000	100.00	52.94	15.00	AlFCoPryOno**	AlFConPry
4.28	0.000	100.00	47.06	13.33	AlObEcOno**	AlFObeEcon
3.89	0.000	100.00	41.18	11.67	AlFNaAbOSi**	AlFNaAbs
3.48	0.000	100.00	35.29	10.00	AlRePerOno**	AlFRePers
3.05	0.001	100.00	29.41	8.33	AlNaOpOno**	AlFNaOp
3.05	0.001	100.00	29.41	8.33	AlEvolOno**	AlEvolucion
2.58	0.005	100.00	23.53	6.67	AlFReuOno**	AlFNaReun
2.13	0.017	40.00	82.35	58.33	SRL	FJuridica
2.06	0.020	100.00	17.65	5.00	AlFConFOno**	AlFConCF
1.98	0.024	60.00	35.29	16.67	IncorSi	EmoInc
1.43	0.077	100.00	11.76	3.33	AlImpOsi**	AlImpacto
1.26	0.103	43.75	41.18	26.67	Indust	SECTOR
1.12	0.132	60.00	17.65	8.33	AcComm	Actividad
0.74	0.231	34.48	58.82	48.33	MLocal	Mercado
0.64	0.262	37.50	35.29	26.67	AcIndu	Actividad
0.59	0.279	34.78	47.06	38.33	M	SEXO
0.50	0.309	42.86	17.65	11.67	AlFConCFGNo*	AlFConCF
0.42	0.335	31.58	70.59	63.33	FEjecNo	FDirector
0.00	0.499	33.33	17.65	15.00	CreceNo	EmpCrece

#### 4. Conclusiones, inferencias y sugerencias

##### 4.1 Conclusión general

Los resultados logrados exhiben una notoria correlación positiva entre el MIX Cf / AnoR (Cf: Conocimiento formal, AnoR: Aspectos no racionales) y magnitudes incrementales en las variables independientes que fueron definidas, robustamente, como: Ubicación o función en la organización (Of), destino de la comunicación ofrecida (Dc), Aspecto composición del órgano decisorio (Id), etapa del ciclo de vida de las empresas (Ec), Integración de los Órganos Decisorios (Id), y Tamaño y Formalidad de las Organizaciones (To).

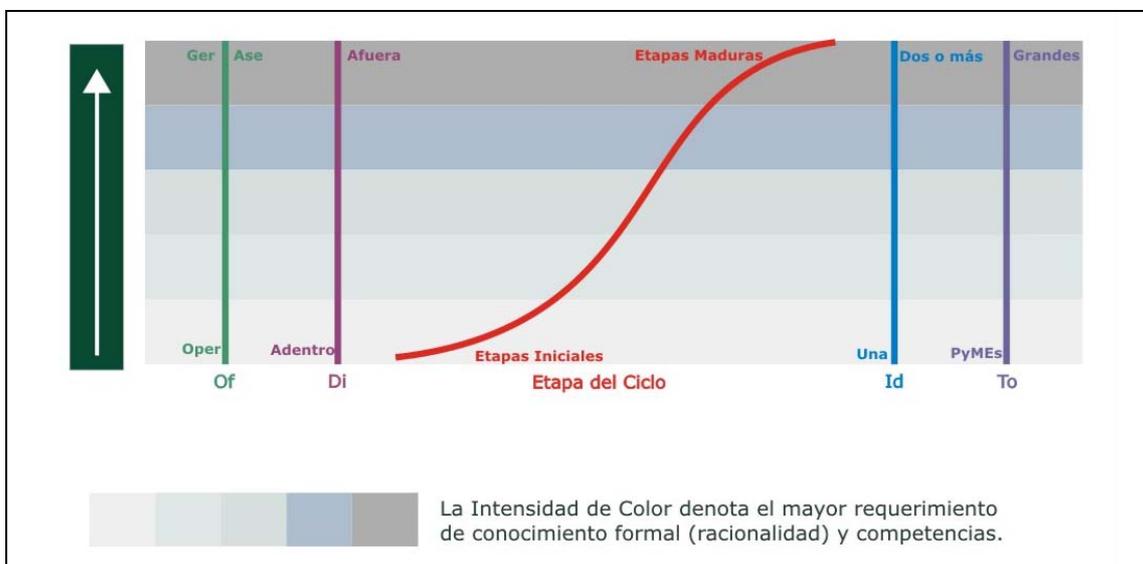
Tal relación funcional queda expuesta en la representación expuesta a continuación:



