



CERADEC

Centro de Estudios
Racionalidad, Acción, Decisión

Instituto de Investigaciones en Administración,
Contabilidad y Métodos Cuantitativos - IADCOM

RESEÑAS DE LA I JORNADA CERADEC

Decisiones en Contextos Dinámicos

Dra. Patricia Bonatti, Cont. Maria Quiñones Brun, Lic. Rafaela Cuppari,
Lic. Andrea Días, Lic. Sonia Sotomayor, Dra. Vanina Gigante,
Lic. Blas Ramos, Lic. Mariano Asz

Año 1 - Número 1 Diciembre 2017



Universidad de Buenos Aires
Facultad de Ciencias Económicas



Universidad de Buenos Aires

Decisiones en contextos dinámicos : reseñas de la primera jornada del CERADEC ; compilado por Patricia Bonatti ... [et al.]. - 1a ed . - Ciudad Autónoma de Buenos Aires : Universidad de Buenos Aires. Instituto de Investigaciones en Administración, Contabilidad y Métodos Cuantitativos para la Gestión, 2017.

Libro digital, PDF

Archivo Digital: descarga

ISBN 978-950-29-1716-0

1. Toma de Decisiones. 2. Gestión Administrativa. 3. Psicología de las Organizaciones. I. Bonatti, Patricia, comp.

CDD 658.04

© 2017

© Reseñas de la I Jornada CERADEC

Año 1 | N°1 | Diciembre 2017

Primera edición

ISBN digital 978-950-29-1716-0

Facultad de Ciencias Económicas – Universidad de Buenos Aires

Editor responsable: Centro de Estudios de Racionalidad, Acción y Decisión
(CERADEC)

Directora: Dra. Patricia Bonatti

UNIVERSIDAD DE BUENOS AIRES

FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS

AUTORIDADES DE LA FACULTAD VINCULADAS
CON LOS INSTITUTOS DE INVESTIGACIÓN

Decano Dr. César Albornoz

Secretario de Investigación y Doctorado
Mg. Adrián Ramos

Subsecretaria de Investigación en Contabilidad
Dra. Elsa Beatriz Suarez Kimura

**Directora del Instituto de Investigaciones en Administración,
Contabilidad y Métodos Cuantitativos para la Gestión**
Dra. María Teresa Casparri

**Director de la Sección
de Investigaciones Administrativas**
Prof. Titular Dr. César Humberto Albornoz

**Directora del Centro de Estudios
en Racionalidad, Acción y Decisión**
Dra. Patricia Bonatti



Universidad de Buenos Aires
Facultad de Ciencias Económicas



RESEÑAS DE LA I JORNADA CERADEC

PUBLICACIÓN DEL CENTRO DE ESTUDIOS
EN RACIONALIDAD, ACCIÓN Y DECISIÓN

DIRECTORA

Dra. Patricia Bonatti
Facultad de Ciencias Económicas
Universidad de Buenos Aires

DIAGRAMACIÓN Y COMPAGINACIÓN

Dra. Vanina Gigante
Cont. Maria Quiñones Brun
Lic. Rafaela Cuppari

AUTORES DE LAS RESEÑAS

Dra. Bonatti, Patricia; Cont. Quiñones Brun, Maria; Lic. Cuppari, Rafaela; Lic.
Dias, Andrea; Lic. Sotomayor, Sonia; Dra. Gigante, Vanina;
Lic. Ramos, Blas; Lic. Asz, Mariano

COLABORADORES

Lic. Souto, Alberto; Lic. Santucci, Marina; Lic. Aguirre, Marcela;
Lic. Battaglia, Tomas; Lic. Cejas, Micaela; Lic. Rodriguez Queija, Florencia;
Lic. Mezzarobba, Ignacio; Lic. Funes, Rafael

RESEÑAS DE LA I JORNADA CERADEC: Decisiones en contextos dinámicos

Año 1 Número 1 Diciembre 2017

CAPÍTULO I: PALABRAS DE APERTURA

A cargo de Dra. Patricia Bonatti

CAPÍTULO II

BLOQUE 1: MESA EXPERIENCIAS Y APORTES A LA INVESTIGACIÓN DESDE LAS CÁTEDRAS

Moderadora: Prof. Cont. María Quiñones Brun

**Reinserción laboral de ex reclusos y la gestión de las organizaciones
involucradas**

Por estudiante Micaela Cejas

**La gestión de aparatos y residuos electrónicos en argentina frente a la
crisis medioambiental**

Por estudiante Florencia Rodríguez Queija

**La guerra de las pick ups de producción nacional, el liderazgo de Toyota
en un mercado agresivo y en crecimiento.**

Por Estudiante Ignacio Mezzarobba

Neurociencia aplicada a las organizaciones.

Por Estudiante Rafael Funes

CAPÍTULO III

BLOQUE 2: ENERGÍA Y MEDIO AMBIENTE: OPORTUNIDAD EN LA ARGENTINA

Por Andrés Di Pelino

CAPÍTULO IV

BLOQUE 3: EL CEREBRO COMO UNA MONARQUÍA CONSTITUCIONAL

Por Andrés Rieznik

CAPÍTULO V

BLOQUE 4: ESTRATEGIAS COMODITIZADAS, EJECUCIONES DIFERENCIADAS

Por Antonio Aracre

CAPÍTULO VI

BLOQUE INTERNACIONAL: MEDIR Y GESTIONAR LA SOSTENIBILIDAD CORPORATIVA: ¿MÁS DIFÍCIL QUE LO QUE PARECE?

Por Ralf Barkemeyer

ANEXOS

CAPÍTULO I

PALABRAS DE APERTURA DE LAS JORNADAS

CURRÍCULO – PATRICIA BONATTI

Doctora de la Facultad de Ciencias Económicas UBA, área Administración. Licenciada en Administración y Contadora FCE UBA. Diploma de honor Administración FCE UBA. Profesora Titular Regular de Teoría de la Decisión, Dirección General y Administración general en carrera de grado, en la Maestría y en el Doctorado de la FCE UBA y diferentes universidades e instituciones públicas y privadas. Autora de varios libros y artículos. Directora del Departamento Pedagógico de Administración FCE UBA y Directora del Centro de Estudios de Racionalidad Acción y Decisión CERADEC –IADCOM- FCE UBA.

PALABRAS CLAVE

RACIONALIDAD – DECISIÓN - ACCIÓN

La Jornada se da por iniciada a partir de las palabras de bienvenida de la Dra. Patricia Bonatti quien agradece a todo el equipo que conforma el centro de estudios por el apoyo y el trabajo brindados. Menciona como inspirador de su creación al Dr. Pavesi quien fuera profesor titular regular y luego Profesor Emérito de Teoría de la Decisión, Director del Departamento de Doctorado, etc., tutor de la Doctora en su Tesis doctoral y el responsable de incluir en la década de los años setenta la asignatura Teoría de la Decisión en la currícula de las carreras que se dictaban en la Facultad de Ciencias Económicas.

Fue justamente en quien se inspirara la Sra. Directora para dar nacimiento a este centro de estudios. La pasión y la dedicación demostradas ampliamente en el trabajo arduo que caracterizara la trayectoria del Doctor Pavesi fueron esa fuente de inspiración. La Dra. Bonatti tuvo el privilegio de ser primero su alumna, luego iniciarse y crecer en la carrera docente en su cátedra, en la labor profesional y también como investigadora. Fue su ejemplo de vida académica y profesional. La Dra. Bonatti sintió la necesidad de continuar con esa labor, para dar crecimiento a la disciplina y establecer un lugar de reflexión, de análisis tan necesarios en esa temática. Con orgullo comenta que hoy día después de un año de su creación ya cuenta con numerosos investigadores, doctorandos, flamantes doctores, profesores, auxiliares, etc. que dan testimonio vivo del funcionamiento del centro.

Luego pasa a explicar los considerandos del nombre elegido, el cual despierta cierta curiosidad.

El nombre está compuesto por tres palabras: Racionalidad Decisión Acción. La Decisión es lo que nos une como eje principal, la temática que conforma la columna vertebral, y que está en directa relación con la Administración, nutriéndola para ir conformando un mayor conocimiento aplicado a la realidad, pues la Teoría de la Decisión es su teoría más fuerte.