La pendiente estaría genéricamente determinada por una relación directa entre magnitudes crecientes de la ordenada (mayor participación de conocimiento formal) y magnitudes crecientes (niveles o cantidades) de *modalidades* propias de las variables independientes. Concretamente, que la demanda de conocimiento formal aumenta toda vez que a) la función desempeñada en la organización es de mayor nivel; b) los destinatarios de la información son más numerosos e indeterminados; c) el ciclo de vida en etapas superiores de desarrollo; d) la composición de los órganos de decisión con cantidad de integrantes mayor a uno, y e) la dimensión de la organización crece con paralelo crecimiento de los niveles de formalidad de las organizaciones

##### 4.2 Conclusiones particulares e interpretación

En relación a cada aspecto en particular, se ha corroborado que la demanda de educación formal y del dominio del lenguaje que le es propio, se ve incrementada en relación directa con magnitudes crecientes de modalidades propias las variables (aspectos) empleados como referencias:



**a) Nivel o función desempeñada**

El nivel o función desempeñada en una organización, determina una clara diferenciación entre el nivel directivo-gerentes o asesores por un lado, y agentes operativos por otro. Esa diferenciación, se manifiesta contundentemente respecto de casi la totalidad de los factores elegidos como diferenciadores, a saber: a) Factores que se toman en cuenta al tomar decisiones, b) Objetivos que el agente reconoce como determinantes al tomar sus decisiones, c) naturaleza y cantidad de variables que monitorea directamente, y finalmente, d) Conocimiento y empleo de modelos.

De manera más directamente vinculada a la hipótesis central del trabajo, y asimismo a los objetivos secundarios del mismo, en todos los casos el nivel superior del organigrama o rol de asesores, determinan la supremacía de herramientas, conceptos y modelos propios del conocimiento formal, sin el cual los contenidos y significados de las variables involucradas carecen de precisión y significación apropiada.

Quedó demostrado por el empleo preponderante de variables tales como Utilidad Neta, Utilidad por acción y Rentabilidad del patrimonio neto, la evolución y el comportamiento de la competencia; asistencia a reuniones donde se analizan la evolución de la coyuntura y perspectivas, hacen proyecciones de balances con el procedimiento porcentaje sobre ventas, reconocen los impactos esperables de un incremento de costos fijos como asimismo de la inflación según tasas explicitadas y formalmente empleadas, identifican a los agentes que superan estándares o metas fijadas en instancia de planeamiento, otorgan premios según desempeños referidos a un estándar, etc. Asimismo practican el monitoreo de variables tales tasas internas de rendimiento (TIR), Utilidad Neta (UN), riesgo ( $\sigma$ ) y liquidez.

Las empresas asociadas a tales confirmaciones son mayoritariamente SA, pero no obstante ello (la forma jurídica facilita la apertura del capital) no incorporan nuevos socios. Se interpreta que el contexto (marco institucional, protección al derecho de propiedad, desarrollo alcanzado por el mercado de capitales, etc.), contribuyen a ese comportamiento contrario al mantenimiento de estructuras equilibradas y compatibles con importantes tasas de crecimiento

Respecto del Nivel Operativo, se comprueba que no atienden sistemáticamente el Impacto Ambiental, no fundamentan sus decisiones en variables como Utilidad neta o Utilidad por acción, ni en mediciones de la rentabilidad Patrimonio Neto. Tampoco siguen la evolución y el comportamiento de la competencia, ni asisten a reuniones destinadas al análisis de la coyuntura y consideración de perspectivas.

Las empresas asociadas a este grupo son mayoritariamente SRL y, de manera llamativa, denuncian la incorporación de nuevos socios. Esta constatación también pudo comprobarse en un trabajo anterior<sup>19</sup> donde se demostró que los empresarios PyME no rechazan la posibilidad de tales nuevos socios a condición de tratarse de personas conocidas o familiares. Consecuentemente, no cabría considerar que se trate, estrictamente, de una manifestación de apertura del capital.

En ambos niveles, en cambio, resulta familiar tanto el empleo de variables o conceptos abstractos propios de la formación económico-financiera-contable como los vinculados a la realización personal de los empleados, en este caso evidenciados por la existencia de premios, menciones honorarias por superación de estándares, etc., confirmándose así la paralela atención de variables que atienden la subjetividad o la persona de los agentes.

**b) Destino de la información: comunicación externa o interna**

Tanto en lo que hace a la comunicación externa como respecto de responsables de comunicaciones al plano interno de las empresas, se han confirmado las hipótesis planteadas.

---

<sup>19</sup> Alonso A, Legato A y otros, op (1992), *Metas, decisiones y tecnologías de gestión en PyME*, Departamento de Administración, UNICEN, Revista del CPCEPBA.

Los agentes responsables de comunicaciones dirigidas al **plano externo** de las mismas las apoyan en elementos propios de una formación profesional, por ejemplo *Balances y Cuadros de Pérdidas y Ganancias*, en una mayor proporción, 73 %, que los que no hacen uso de tales elementos (27 %). Congruentemente con ello, se aprecian que porcentajes relativamente bajos manejan información personal (como la evidenciada por la variable “*deseos de felicidad, recuerdos a la familia, aniversarios, etc*”, que constituyen un escaso 32 %, que los que no lo hacen, que representan un robusto 68 %.

En cambio, entre los que dirigen sus comunicaciones al **plano interno**, son mayoría los que no usan *Balances y Cuadros de Pérdidas y Ganancias*, casi un 70 % del subtotal respectivo. También se aprecia en este caso que los que emplean información personal son mayoría (83 %) respecto de los que la omiten (17 %). Son comprobaciones muy importantes también ya que denotan que en seno de la organización son empleados los conceptos e indicadores que se relacionan a la motivación, al cumplimiento de estándares, a la identificación personal de los agentes.

También se corrobora que los que manejan información hacia afuera, informan decisiones explicitando *Causas y efectos* en mayor proporción que los que no lo hacen: 68 y 32 %, respectivamente.

### c) Etapa del Ciclo de Vida de las Empresas

A través del análisis factorial de correspondencias múltiples se pudo comprobar que la diferente etapa del ciclo por que transcurren las empresas constituye un factor que las distingue claramente cuando se usan como referencia variables generalmente aceptadas como típicas de las mismas, tales como personalización de decisiones tratándose de etapas iniciales y el funcionamiento de comités o directorios en caso de empresas maduras.

El análisis practicado demostró que tratándose de empresas en etapas iniciales, el dueño toma adopta decisiones según criterio personal en el 87 % de los casos, mientras que en etapa de madurez dicho porcentaje se reduce al 42 %.

En caso de empresas maduras, las decisiones adoptadas por un comité representan un 64 % mientras que en empresas jóvenes lo hacen solo en un 27 %.

Respecto de las hipótesis del trabajo, la conclusión pertinente establece la necesaria demanda de educación formal, la formalidad de procesos operativos y de toma de decisiones en aquellos casos que funcionan órganos colectivos que inhiben la aceptación de criterios personales, deseos o gustos particulares, objetivos personales para dar preeminencia a los objetivos de la organización, a la comunicación basada en representaciones simbólicas de la realidad, a mensajes entendibles por destinatarios anónimos, etc. Estas circunstancias constituyen el dominio de la educación formal, de la profesionalización de los desempeños, del recurso a modelos de validez aceptada con generalidad.