La palabra Acción -parafraseando una vez más al Doctor Pavesi- debería suplantar a la palabra decisión, no decidimos por el simple hecho de decidir, sino que siempre decidimos para la acción.

Y finalmente la palabra Racionalidad caracteriza a la decisión, le da el marco de actuación. Fue a partir de la investigación para la tesis doctoral, que la Dra. Bonatti identificara todos los conceptos confusos, diversos que aún se debaten. Es una palabra muy utilizada, y la mayoría de las veces mal utilizada. Se confunde y se asimila a la ética -como sinónimo-, a la objetividad, al análisis reflexivo, etc.

En realidad, ser racional sólo significa dar razones. Razones que son del decisor, únicas, subjetivas, quizás no compartidas por muchos. La Teoría de la Decisión es una teoría que ayuda al decisor, con sus razones, individuales, subjetivas y que no entramos a calificar, o a juzgar. Por eso se utiliza la teoría de la Racionalidad Instrumental Mínima. Esta teoría solo exige una deliberación. Que el decisor sepa discernir.

Esta es una postura concordante con las ideas y conceptos del Doctor Pavesi. Los fines, los propósitos y las razones las elige el propio decisor y no se imponen otros valores, otros objetivos, éticos, morales, etc.

Por último, la Doctora Bonatti invita a todos los presentes a unirse a la pasión por la investigación y particularmente en lo que respecta a Teoría de la Decisión.

CAPÍTULO II

BLOQUE 1: MESA EXPERIENCIAS Y APORTES A LA INVESTIGACIÓN DESDE LAS CÁTEDRAS

MODERADORA: PROF. CONT. MARÍA QUIÑONES BRUN¹

CURRÍCULO Y PRESENTACIÓN DE LA MESA

Contadora y Profesora Adjunta Administración General y Seminario de Aplicación e Integración FCE UBA. Investigadora especialista en temas de gestión de organizaciones sociales y en temas de cambio climático CERADEC.

Partiendo de la premisa que uno de los objetivos prioritarios del centro de estudio consiste en fomentar y motivar a los docentes, alumnos y profesionales, a participar en investigaciones de temáticas relacionadas con la gestión en las organizaciones, se organizó un primer bloque destinado a los alumnos. El espacio brindó una puesta en común de los trabajos de investigación—tesinas de grado—realizados en las cátedras de la materia Seminario de Aplicación e Integración. Algunos de estos alumnos ya son hoy flamantes profesionales.

La modalidad de la actividad consistió en la presentación de posters (ver anexo) de las tesinas de grado de cuatro alumnos, cuyos trabajos han obtenido la calificación “sobresaliente” por su compromiso con la temática elegida, la defensa oral y el grado de profundización en el área bajo estudio. También fueron los elegidos por sus propios pares como las tesinas más destacadas y motivadoras.

Fue un aporte enriquecedor, con una mirada integral y con múltiples aspectos en distintas problemáticas de la sociedad actual, siempre focalizando el estudio desde el ámbito de la gestión y la toma de decisiones organizacionales.

¹ Universidad de Buenos Aires. Facultad de Ciencias Económicas. Buenos Aires, Argentina.

Los temas investigados fueron elegidos por los alumnos con total libertad en función a sus propios intereses y conocimientos.

Se comenzó con la participación de Micaela Cejas. Su tema fue investigar las dificultades inherentes a la reinserción de los ex –reclusos. En segundo lugar, Florencia Rodríguez Queija quien trabajó con la temática relacionada con el cuidado medioambiental haciendo hincapié en el tratamiento de los residuos electrónicos particularmente de telefonía. Luego Ignacio Mezzarobba presentó la problemática de las empresas automotrices haciendo eje en los factores determinantes del liderazgo de marca de Toyota en el segmento pick ups de producción nacional. Finalmente, la presentación de Rafael Funes sobre la neurociencia aplicada a las organizaciones.

PALABRAS CLAVE

LIDERAZGO – MEDIOAMBIENTE – REINSERCIÓN RECLUSOS

Reinserción laboral de ex reclusos y la gestión de las organizaciones involucradas

Por estudiante Micaela Cejas

12

El diario La Nación en su nota del 21 de mayo de 2012, publicó que el 30% de los detenidos en cárceles provinciales ya había cumplido condena por otros delitos, esta estadística fue relevada por SPB (Servicio Penitenciario Bonaerense). Aquel informe daba cuenta, además, de que de los 38.965 delincuentes que se hallaban excarcelados en aquel momento, 4.100 volvieron a delinquir. El asunto de la reincidencia devela la problemática de reinserción laboral que enfrentan las personas, luego de recuperar su libertad. Problemática que incluye al Estado como principal responsable de adoptar medidas necesarias en su modelo de gestión, a las Instituciones, a los Organismos y a las Empresas como generadoras de oportunidad en puestos de trabajo.

¿Las Organizaciones Privadas y Públicas, logran reinsertar a los ex reclusos? ¿Qué tan eficiente es la gestión en relación con el nivel de reincidencias?

Una de las medidas a tener en cuenta en esta problemática tiene que ver con la articulación entre los distintos sectores para lograr mejores resultados.

OBJETIVOS

Objetivo General

Indagar la Gestión del Sector Público, en relación a las Empresas y ONGs encargadas de reinsertar a ex reclusos en el ámbito laboral, y su articulación en los últimos cinco años dentro del GBA Norte.

Objetivos Específicos

- 1) Indagar cómo el Patronato de Liberados Bonaerense, Organismo del Sector Público, se encarga de gestionar la asistencia de las personas que recuperan la libertad.
- 2) Identificar casos de ONGs que lleven adelante la causa de reinserción laboral y describir que estrategias favorables se aplican.
- 3) Determinar si el Estado brinda incentivos para todas aquellas empresas Públicas o Privadas que empleen personas liberadas.
- 4) Diagnosticar si la empleabilidad de ex reclusos influye en el porcentaje de reincidencias en los delitos.
- 5) Evaluar la influencia de la empleabilidad de ex reclusos en el clima laboral de las empresas.

METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN

Teniendo en cuenta la problemática que enfrentan las personas luego de recuperar su libertad, y que además la inseguridad nos preocupa y nos afecta a todos por igual, esta investigación pretende describir y explicar el por qué y el para qué de una óptima Gestión de las Organizaciones aplicada en materia de Reinserción Laboral.

El tipo de investigación de la presente temática, será Investigación Descriptiva a fin de conocer la situación y Explicativa con técnicas cualitativas para llegar al conocimiento de alguna de las causas que presentan.

Desde el punto de vista de utilidad o fin de conocimientos, la investigación será aplicada. El método será inductivo, se parte de antecedentes particulares para alcanzar una conclusión general.

Desde el punto de vista de la amplitud, será investigación micro. Sobre pequeños grupos de individuos.

La fuente de datos para la investigación será de tipo mixto. Estos serán, documentos oficiales, libros, internet (Google, Definición de Slide Share, Wikipedia), entrevistas y cuestionarios abiertos.

14

Se realizarán cuatro entrevistas abiertas, las cuales constan de preguntas en las que no se interviene sino que se permite que la persona entrevistada se exprese. Una de estas entrevistas se realizará al Director del Patronato de Liberados Bonaerense, la otra a Diego Lanusse miembro fundador de Fundación Los Espartanos, y las últimas dos a los Directivos de las Empresas que emplean ex reclusos. Estas Empresas son Cavcon S.A. y Subway, sus Directivos son Sebastián Corbacho y Jorge Mendizábal.

Las encuestas abiertas serán anónimas y serán nueve en total. Estarán dirigidas a ex reclusos egresados de la Unidad Penitenciaria N° 48 de San Martín y de otras Unidades de la Provincia de Buenos Aires, y serán presenciales.

Finalmente se evaluarán tanto la información recabada de internet y de libros, como los resultados que arrojen las encuestas y las entrevistas.

DESARROLLO

Luego de analizar la teoría de diferentes autores con respecto a la disciplina de la administración y haber indagado acerca de la problemática de reinserción laboral que padecen los ex reclusos, se pretende desarrollar a continuación las características más relevantes de esta investigación.

Existe un Organismo Público, dependiente de la Secretaría de Derechos Humanos de la Provincia, que en su gestión se encarga de llevar a cabo Planes Estratégicos para controlar y asistir a las personas que recuperan su libertad. Este organismo, denominado Patronato de Liberados Bonaerense tiene por objetivo primordial favorecer la disminución del delito y la criminalidad, y por lógica consecuencia, contribuir a una convivencia social más pacífica.

El Patronato, dentro del marco de organizaciones, se define como aquella organización que tiene por objetivo el logro de cierto resultado en función al orden del bien común. Mayntz (1978) refiere en esta categoría a la administración pública, la cual tiene por objetivo atender las crecientes demandas de la sociedad. Es decir, que a través de la administración pública el ciudadano puede encontrar un apoyo asistencial. En este caso, éste organismo de carácter público administra el retorno de los ex reclusos a la comunidad, para de este modo prevenir la reincidencia y contribuir a la seguridad pública.

El Patronato controla a 47.447 personas que transgredieron la ley penal. Dentro de la Gestión del Sistema Penal ocupa la tercera etapa. En su plan estratégico lleva a cabo programas de capacitación de oficios, de trabajo y de educación formal para los ex reclusos. Lo que pretende este organismo es brindar formación para que todos aquellos que participen de los cursos puedan tener una inserción socio-laboral que dé respuesta a las necesidades que el mercado laboral plantea.

El Director del Patronato Bonaerense Leopoldo Berneker, afirmó en la entrevista, que existen acuerdos con el Ministerio de Trabajo, Empleo y Seguridad Social, con las ONGs, Empresas y Municipios para lograr mejores resultados en cuanto a promover la inclusión socio laboral, siempre dentro del ámbito de la formación. En este punto en concreto de los acuerdos y convenios, se identifica la herramienta de Planificación Estratégica Participativa entre los niveles superiores de la organización y los diferentes actores externos involucrados. Krieger (2005) refiere que esta herramienta permite buscar el consenso y el compromiso de los diferentes actores para alcanzar el logro de mayores resultados.

El Patronato de Liberados no es la única organización que brinda herramientas de formación y capacitación para ex reclusos, sino que también existen ONGs que se dedican a la misma causa a través de sus propios proyectos y actividades.

Durante el proceso de relevamiento de aquellas organizaciones que buscan mejorar el bien común, se han investigado algunas como por

ejemplo la Asociación María de las Cárceles y Cooperativa los Kbrones, las cuales fundaron sus actividades en Establecimientos Penitenciarios y cuentan con larga trayectoria orientada a la reinserción laboral.

16

Dentro del GBA Norte, zona de la presente investigación, se identificó a Fundación Los Espartanos, ONG que tiene una trayectoria apenas de siete años en los que han ido implementando nuevas y satisfactorias estrategias para la reinserción de personas privadas de la libertad.

Fundación Los Espartanos inicia sus actividades por primera vez en el año 2009, mediante un partido de rugby en la Unidad Penitenciaria N° 48 de San Martín. Esta organización tiene por misión acompañar a un grupo de más de 40 reclusos insertándolos en diferentes actividades. Desde 2009 hasta la fecha, se atendieron a más de 500 reclusos.

Los Planes Estratégicos que se llevan a cabo en la fundación, se agrupan en cuatro grandes ejes. El primer eje es la práctica del deporte rugby, que se caracteriza por el respeto a las reglas, el fomento a la sociabilidad y el desarrollo de los valores éticos. El segundo eje implementa la Espiritualidad, la cual se lleva a cabo con la participación de los reclusos que forman parte de Los Espartanos, otros reclusos alojados en otros pabellones y un grupo de personas externas. Así conformado el grupo de Espiritualidad establece y organiza espacios de meditación, oración y agradecimiento. El tercer eje es la Educación. Dentro de la misma unidad carcelaria se lleva a cabo el desarrollo de un sistema de educación en conjunto con Fundación Oficios. Tienen por objetivo transmitir a los reclusos la educación formal, la cultura del trabajo, el desarrollo integral de las personas y la formación ciudadana además de la parte técnica de oficios. Finalmente, el cuarto eje, es el Trabajo. La fundación en esta instancia otorga la facilidad de un empleo a aquellas personas que forman parte del programa y que recuperan la libertad. Aplican un filtro de trabajo para ver si el ex recluso está en condiciones de responder al ámbito laboral. Las opciones que brindan

son diversas: desde repartidor de volantes, lava autos, jardinero paisajista hasta insertarse en alguna empresa.

A partir de los informantes claves y de la entrevista realizada al miembro fundador de Fundación Los Espartanos, Diego Lanusse, se puede definir que dicha fundación dentro del marco de la Modelos Mentales es de Pensamiento Holístico, Dinámico y Circular.

Teniendo en cuenta a lo mencionado anteriormente, el Modelo Mental Holístico, Dinámico y Circular,

[...] es el único que se adecúa a la realidad del entorno actual ya que considera la complejidad de los sistemas no lineales. Se basa en el pensamiento dinámico y circular. Tiene en cuenta que una decisión tomada sobre una variable afecta a otras variables en el futuro. Utiliza dinámicas de sistemas y análisis de redes. (Serra, 2000, p.147)

Es decir que este modelo mental implica cómo la decisión de hoy va a afectar en algún momento del tiempo futuro. Justamente esto es lo que realiza la fundación en un ambiente tan complejo y dinámico en el que está sumergida. Sus acciones y decisiones están orientadas a que generen un impacto positivo en el futuro. A través del deporte buscan la integración y buscan fomentar el trabajo en equipo, por ejemplo. Esta actividad tiene mucho de comportamiento y de valores, por lo que todo aquello que se está llevando a cabo es para que en el futuro estas personas pueden reinsertarse socialmente y laboralmente. Además, buscan romper con la discriminación y exclusión que genera la sociedad, está abierta a crear nuevas reglas de inclusión. Consideran que hay que dar segundas oportunidades a aquellas personas que cumplieron condena por un delito, que recuperaron la libertad y que están dispuestas a demostrar que realmente cambiaron su manera de pensar y de actuar. Fomenta la comunicación interna entre reclusos y externa con el SPB así como también con personas externas ajenas a la unidad. Consideran un error como una oportunidad de aprendizaje, no castigan. Fundación Los Espartanos llevan a cabo estrategias que la diferencian

de lo que hoy en día está realizando el SPB (Servicio Penitenciario Bonaerense).

18

A través de los resultados que arrojaron las encuestas a ex reclusos de entre 25 y 28 años de edad, se pudo identificar un rechazo en términos de que mucho no aporta el SPB para una correcta reinserción, pero a la vez se identificó un respeto por ser la máxima autoridad dentro del penal. Algunas de las cuestiones de rechazo se deben a que debería brindar cursos de capacitaciones que tengan una salida laboral inmediata como ser cursos de oficios. Esta información se representa en la Grilla Actitudinal de la Demanda para conocer en que parte de dicha grilla se encuentra la fundación y el SPB. Antes de esto, se expondrá un cuadro explicativo sobre los conceptos que hacen referencia la Grilla y la interpretación de Palabras Claves que generalmente se asocian al mundo del negocio y no tan así al ámbito del bien común.

PALABRA CLAVE	INTERPRETACIÓN
Producto	Actividades que realiza Fundación Los Espartanos y el SPB para que el recluso pueda tener una reinserción efectiva
Cliente	El recluso y la sociedad que es la que se beneficia si existe una reinserción efectiva
Supra funcionalidad	Status o prestigio que el recluso y la sociedad le asignan al SPF o a la Fundación Los Espartanos
Especificaciones	Beneficios que los reclusos y la sociedad percibe sobre el trabajo realizado para la reinserción

Gráfico: Grilla Actitudinal de la Demanda



19

Gráfico 1.

Fuente: Elaboración propia con datos de las encuestas y entrevistas.

En la grilla puede observarse que Fundación Los Espartanos se encuentra en la zona de Diferenciación por Especificaciones, con una alta diferenciación percibida de parte de ex reclusos y por ende de la sociedad. Si existe una favorable reinserción, la sociedad estará más segura si bien por ahora, la fundación no sea tan reconocida. Cuando el reconocimiento se dé entonces el nivel de Supra funcionalidad será mayor. También puede observarse que el SPB (Servicio Penitenciario Bonaerense) se encuentra en la zona sin posicionamiento. Esta es la zona con muy bajas Especificaciones y muy baja Supra funcionalidad, no logran posicionarse ya que no tienen ningún prestigio para los reclusos y por ende la sociedad.