El acceso al financiamiento de largo plazo (a más de un año según el criterio evidenciado por el cuestionario que recabó la información) demanda necesariamente el recurso a modelos en que se basa la calificación crediticia, esto es, de modelos de uso corriente toda vez que el financiamiento no se decide subjetivamente. A respecto se comprobó que las empresas maduras lo han obtenido en proporción del 62 %, mientras que empresas en etapas iniciales lo han hecho en sólo un 27 %, lo que demuestra que la dificultad de acceder al financiamiento de largo plazo por parte de empresas noveles se apoya, se vincula precisamente a la primacía de criterios subjetivos o no racionales en la gestión de las mismas, dato evidenciado por ser el criterio personal el fundamento de las decisiones.

#### d) Composición del Órgano de Decisión (individual o colectivo)

Coherentemente con lo anteriormente expuesto, cuando los responsables de las decisiones son más de dos, el funcionamiento de órganos colectivos de decisión o la existencia de comités de asesoramiento o consulta, exige que tales decisiones se apoyen en fundamentos racionales, única forma de aproximar una diversidad de posiciones a una “verdad para los demás”, como establecía Hegel según referencia del marco teórico atendido.

La comprobación de satisfacción de la hipótesis planteada a este respecto se basó, en primer lugar, en haberse evidenciado dos grupos bien diferenciados según que la cantidad de personas involucradas sea una o, por otro lado, un mínimo de dos. En este último caso, el de dos o más personas involucradas, se detectó que las decisiones se adoptan *con intervención de comités*, se usan *proyecciones a 5 o más años* para inversiones y financiamiento; las decisiones se adoptan basadas en el cotejo Costo/Beneficio, Rendimiento Vs. Costo del Capital o sea TIR (tasa interna de rendimiento) vs Ko (Costo del Capital), claras manifestaciones del conocimiento formal-profesional-racional.

El segundo grupo, corresponde al caso en que hay una sola persona involucrada en la toma de decisiones, se caracteriza, obviamente, porque las decisiones las toma el dueño, sin ayuda de comité; No usan proyecciones a 5 o más años para inversiones y financiamiento y NO deciden según TIR vs Ko.

En síntesis, la composición colectiva del órgano de decisión demanda un mayor empleo relativo de formación profesional, según se adelantaba en la hipótesis respectiva que aquí obtiene satisfactoria comprobación.

#### e) Empresas Grandes y formalizadas o empresas pequeñas e informales

También a este respecto se satisfizo la pretensión de comprobar que las empresas de mayor tamaño y con estructuras formalizadas demandan mayor participación de elementos racionales en su funcionamiento regular. Ello las diferencia claramente de las de menor dimensión, ya que éstas, a diferencia de aquéllas (el análisis factorial de correspondencia lo y el *cluster analysis* permitió evidenciarlo) exhiben estructuras organizacionales que las representan, hay diferenciación funcional entre los encargados de políticas y los ejecutantes (como lo sugiere el manual de organización), se dispone de información requerida por entidades de crédito y por el propio mercado financiero, las decisiones se basan en métodos científicos de decisión (VAN, TIR, etc) y se comprueba una cierta despersonalización como efecto de una gestión que se ejecuta tomando como referencia la representación de la empresa en mayor medida que la propia y real organización (resultados de modelos aplicados más que opiniones de agentes, aunque se trate de los dueños...).

### 4.3 Integración a conclusiones de trabajos anteriores

La empresa exitosa transcurre, por lo general, por etapas sucesivas que determinan su ciclo de vida. Tales etapas se evidencian en variables tales como volumen de ventas, magnitud de la inversión, tecnología, cantidad de empleados, etc.

Pero no se cumpliría tal derrotero sin que, de manera paralela, se verifique una evolución similar respecto no ya de lo que físicamente se evidencia en términos de estructura y funcionamiento como acontece con todo organismo viviente, sino en la superación que debe evidenciar para poder acceder al *financiamiento* que lo haga posible. Al respecto, tanto los instrumentos como los ámbitos de negociación de los mismos, manifiestan características que evidencian también un ciclo de paralela evolución, que se manifiesta en términos cuantitativos (magnitud de requerimientos) y cualitativos (préstamos directos, *venture capital*, titulización, securitización, etc.)