En la entrevista que se tuvo con Leopoldo Berneker, Director del Patronato de Liberados Bonaerense, se identificaron dos tipos de

propuestas de parte del Estado, una dirigida al Sector Público y la otra al Sector Privado.

En la primera el Estado obliga, mediante la Ley de Cupo 14.301 de la Provincia de Buenos Aires, a los organismos descentralizados y a las empresas públicas a que contraten a liberados que hayan cumplido más de 5 años de privación de libertad, también invita a los Municipios a adherirse al este régimen. Esta Ley tiene fecha de origen agosto 2011, la misma se encuentra promulgada pero no reglamentada.

Por otro lado, la segunda propuesta está dirigida a las empresas del **Sector Privado y Personas Jurídicas sin fines de lucro** para que contraten personas que se encuentran en la difícil situación de conseguir empleo. Este proyecto lleva el nombre de PIL (Programa de Inserción Laboral) y está a cargo del Meyas (Ministerio de Trabajo, Empleo y Seguridad Social de la provincia de Buenos Aires). El PIL pretende promover la empleabilidad mediante la implementación de incentivos económicos para todas aquellas empresas que decidan aumentar su personal. El incentivo dependerá del tipo de empresa y del tiempo de contratación. El plazo de contratación y duración del aporte es de 1 mes a 6 meses. El plazo máximo se puede extender a 9 meses cuando se contraten trabajadores desocupados mayores de 40 años o mujeres.

Si bien el Estado, explícitamente mediante la Ley de Cupo 14.301 obliga a las empresas públicas a contratar e implícitamente promueve la empleabilidad de ex reclusos otorgando incentivos económicos por la contratación a través del PIL, no se encontraron registros de empresas que estén aplicando los proyectos.

No obstante, si se identificaron empresas que actualmente generan oportunidad de empleo a aquellas personas que cumplieron una condena y que recuperaron la libertad, sin ningún incentivo económico de por medio. Esta identificación se logró mediante la entrevista que se hizo a Diego Lanusse, miembro fundador de Fundación Los Espartanos. Diego refirió que a través del eje del Trabajo que llevan a cabo pudieron incorporar a los egresados del programa en puestos

laborales estables dentro de determinadas empresas. Estos empleos son considerados como los primeros empleos en donde el ex recluso tiene la oportunidad de demostrar el comportamiento personal y el desempeño de sus funciones. Cada ex recluso posee un tutor que los acompaña a partir de los 6 meses antes de salir en libertad y durante su libertad, a través de reuniones hasta cumplir un año y luego las reuniones se van graduando. La idea de este acompañamiento es para que el ex recluso pueda ir mejorando su desempeño laboral y se sienta contenido.

La fundación se encarga de brindar a las empresas la seguridad y la confianza haciéndoles saber que los ex reclusos egresados del programa se encuentran capacitados para reinsertarse en lo laboral y además las empresas pueden conocer los filtros laborales por los tuvieron que pasar antes estas personas. Las empresas que están generando oportunidades de trabajo, bajo las capacitaciones y contención de la Fundación Los Espartanos son más de 15. Entre estas están: Subway, CAVCON S.A. Tía Maruca, Flash, UMBRO, Urbano, Santa Barbará, Lecotex, Nordelta, etc. Para esta investigación se acordaron dos entrevistas con los Directivos de Subway y CAVCON S.A.

Es importante destacar en este apartado la clara articulación que está llevando a cabo Fundación Los Espartanos y las empresas generadoras de oportunidad. Articulación favorable que posibilita a los ex reclusos a reinsertarse en el mercado laboral. Para conocer más detalles de la influencia de la empleabilidad en el porcentaje de reincidencias, seguidamente se expondrán los resultados de las encuestas que se realizaron a ex reclusos.

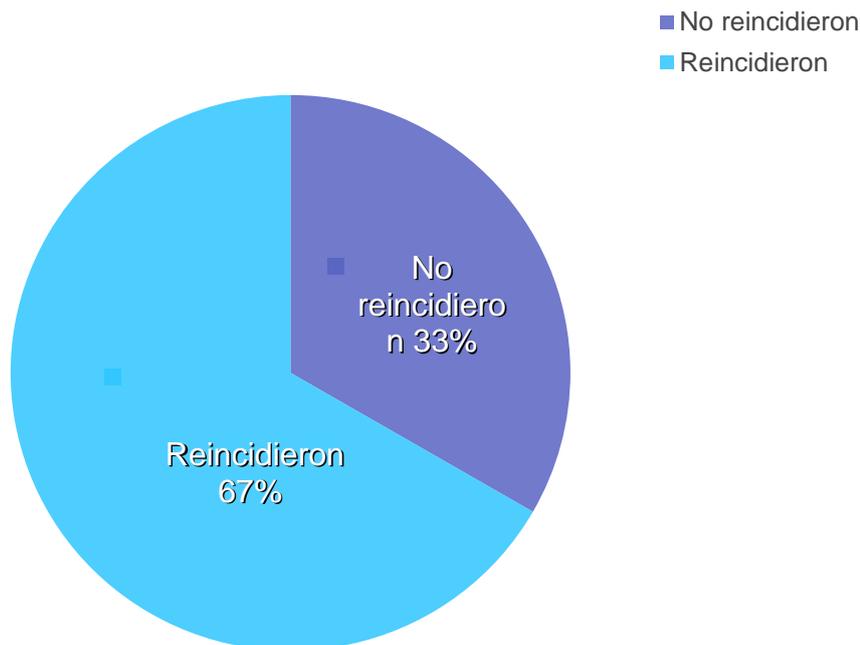
Para esta tesis se realizaron nueve encuestas a dos grupos de ex reclusos. Un grupo de tres personas formó parte del programa de Fundación Los Espartanos los cuales egresaron de la Unidad N°48, el otro grupo de 6 personas no participó de los programas de la fundación ya que se encontraban alojados en otras Unidades Penitenciarias dentro de la Provincia de Buenos Aires. Las encuestas fueron anónimas, se realizaron personalmente y se buscó indagar acerca de la empleabilidad y la reincidencia, aparte de los datos como Edad, Estado Civil, Estudios, etc.

En cuanto a cómo influye la empleabilidad, se reconoció que de los nueve encuestados, seis reincidieron. En términos de porcentajes, el 67% volvió a delinquir luego de salir en libertad y conseguir un empleo.

22

EX RECLUSOS	TOTAL
No reincidieron	3
Reincidieron	6

Gráfico 2.



Fuente: Elaboración propia con datos de las encuestas realizadas a ex reclusos.

Lo que se puede identificar claramente a través de estos datos y lo que llama verdaderamente la atención es que todos aquellos que no reincidieron son ex reclusos que participaron del programa de Fundación Los Espartanos. Claramente lo que hace la diferencia es el

aporte de la fundación a través de planes estratégicos, esto es superior a los programas que aplica el Estado. Logran no solo una disminución en la reincidencia del delito, sino que también contribuye en la seguridad social.

Según Diego (Fundación Los Espartanos) de las 500 personas que pasaron por el programa, el 65% tuvo su primer empleo a través de la fundación y en relación a la reincidencia, la misma es menor al 10%. Los dos Directivos Empresarios entrevistados, Jorge Mendizábal y Sebastián Corbacho, también señalaron que los ex reclusos que ellos emplearon no volvieron a prisión.

Como se vio en las encuestas no es lo mismo un ex presidiario que pasó por un programa de reinserción que el que no lo hizo, esto es lo que se ve reflejado en el porcentaje de reincidencia delictiva del gráfico. A esto hay que sumarle la experiencia de trabajo, el apoyo familiar, la motivación de la persona que recupera la libertad. Por el contrario, los prejuicios de la sociedad, la cultura, la edad, el tiempo que haya durado la condena, la situación del país, actúan como barreras ante la incorporación en el mercado de trabajo.

Por lo tanto, se puede afirmar que la empleabilidad influye disminuyendo el nivel de reincidencia, pero como se vio anteriormente, no lo hace por sí sola, sino que la formación y la educación son factores claves que también hay que considerar. Estos influyen a la hora de acceder a un empleo y ayudan a la persona a poder reinsertarse en la sociedad adquiriendo compromiso, disciplina y sociabilidad.

Referido a cómo influye la empleabilidad en el clima laboral, los Directivos de CAVCON S.A. y Subway aseguraron que no hay distinción alguna entre una persona que estuvo privada de su libertad y a otra que no lo estuvo. Jorge (Subway) refirió que si bien el franquiciado sabe desde el primer día que la persona que ingresa es un ex recluso, los demás empleados no lo saben hasta que pasa uno o dos meses y la persona se abre y comienza a contar la situación por la que atravesó. Esto lo decidieron debido a que según la primera experiencia en que contrataron a una persona que había recuperado la libertad y lo

comunicaron al resto de los empleados, surgieron inconvenientes desde el primer día. El más importante fue que un día uno de los empleados discriminó al ex recluso, éste se sintió atacado y se puso violento hasta llegar a las manos.

24

Finalmente, en cuanto al desempeño y progreso de las funciones que realiza el ex recluso, Sebastián (CAVCON S.A.) lo definió como un desempeño promedio como el de todos los demás, con aciertos y errores. Jorge lo definió como muy bueno ya que los conoce desde antes de contratarlos. El asiste a los espacios de encuentro dentro de la cárcel y pasa tiempo con ellos. En cuanto al trato en general lo calificaron como muy bueno, sin ningún problema en relación con el resto de los empleados, éstos lo trataron de igual a igual sin inconvenientes.

CONCLUSIÓN

La realización de la presente tesis surgió a partir de querer investigar la problemática que enfrentan las personas en el ámbito laboral luego de que recuperar su libertad. Para poder llevar esta problemática a la disciplina de la administración se propuso indagar la Gestión del Sector Público en relación a las Empresas y ONGs encargadas de reinsertar a ex reclusos en el mercado de trabajo, y la articulación entre estas.

De acuerdo a la investigación realizada, se puede concluir que existe una articulación parcial entre organismos y organizaciones para reinsertar ex reclusos en el mercado de trabajo.

Por un lado, se encuentra el PLB quien es el encargado de asistir y controlar a las personas que recuperan la libertad. Se dedica a capacitar y formar a los ex reclusos buscando que los mismos no reincidan en el delito. El PLB articula con el Ministerio de Educación y el Ministerio de Trabajo, Empleo y Seguridad Social para llevar a cabo las capacitaciones y formaciones.

En cuanto al Estado, éste mediante la Ley de Cupo 14.301, obliga al Sector Público a emplear ex reclusos. Esta ley se encuentra promulgada desde 2011 pero carece de reglamentación y por ende no se está llevando a cabo.

Otras de las propuestas del Estado a través del Ministerio de Trabajo, Empleo y Seguridad Social es el PIL, el cual incentiva económicamente al Sector Privado y a Personas Jurídicas sin fines de lucro para que aumenten su nómina. En cuanto a la descripción de candidatos a ser empleados los ex reclusos no se encuentran de manera explícita, lo mismo ocurre con los proyectos de capacitación y formación. En este contexto las empresas difícilmente logren conocer la realidad de que las personas que cometieron delitos penales, también forman parte de estos proyectos de empleos. No hay registros acerca de empresas que hayan implementado el programa.

En última instancia se encuentra la Fundación Los Espartanos quienes además de capacitar y formar a los reclusos dentro de la Unidad Penitenciaria, les brindan la facilidad de acceder al mercado laboral y conseguir empleo. Las estrategias que aplica tienen que ver con el acompañamiento, la contención, el estar cerca del recluso teniendo un contacto físico, un abrazo haciéndolos conscientes de sus realidades, expectativas y pensamientos. Fomenta la comunicación fluida entre las partes y se transmiten valores éticos y cristianos. La responsabilidad, el compromiso, el trabajo en equipo, el sacrificio, la constancia, la humildad, el pedir perdón y sentirse perdonado, son algunos de los valores. Es importante mencionar además, el agradecimiento, la comunión entre pares y externos y la oración. Fomenta establecer ciertas reglas para pertenecer al equipo y les dan aliento para que se formen en cuanto a la educación. Luego de esto la fundación les facilita el acceso a un empleo y les da seguimiento buscando mejorar el desempeño laboral de los mismos.

Por último, según los resultados obtenidos en la investigación se afirma que la empleabilidad disminuye el nivel de reincidencia delictiva en el marco de la contención, la educación formal y las capacitaciones laborales.

APORTES

26

Se considera que la articulación debe ser completa entre los Organismos del Sector Público y entre las Organizaciones del Sector Privado. Una manera de llevarlo a cabo es creando pequeños equipos de trabajo por zonas geográficas entre Municipios, Unidades Penitenciarias, Patronato de Liberados, ONGs, profesionales sociales y las empresas más cercanas, con el fin de fortalecer la Ley de Cupo 14.301 y los programas de reinserción laboral. Hay que trabajar lo más que se pueda dentro de las Unidades Carcelarias aprovechando al máximo el recurso tiempo del que disponen los reclusos allí dentro. Logrando siempre que los programas tengan una visión enfocada de modo que permitan bajar la reincidencia delictiva y beneficiar la seguridad social.

El Estado desde la dimensión sociopolítica debe crear un equilibrio entre combatir los delitos de reincidencias y hacer valer los derechos humanos de las personas que cumplieron una condena penal y necesitan reinsertarse. Es necesario que desde el Estado se concientice a la sociedad con el fin de que se abandone los estereotipos y los prejuicios, los cuales son obstáculos a la hora de emprender cualquier proceso de reinserción. Una manera de llevarlo a cabo es hacer campañas publicitarias o charlas difundiendo la integración de las personas. que si bien transgredieron la ley penal, hoy en día deciden dejar los malos hábitos y comenzar una nueva vida en búsqueda de segundas oportunidades. También se debe sensibilizar a las Empresas para que se comprometan y para que generen oportunidad de puestos de trabajo. La mayoría de las Empresas y Organismos que dicen generar igualdad de condiciones de contratación de empleo realmente no lo hacen, es más bien un discurso políticamente correcto que luego en la práctica nadie cumple.

En definitiva, las decisiones directivas no se deben agotar en el cálculo financiero, sino que también deben evaluar los costos sociales, los aspectos de equidad y el respeto por la condición humana. La sociedad actual demanda cada vez más seguridad y protección, en la medida en que las empresas promuevan puestos de trabajos a ex reclusos, se estará resolviendo parte de esta situación generando un impacto positivo.

Se concluye en que se debería replicar el método llevado a cabo por La Fundación Los Espartanos como caso de éxito en cuanto a

estadísticas y como Modelo Mental aplicado. Se recuerda que este modelo considera que las decisiones sobre una variable de hoy afectan a otras variables en el futuro. De este modo todo aquello que la fundación sembró a lo largo de siete años está dando frutos beneficiosos en este tiempo. logrando una óptima reinserción, disminuyendo el nivel de reincidencias delictivas y contribuyendo a una convivencia social más pacífica.

Bibliografía.

1. Álvarez, H. (1997). Teoría de las Organizaciones. Córdoba: Eudecor.
2. Chiavenato, I. (1995). Introducción a las Teoría General de la Administración. Bogotá: McGraw-Hill.
3. Koontz, H. y Weihrich, H. (1998). Administración una perspectiva global.
4. Krieger, M. (2005). Estado y Administración Pública. Buenos Aires: Fundación Unión.
5. Serra, R., Iriarte, J. y Le Fosse, G. (2000). El Nuevo Juego de los Negocios. Buenos Aires: Norma.

Internet y sitio Web

- Aizaga. G. (2016). Vidal desplazó la cúpula del Servicio Penitenciario. Recuperado el 25 de Octubre de 2016, de www.lanacion.com.ar
- Morosi. P. (2012). Buenos Aires más de 4.100 excarcelados. Recuperado el 21 de Mayo de 2016, de www.lanacion.com.ar
- Nuñez. J. (2010). Notas para el estudio de los Patronatos de Liberados y Excarcelados de las Prisiones en España y la Argentina (1890-1918). Recuperado el 1 de Octubre de 2016, www.scielo.com.ar
- Porto. J. (2015). Administración pública. Recuperado el 1 de Octubre de 2016, de <http://definicion.de>
- Porto. J. y Gardey. A. (2014). Reinserción. Recuperado el 1 de Octubre de 2016, de <http://definicion.de>
- Porto. J. y Merino. M. (2014). Reincidencia. Recuperado el 1 de Octubre de 2016, de <http://definicion.de>

La gestión de aparatos y residuos electrónicos en Argentina frente a la crisis medioambiental.