	CICLO DE VIDA	CICLO DEL FINANCIAMIENTO	CICLO DE LA INFORMACIÓN
1	<b>Gestación</b> Decisión personalizada Fabricación artesanal	Fuentes: tres "efes", Capital Semilla y gubernam. Microfinanciamiento	Variables reales (Q,Kg,mts) Referencias subjetivas Manifestación de bienes
2	<b>Start-up</b> Concreción primeras ventas Estructura familiar Estructura organiz. mínima	Créditos promocionales Retención de utilidades Bancos - SGR Acogim a ley de PyME	Manifestación de bienes Balances Colaterales de garantía Visión de "el negocio"
3	<b>Crecimiento</b> : etapas 1 y 2 Nuevos productos/ mercados Inversión en tecnología Costos fijos incrementales	Autofinaciación y Bancos Angeles (private equity) Factoring y líneas de crédito Titulización - Fideicomisos	Estados contables y financ Flujos de fondos proyectados Presup. y Plan de Negocios Información simbólica ( $\sigma, \beta$ )
4	<b>Madurez</b> M&A, Reingeniería, Reorg. Integración vertical- horizontal Crisis estructural	Más: Entrada a bolsa (OPI) Cheques y <i>comercial paper</i> Titulización - Estructuración	Variables estratégicas (% merc) Opciones Reales Calificadoras (AAA, BB+) Inform. GAAP y non-GAAP

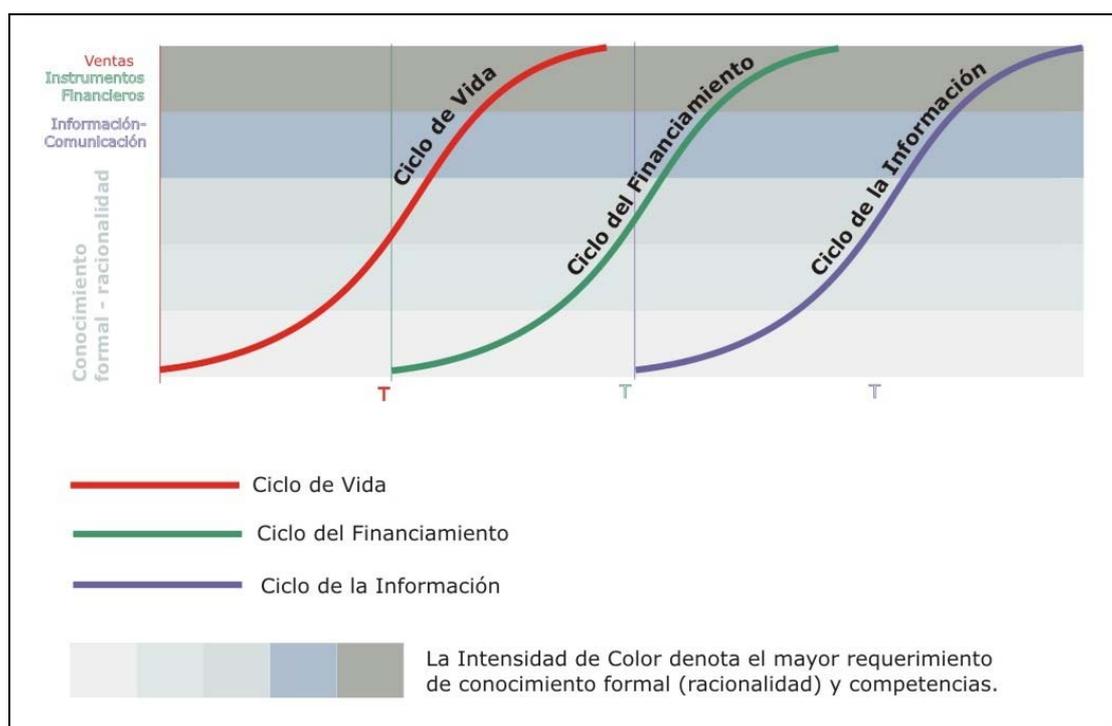
En efecto, las decisiones de financiamiento deben ser congruentes con condiciones y especificaciones cada vez más exigentes a medida que el acceso al financiamiento resulta más complejo, los inversores más heterogéneos, más dispersos y exigentes.