Por estudiante Florencia Rodríguez Queija

28

Según Greenpeace, a escala global, se estima que se producen entre 20 y 40 millones de toneladas de residuos de aparatos eléctricos y electrónicos (RAEE) por año, lo que equivale aproximadamente al 5% del total de los residuos sólidos del planeta.

La falta de tratamiento de este tipo de residuos es uno de los problemas presentes en la Argentina teniendo en cuenta que se generan más de 120.000 toneladas por año. Al respecto Greenpeace (2010) determinó: “En Argentina no existe prácticamente ninguna infraestructura formal para hacer frente a la basura electrónica y gestionar este tipo de residuos. Actualmente, la basura electrónica termina siendo desechada en basurales o rellenos e incluso es incinerada”.

Ante la diversidad de este tipo de aparatos, he decidido focalizar la tesis en investigar la gestión de dispositivos móviles en el país, desde la producción de los mismos hasta su desuso en el marco de la crisis medioambiental que vive el planeta.

En particular, estos dispositivos contienen muchos materiales tóxicos como plomo, mercurio, cadmio, plásticos y gases, entre otros, los cuales son perjudiciales para el medio ambiente y la salud. Y, sumado a la realidad que “de acuerdo con datos del Instituto Nacional de Estadística y Censos (Indec), en la Argentina existen 62,5 millones de líneas de telefonía móvil activas, es decir, 1,5 aparato per cápita” (Cabot, 2015, La Nación); se transforma en una problemática inminente en la Argentina que requiere ser solucionada.

Es por eso, que en esta investigación se hizo hincapié en cómo manejan la responsabilidad que tienen las empresas que los comercializan y fabrican de que éstos no se conviertan en desechos

tóxicos que contaminen el suelo, aire y agua. Particularmente las políticas medioambientales de Producción Más Limpia y la Logística Inversa, se ocupan de que los equipos y accesorios sean reutilizados, reciclados o, en última instancia, destruidos correctamente.

Previo al desarrollo de los resultados obtenidos, es necesario encuadrar el contexto de la problemática en el marco del Paradigma de la Economía Circular.

La economía circular es un concepto económico que se interrelaciona con la sostenibilidad, y cuyo propósito es que el valor de los productos, los materiales y los recursos se mantenga en la economía durante el mayor tiempo posible, reduciéndose al mínimo la generación de residuos. Consiste en implementar una nueva economía, no lineal, basada en el principio de «cerrar el ciclo de vida» de los productos. Es la intersección de los aspectos ambientales y económicos. (Fundación Ellen MacArthur).

Ahora bien, para alcanzar este concepto de paradigma se requiere de la aplicación de tres políticas medioambientales: Producción Más Limpia, Eco diseño, y la Logística Inversa.

La primera refiere a “la aplicación continua de una estrategia integrada de prevención ambiental en los procesos, los productos y los servicios, con el objetivo de reducir riesgos para los seres humanos y para el medio ambiente, incrementar la competitividad de la empresa y garantizar la viabilidad económica.” (PNUMA)

Por otro lado, la segunda también conocida como Diseño para el Medio Ambiente, se presenta como una “metodología que considera la variable ambiental como un criterio más a la hora de tomar decisiones en el proceso de diseño de productos industriales, adicionalmente a otros que tradicionalmente se han tenido en cuenta (costes, calidad). El objetivo último del Eco diseño es mejorar el rendimiento medioambiental de los productos a lo largo de su ciclo de vida mediante la integración sistemática de las cuestiones medioambientales en la etapa más temprana del diseño del producto.” (IHOBE)

Y, la Logística Inversa apunta al “proceso de proyectar, implementar y controlar un flujo de materia prima, inventario en proceso, productos terminados e información relacionada desde el punto de consumo hasta el punto de origen en una forma eficiente y lo más económica posible, con el propósito de recuperar su valor o el de la propia devolución”. (Council of Logistics Management, 1998)

Con respecto a la metodología de Investigación, las técnicas cualitativas utilizadas para llevar a cabo este trabajo se realizaron en base a dos unidades de análisis: las empresas que fabrican celulares y las empresas que los comercializan en el país como Movistar, Claro y Personal. A su vez, se tuvo en cuenta la percepción de la sociedad como usuaria de estos equipos.

Para ello, se realizó un exhaustivo relevamiento de las políticas medioambientales gracias a los reportes de sustentabilidad que son de público conocimiento, analizando tanto las empresas fabricantes de dispositivos móviles (LG, Huawei, Sony Mobile, Samsung, Motorola, Nokia, Nextel, BGH) como las operadoras que los comercializan. Se abarcó desde la producción de los mismos y todo lo relacionado con las prácticas del día a día, hasta qué ocurre con los celulares cuando se convierten en residuos electrónicos.

En rasgos generales, algunas medidas de Producción Más Limpia que aplican las marcas que los fabrican son:

- Sustitución de sustancias peligrosas por otras más seguras.
- Medición de la huella de carbono de sus productos buscando una disminución de las emisiones de CO₂.
- Mejoras en cuanto a la eficiencia energética como optimizar el consumo de energía de los cargadores de celulares.
- Destacar que realizan acciones en todo el ciclo de vida del producto.

Luego, a partir de estos mismos reportes y los sitios web de las empresas citadas se sintetizó en un cuadro los criterios de Eco diseño que aplican y cuáles no.

Cuadro Comparativo de Eco diseño en las Empresas

Criterios/Empresas	LG	Huawei	Sony Mobile	Samsung	Motorola	Nokia	Nextel	BGH
Reducción Material	SI	SI	SI	SI	SI	SI	NO	SI
Diseño por Desmontaje	NO	SI	NO	NO	SI	NO	NO	NO
Materiales "Bio"	NO	SI	SI	SI	NO	SI	SI	NO
Durabilidad	NO	SI	SI	NO	NO	NO	NO	NO
Multif. + Reutilización + Reciclaje	SI	SI	SI	SI	SI	SI	SI	SI
Reducción Dimensional	SI	SI	SI	NO	SI	NO	NO	NO
Uso de la Tecnología	SI	SI	SI	SI	SI	SI	NO	NO
Disminución de las emisiones	SI	SI	SI	SI	NO	SI	SI	SI
Eco publicidad	NO	NO	NO	NO	NO	NO	NO	NO

Fuente: Elaboración propia en base a las políticas ambientales relevadas de las empresas mencionadas y los criterios de eco diseño.

Es importante hacer una aclaración sobre lo que muestra el gráfico respecto del criterio de Durabilidad, debido a que, Huawei menciona que prioriza esta dimensión pero no se encuentran datos que lo verifiquen, y podría decirse que Sony también lo aplica al reutilizarse materiales en nuevos equipos para extender la duración de aquéllos y preservar los recursos naturales. Aunque, es un punto controversial ya que estamos, y espero saliendo, en la era de la obsolescencia programada y percibida, de manera que las empresas buscan de alguna forma que sus clientes renueven los equipos en determinado tiempo.

Luego de observarlo, se deduce que las empresas argentinas Nextel y BGH son las que menos cumplen con los criterios de eco diseño,

mientras que Huawei es la organización que más se acerca a completar los diez lineamientos, seguida por Sony.

En lo que respecta a una mirada más general, todas las empresas emplean políticas de reciclaje y reutilización, aunque no se practican todas en el país, dando la impresión de que se preocupan de que sus productos no sean desechados de manera irresponsable. Por el momento, ninguna de las organizaciones citadas, incorporan el criterio de Eco publicidad en la Argentina, siendo práctico y de bajos costos, teniendo en cuenta que en la Unión Europea existen satisfactorios programas sobre este enunciado.