Tampoco se verificarían esas etapas en los dos ciclos comentados si no se diera una evolución, también paralela, en materia de *información* revelada. Una información que en etapas iniciales puede que sea brindada en forma personal, directa y apoyada en la confianza personal o en un patrimonio exhibido físicamente o en carpetas con sus representaciones. No obstante, a medida que ciertos aspectos físicos (ciclo de vida biológico) y requisitos formales de los instrumentos de crédito y capitalización (ciclo de financiamiento) lo demanden, harán imprescindibles mensajes más abstractos, precisos, oportunos y seguros. Se deberá lograr la optimización de las decisiones referidas a información, el tercer elemento del trípode decisional que la empresa debe "oparacionalizar" para satisfacer su objetivo de maximizar la creación de valor<sup>20</sup>.

Pues bien, a tales conclusiones, este trabajo incorpora la necesidad de satisfacer otro proceso evolutivo, en este caso referido a la naturaleza del conocimiento y su lenguaje, o comunicación. Esta evolución se expone seguidamente como cortes transversales, en los cuales la mayor intensidad de los colores evidencia un mayor contenido de racionalidad, de formalidad y robustez, y de un lenguaje de mayor nivel.

Lo hemos demostrado como el requisito que plantean tanto las sucesivas etapas del ciclo, como asimismo las funciones directivas respecto de las operativas, la cada vez mayor cantidad de involucrados en las decisiones, la necesidad de vincularse con destinatarios de información externos a la empresa y el propio transcurso de una vida organizacional que durante su evolución suma datos, historia, conocimientos diversos.

<sup>20</sup> Alonso Aldo y Legato Ana (2006), *Financiamiento e información, factores de valor y volatilidad*, Rev. ECOs del Grado y Posgrado, ISSN 1668-1770



#### 4.4 Algunas sugerencias

Las comprobaciones obtenidas sugieren propuestas para aprovecharlas. Nacen, todas ellas, de la aceptación de la capacidad de las organizaciones, particularmente de las empresas, de superar limitantes de naturaleza cognitiva, fundamentalmente referidas al conocimiento formal. Esto es, de desarrollar capacidades y adquirir competencias sin las cuales estaría limitada su viabilidad en el actual contexto de la globalización.

Este ámbito global, emerge como resultante de innovaciones que, fundamentalmente, se han dado en el plano del conocimiento, de su transformación en información, y de la tecnología digital que lo expresa y realimenta, haciendo más claro que nunca antes la necesidad, para las empresas, de superar restricciones que limiten su competitividad. Ésta es una resultante dependiente de aptitudes propias, del mejor aporte de sus proveedores de recursos humanos, materiales, financieros y de un contexto favorable. A estos destinos se dirigen las propuestas siguientes:

- a) Empresas: resulta funcionalmente imprescindible la más rápida adquisición de competencia organizacional, hoy fundamentalmente determinada por la disponibilidad del nuevo conocimiento y su efectivo uso. Tal necesidad nace como consecuencia de acceder al mercado global, de lograr beneficios de escala, de optimizar financiamiento, de comunicarse con destinatarios de mensajes más distantes y diversos, de resolver problemas de creciente complejidad, etc. Esto es, una demanda creciente de conocimiento formal.
- b) Universidades: no es suficiente generar y difundir conocimiento. Éste debe hacerse efectivo, y este resultado no es generado directamente por la Universidad. Por ello, si la presencia de una Universidad se traduce en ventaja competitiva de una región, es porque se mimetiza y multiplica en acciones y resultados de otras organizaciones. Por ello, debe comprometerse en acciones de transferencia. En extensión. En Escuelas de Negocios que materialicen lo que un MBA promete. En Programas ejecutivos que

pongan al alcance de los que hacen, lo que descubren aquellos que se dedican a definir lo que *se debe* hacer.