Respecto de la Logística Inversa, se llevaron a cabo cuestionarios con preguntas abiertas y cerradas dirigidas al personal de las sucursales de Movistar, Claro y Personal de Zona Norte y CABA. Algunas conclusiones a las que se llegaron fueron:

- a) Solo existen urnas en los Centros de Atención al Cliente para depositar las baterías y equipos. Y, en algunos locales de Personal, por ejemplo, ni están a la vista, por ende, las personas que asisten no se dan cuenta que existen.
- b) No tienen ninguna campaña de promoción del reciclaje, más que las urnas.
- c) No hay regularidad específica en la recolección de lo depositado en las urnas. Con excepción de Claro en el DOT que sí hay regularidad gracias a la cantidad de equipos y baterías que se recolecta.
- d) Se terceriza el tratamiento de residuos, pero empleados desconocen qué empresa. En general, se destinan a una ONG en Bélgica.

Los empleados perciben:

- La empresa no le da importancia, lo justo para una buena imagen. Y, coinciden que la falta de legislación que los obligue hace que “se dejen estar”.
- No es suficiente la promoción actual para incorporar la conducta en la sociedad.

Por último, se realizó un breve cuestionario estructurado a los usuarios de dispositivos móviles para analizar qué tan eficientes son las políticas que aplican las organizaciones y así poder detectar posibles falencias.

En primera instancia, el 62% de las personas no conocen que los celulares en desuso producen efectos contaminantes para el medioambiente. Podría decirse que ya hay un error de entrada porque al desconocer esto, se podría anticipar que no se van ocupar de su correcto desecho.

Luego, respecto del conocimiento que tienen sobre las campañas de reciclaje de las empresas que los comercializan, el 80% de las personas, las desconocen totalmente y, apenas el 2% ha reciclado alguna vez. Resultados alarmantes si los hay porque ponen en evidencia los ineficientes programas que arman las empresas sobre los cuales depositan tiempo y recursos tanto humanos como económicos.

De esta forma, uno se preguntaría dónde desechan los dispositivos móviles cuando pasan a ser residuos. Más de la mitad respondió que los tienen guardados en su casa porque les funcionan como back-up, se los guardan para el futuro como repuesto por si se los roban/rompe el actual o con la idea de arreglarlo en algún momento. Afortunadamente, el 28% los regala o vende, por ende, no estaría generando contaminación. Y, el 2% los tira a la basura, que es el resultado más atroz porque se mezcla con los demás residuos y terminan en rellenos sanitarios generando la contaminación que se debería evitar.

Finalmente, para conocer el punto en donde se está fallando y debería hacerse hincapié para revertir la conducta de la sociedad, se indagó sobre el motivo por el cual no se ocupaban de desecharlo en

forma correcta y responsable. El 82.81% de las personas no saben qué hacer con ellos. ¿Increíble no? Mientras que el 15.63% por pereza y, el 1.56% restante, no le interesa. ¿Cuán grande es la brecha entre empresas-clientes para que haya semejante falla en la comunicación? Retomando lo dicho en el punto anterior, ¿Será porque la atención está enfocada hacia la creación de una buena imagen y no la incorporación de la conducta en la sociedad argentina?

Luego del breve recorrido sobre la investigación llevada a cabo, para mi sorpresa se aplican una gran cantidad de medidas de producción más limpia para el cuidado del medioambiente por parte de las empresas que fabrican estos dispositivos móviles. Aunque, respecto del Eco diseño en el país, sería estratégico aplicar los criterios de Eco Publicidad y Reducción Dimensional.

Sin embargo, la Logística Inversa en Argentina es ineficiente por ser poco integral y redundante, ya que tanto las organizaciones que los producen como las que los comercializan aplican medidas, pero ninguna con resultados positivos ni con el impacto en la sociedad que debieran generar. En mi opinión, para ello se debe derribar el mito que es costosa porque está garantizado que es económicamente viable; el Estado debe retomar la ley de Responsabilidad Extendida del Productor por medio de la cual le exige a las empresas fabricantes que se hagan cargo de sus productos cuando se convierten en desechos; y, todo esto acompañado de campañas de información y educación dirigidas a la sociedad para generar conciencia.

A su vez, las empresas argentinas deben tomar la dimensión ambiental desde la estrategia corporativa con real intención y compromiso, para que sea transmitida a los empleados de toda la organización.

Apoyando la idea del profesor Barg, se debe lograr una alineación entre las preocupaciones de los tres actores en cuestión: las empresas, los ciudadanos y el Estado. La falta de coordinación genera esfuerzos individuales que no colaboran con una eficiente gestión de RAEE en la Argentina. Por eso, retomando lo que se viene diciendo, es

imprescindible un marco regulatorio más consistente y eficiente que facilite esta articulación. De todas maneras, también requiere una mayor conciencia por parte de la sociedad sobre la gravedad de la problemática y, por ello, contribuyo desde mi humilde lugar a decirle lo siguiente:

- Los residuos electrónicos correctamente tratados no son una amenaza para el medioambiente, la mayoría son reciclables y reutilizables. Si usted posee un equipo celular para ser desechado, acérquese a las sucursales de las operadoras que se mencionaron o búsquelas por sus páginas web oficiales.
- No tire ningún residuo eléctrico ni electrónico junto con los residuos domiciliarios ni en basurales. Infórmese antes.
- Cuando usted colabora a que este tipo de residuos sea reciclado está recuperando metales y materiales que son escasos cuya obtención contaminan el medioambiente, y evita el impacto que generarían si fueran desechados irresponsablemente.
- Transmita el conocimiento que adquirió luego de leer esta investigación. El “boca a boca”, en estos casos, suele funcionar excelentemente.

Como conclusión, en sintonía con lo expresado por Ricardo Rolandi, ex presidente de la Asociación para el Estudio de los Residuos Sólidos (ARS), se tiene que frenar la generación de basura indiscriminada, debemos dejar de ver a la basura como tal y empezar a mirarla como recursos que se pueden aprovechar. Tenemos que incorporar una ética ambiental a nuestras vidas, consumir en forma responsable, construir valores en la sociedad y cuidar el medioambiente que tanto nos brinda. El cambio de modelo mental es arduo, saltar de paradigma aún más. Es por eso, que se necesita del compromiso de todos. Por ende, si le dijera que de los electrónicos el 72% es reciclable y el 25% reusable, ¿Qué está esperando?

Bibliografía

CONSULTA A LIBROS

- Constitución de la Nación Argentina. (1994).
- Wheatley, M. (1999). El liderazgo y la nueva ciencia. San Francisco: Berret Koehler Publisher.
- Serra, R., Iriarte, J., y Le Fosse, G.H. (2000). El nuevo juego de los negocios. Buenos Aires: Grupo Editorial Norma.
- Fassio, A., Pascual, L. y Suárez, F. M. (2002). Introducción a la Metodología de la Investigación aplicada al Saber Administrativo. Buenos Aires: Cooperativas.
- Serra, R., Kastika, E. y Hermida, J. (2004). Administración y Estrategia. Buenos Aires: Grupo Editorial Norma.
- Morales Lamberti, A. y Novak, A. (2005).
- Instituciones de Derecho Ambiental. Córdoba: M.E.L. Editor.
- Barbero, S. y Cozzo, B. (2009).
- Ecodesign. Alemania: Ullmann Pub.
- Scrap y Rezagos S.R.L. (2016). Informe de Trazabilidad de Teléfonos Celulares. Ciudad Autónoma de Buenos Aires.

MATERIAL CONSULTADO EN INTERNET

Anónimo. Comandante Jacques Cousteau. El mundo. Recuperado el 7 de Septiembre de 2016, de http://www.elmundo.es/especiales/2010/06/ciencia/jacques_cousteau/jean_michel.html.

Anónimo. Jacques Cousteau. Hola. Recuperado el 7 de Septiembre de 2016, de <http://www.hola.com/biografias/jacques-cousteau/>
Anónimo, (2006). Informe Brundtland. Desarrollo Sostenible. Recuperado el 7 de Septiembre de 2016, de <https://desarrollosostenible.wordpress.com/2006/09/27/informe-brundtland/>.

Carbajal, Mariana. (2001). Aun no ganamos la guerra. Página/12. Recuperado el 7 de Septiembre de 2016, de

<http://www.pagina12.com.ar/2001/01-09/01-0915/PAG27.HTM>.