- c) Estudiantes: ya deben saber que su propia vida resulta de múltiples elecciones. Una elección fundamental refiere a su realización profesional, y ésta depende del aporte que puede concretar al nivel de competencia de una organización. Para ello deben optimizar desempeños o aprovechamientos en etapas de formación básica, adquirir dominios específicos en el hacer profesional, que es un objetivo de la etapa de grado. Pero satisfecho ese requisito, aún deben lograr aptitud para trabajar con otros e integrar conocimientos diversos, lo que podrán obtener, y hacerlo evidente para otros, en etapas de posgrado como, fundamentalmente, los clásicos MBA (Maestrías en Dirección de Empresas).
- d) Gobiernos: no es suficiente decidir condiciones promocionales de financiamiento o subsidios, ni facilitar que despidos transitorios, por ejemplo, se conviertan en nuevos emprendimientos. Es menester promover contextos institucionalmente calificados donde la competitividad sea la condición necesaria del éxito. Solo en tales ámbitos es posible prever la demanda de conocimiento formal, la profesionalización de las gestiones empresarias y, por su intermedio, beneficiarse del imprescindible aporte de las empresas al mejoramiento del nivel de vida de las comunidades.

#### 4.5 Ensayo de inferencias

Los resultados logrados reiteran una sugerencia<sup>21</sup>: la menguada demanda de educación formal por parte de empresas se motiva en medida determinante, en un contexto que no promueve el incremento de empresas ni reglas de juego donde el éxito se funde, primordialmente, en los aspectos y variables que la teoría propone como atributos explicativos del mismo. En efecto, la existencia de intervenciones directas por parte de organismos de regulación como asimismo reglamentaciones que distorsionan los mecanismos propios de mercado, y la imprevisibilidad del marco en que pueden desenvolverse las empresas en un futuro alejan las decisiones del marco que los modelos y la teoría adoptan como supuesto fundamental. Esto es, uno donde la competitividad basada en eficiencia, productividad, capacidad de innovación, inversión en capital humano, capacidad de anticipación, es la razón determinante del mismo ya que el medio en que se desenvuelven excluye otros argumentos.

Algunos ejemplos de la realidad dan sustento a esta apreciación que centra en el contexto y clima de negocios un escenario inadecuado para promover la mayor demanda de conocimiento formal por parte de las empresas:

Ej. 1: importaciones condicionadas a un monto igual de exportaciones, cuando las empresas pueden haber definido un ámbito de actuación en mercados que lo torna imposible.

Ej. 2: El resultado de explotaciones de *feed-lots* dependientes de subsidios otorgados por la ONCCA (Oficina Nacional de Control Comercial Agropecuario)

Ej. 3: Objetivo “Bancarización” con resultados limitados por la existencia del “Impuesto al cheque”

Ej. 4: Declaraciones no funcionales al sistema, por caso, referidas a limitaciones a la seguridad jurídica, descrédito de cultivos o sectores de actividad, etc, que impactan negativamente sobre el clima de negocios

Ej. 5: El incremento de la inversión directa extranjera ha representado, en los últimos años, un 14,2 % de de recibida por Brasil, un 14,3 % de la receptada por Chile, un 34,3 % de la ingresada a Colombia y un 48 % de la recibida por Perú

En la búsqueda de motivos para estos efectos, se han señalado entre causales de relevancia:

- Debilidad institucional (en términos de D. North, García Hamilton(h) o G. Sorman)

<sup>21</sup> Alonso, Barraza y Legato (2009), *Ciclos económicos y prácticas de Inversión y Financiamiento*, Conferencia Internacional de Finanzas, Buenos Aires.

- Derechos de propiedad insuficientemente protegidos
- Mercados de capital insuficientemente desarrollados
- Regulación distorsiva de precios básicos: carne, tarifas públicas, precios “sugeridos” para la canasta básica, etc
- Intervenciones directas en flujos comerciales, como las limitaciones que se han dispuesto para las exportaciones de carne, retenciones a las exportaciones granarías dispuestas por decreto, etc.
- Existencia de normas rígidas pero de aplicación flexible

En ese marco, del que resultan consecuencias como las antes citadas, no es extraño que programas como “Más terneros”, los pregones “anti-soja”, o la bandera de tradicional exportador de carne vacuna, por caso, coexistan con resultados que exhiben una significativa disminución de cabezas de ganado, que una abrumadora proporción del total del área sembrada sea destinada a la soja, o que no se pueda cumplir con la conocida “cuota Hilton” destinada a países europeos.

Se infiere de estas observaciones que los resultados que se logran, como asimismo el éxito que exhiben muchas empresas, no resultan tanto de la eficiente instrumentación de decisiones estratégicas, o de la aptitud del proceso de adopción de decisiones como las que caracterizan a una administración profesional, como de circunstancias contextuales que resultan poco previsibles o, al menos, de comprobable negativa aleatoriedad, dado intervenciones directas que no estimulan el proceso de inversión y creación de riqueza.

En ese marco, el proceso de toma de decisiones vería limitada la necesidad de fundamentos y modelos propios del conocimiento formal ya que, como vulgarmente se reconoce, sin “contexto no hay texto”.

## REFERENCIAS

- ALONSO A, LEGATO A y otros, op (1992), *Metas, decisiones y tecnologías de gestión en PyME*, Departamento de Administración, UNICEN, Revista del CPCEPBA
- ALONSO A y Legato A (2006), *Financiamiento e Información, factores de valor y volatilidad*, Rev. ECOs del Grado y Posgrado, ISSN 1668-1770
- ALONSO A, BARRAZA S. y LEGATO A : (2009), *Ciclos económicos y prácticas de Inversión y Financiamiento*, Conferencia Internacional de FinaBANzas, Buenos Aires.
- BARCOS Santiago y otros en *Aprendiendo el proceso administrativo y algo más*”, Temas de Administración, Cátedra Administración I, UNLP, Ed. Dei Genetrix, La Plata, 2007:
- CAMERER, Colin, *Theory in the wild: evidence from the field*, Social Science working paper n° 1037, May 1998
- CHIAVENATO, Idalberto, *Administración de Recursos Humanos* (Tr. Germán Alberto Villamizar). Colombia: Mc. Graw Hill, 2000. 5ta. Ed.
- DA CUNHA M. y otros, *El concepto de ley científica*, capítulo de Temas del Pensamiento Científico, Compilación de María Cristina González, Ed. Eudeba, Buenos Aires
- DAVIS, Keith, NEWSTROM, John W., *Comportamiento Humano en el Trabajo*. (Tr. Antonio Núñez Ramos). México: Mc. Graw Hill, 2003. 11th. ed.
- DRUCKER, Peter, *Las fronteras de la Administración*, Ed. Sudamericana, Buenos Aires, 1087
- DRUCKER, Peter, *Escritos fundamentales*, La sociedad, Tomo 3, Editorial Sudamericana, Buenos Aires, 2002
- FRISCHKNECHT, Federico, *La Dirección Recursiva*, Ed. El Ateneo, Buenos Aires, 2000.
- KAHNEMAN, D. y TVERSKY, A., *Prospect theory: The Analysis of Decision Under Risk*, *Econometrica*, Vol. 47, 1979
- LEVY-LEBOYER, C, *Gestión de las competencias*, Gestión 2000, Barcelona, 1997.
- Mc FADDEN, D, *Rationality for economists?*, Journal of Risk and Uncertainty, September 1998

- PAVESI, Pedro (2000), *La decisión*, Ediciones Cooperativas, Buenos Aires (2002), *Administración, teorías y metáforas*, Revista Internacional de Filosofía y Epistemología de las Ciencias Económicas, UCES (Universidad de Ciencias Empresariales y Sociales), Buenos Aires
- Programa SPAD, versión 3.5. Cisia, Francia.
- RABIN M, *Psychology and Economics*, Journal of Economic Literature, March 1998.
- ROBBINS Stephen P, *Comportamiento Organizacional*, Perarson-Prentice Hall, Décima Edición, México, 2004
- SIMON, Herbert, *El comportamiento administrativo*, Aguilar, Madrid, 1962
- SIMON, Herbert, *Reason in Human Affairs*, Stanford University Press, 1983
- THALER R. y MULLAINATHAN, *Behavioral economics*,
- TIROLE Jean, Rational irrationality: some economics of self management, European economic review, 2002