Cabot, Diego. (2015). Un celular y medio por cada argentino. La Nación. Recuperado el 8 de Septiembre de 2016, de

<http://www.lanacion.com.ar/1819478un-celular-y-medio-por-cada-argentino>.

- Greenpeace. Basura electrónica. Recuperado el 8 de septiembre de 2016, de <http://www.greenpeace.org/argentina/es/campanas/contaminacion/basuraelectronica/>.
- Greenpeace. (2010). Componentes tóxicos. Recuperado el 9 de Septiembre de 2016, de <http://www.greenpeace.org/argentina/es/campanas/contaminacion/basuraelectronica/Componentes-Toxicos/>.
- Scrap y Rezagos SRL RAEE. Recuperado el 9 de Septiembre de 2016, de <http://www.rezagos.com/pages/raee>.
- Santkovsky, J. (2011). La basura electrónica no dispone en Argentina de una legislación que la regule. Tandil Diario. Recuperado el 9 de Septiembre de 2016, de <http://www.tandildiario.com/noticias/Tecnolog%C3%ADa/48912:9/-La-basuraelectr%C3%B3nica-no-dispone-en-Argentina-de-una-legislaci%C3%B3n-que-laregule-.html>.
- Anónimo. (2011). La basura electrónica no dispone en Argentina de una legislación que la regule. Tandil Diario. Recuperado el 9 de Septiembre de 2016, de <http://www.tandildiario.com/noticias/Tecnolog%C3%ADa/48912:9/-La-basuraelectr%C3%B3nica-no-dispone-en-Argentina-de-una-legislaci%C3%B3n-que-laregule-.html>. □ Greenpeace. (2011). Basura electrónica: la otra cara de la tecnología. Recuperado el 9 de Septiembre de 2016, de http://www.greenpeace.org/argentina/Global/argentina/report/2011/contaminacion/basura_electronica_otra_cara_tecnologia.pdf.
- Lara Molina, J. (2010). Residuos Electrónicos (basura electrónica). Recuperado el 12 de Septiembre de 2016, de <http://losresiduoselectronicos.blogspot.com.ar/>.
- Gits Informática. Partes de un Móvil. Recuperado el 12 de Septiembre de 2016, de <http://www.gitsinformatica.com/imagen/movil%20partes.jpg>.
- Amar, J. (2016). Argentina ingresará en el millonario negocio de residuos electrónicos. Télam. Recuperado el 28 de Septiembre de 2016, de <http://www.telam.com.ar/notas/201606/151069-argentina-exportacion-residuoselectronicos-grupo-pelco.html>.
- Kalinec, C. (2016). Argentina ingresará en el millonario negocio de residuos electrónicos. Télam. Recuperado el 28 de Septiembre de 2016, de <http://www.telam.com.ar/notas/201606/151069-argentina-exportacion-residuoselectronicos-grupo-pelco.html>.
- Anónimo. (2016). Argentina ingresará en el millonario negocio de residuos electrónicos. Télam. Recuperado el 28 de Septiembre de

2016, de <http://www.telam.com.ar/notas/201606/151069-argentina-exportacion-residuoselectronicos-grupo-pelco.html>.

Lunar, R. y Martínez Frías, J. (2007). El coltán un “mineral” estratégico. El país. Recuperado el 28 de Septiembre de 2016, de http://elpais.com/diario/2007/09/26/futuro/1190757604_850215.html.

GSMA. (2015). E-Waste en América Latina. Recuperado el 29 de Septiembre de 2016, de <http://www.gsma.com/latinamerica/wp-content/uploads/2015/11/gsamaunu-ewaste2015-spa.pdf>.

Greenpeace. (2011). El lado tóxico de la telefonía móvil. Recuperado el 29 de Septiembre de 2016, de

<http://www.greenpeace.org/argentina/Global/argentina/report/2010/3/basuraelectronica-el-lado-toxico-de-la-telefonía-movil.pdf>.

Lindhqvist, T., Manomaivibool, P. y Tojo, N. (2008). La responsabilidad extendida del productor en el contexto latinoamericano. Recuperado el 29 de Septiembre de 2016, de

<http://www.greenpeace.org/argentina/Global/argentina/report/2008/10/laresponsabilidad-extendida-d.pdf>.

Comisión Nacional de Comunicaciones (CNC). (2012). Estadísticas e indicadores de telecomunicaciones argentina. Recuperado el 29 de Septiembre de 2016, de

https://www.google.com.ar/url?sa=t&rct=j&q=&esrc=s&source=web&cd=1&cad=rja&uact=8&ved=0ahUKEWje6_Lfp6bPAhVDG5AKHSKwALUQFggcMAA&url=https%3A%2F%2Fwww.enacom.gob.ar%2Fmultimedia%2Fnoticias%2Farchivos%2F201409%2Farchivo_20140901035233_1056.pdf&usg=AFQjCNHI3CFp9hNBhAyC9F7Zvph9MhmKLQ.

Anónimo. (2015). Estudio: ¿Qué teléfonos celulares contaminan más? Portal RT. Recuperado el 29 de Septiembre de 2016, de <https://actualidad.rt.com/ciencias/190799-moviles-celulares-contaminar-ambiente>.

D’Agostino, A. (2011). Brightstar: en Tierra del Fuego no ensamblamos, fabricamos. RedUSERS. Recuperado el 29 de Septiembre de 2016, de <http://www.redusers.com/noticias/brightstar-produciremos-la-mitad-de-los-celularesque-demanda-la-argentina/>.

Sametband, R. (2011). La producción de celulares en el país, un debate que se reaviva. La Nación. Recuperado el 29 de Septiembre de 2016, de <http://www.lanacion.com.ar/1404273-la-produccion-de-celulares-en-el-pais-undebate-que-se-reaviva> recuperado 29/09/201614/12/2015.

Bacca, A.P. y Gûiza Barrios, J.J. (2014).

Logística Inversa de Dispositivos Móviles. Recuperado el 29 de Septiembre de 2016, de

<http://repository.unimilitar.edu.co/bitstream/10654/12629/1/ARTI>

CULO0ACADEMICOJAVIER%C3%9CIZA20LOGISTICAINVERSADEDISP
OSITIVOSM%C3%93VILES.pdf

Lombardi, V. (2015). La producción en Tierra del Fuego sumará cables y cargadores nacionales. La Nación. Recuperado el 29 de Septiembre de 2016, de <http://www.lanacion.com.ar/1854089-la-produccion-de-celulares-en-tierra-del-fuegosumara-cables-y-cargadores-nacionales>.

Scarpinelli, L. (2016). EL “plan canje” de celulares se expande e impulsa la venta de usados. La Nación. Recuperado el 30 de Septiembre de 2016, de <http://www.lanacion.com.ar/1872607-el-plan-canje-de-celulares-se-expande-eimpulsa-la-venta-de-usados>.

Anónimo. (2016). Apple entendió el mensaje: reciclar genera ganancias por US\$ 40 millones. Recuperado el 30 de Septiembre de 2016, de <http://www.noticiasdeargentina.com.ar/index.php/45112/noticias-en-capital-socialapple-entendio-el-mensaje-reciclar-genera-ganancias-por-us-40-millones-urgente24/>. Motorola. Ecomoto. Recuperado el 30 de Septiembre de 2016, de

<http://www.motorola.com.ar/about/ecomoto>.

Anónimo. 2015. 3 lecciones de sustentabilidad de Apple. Recuperado el 30 de Septiembre de 2016, de

<http://www.amexempresas.com/libertadparatunegocio/3lecciones-de-sustentabilidad-de-apple>.

Anónimo. 2014. Apple explica su compromiso con la sustentabilidad en video narrado por Tim Cook. RedUSERS. Recuperado el 30 de Septiembre de 2016, de <http://www.redusers.com/noticias/apple-explica-su-compromiso-con-lasustentabilidad-en-video-narrado-por-tim-cook/>.

Apple. (2016). Informe de Progreso. Recuperado el 30 de Septiembre de 2016, de <http://www.apple.com/la/environment/reports/>.

Greenpeace. (2012). Ranking Verde de Electrónicos Greenpeace 2012: Wipro es la empresa más ecológica. Recuperado el 30 de Septiembre de 2016, de

[http://www.greenpeace.org/argentina/es/noticias/Ranking-Verde-de-ElectronicosGreenpeace-2012-Wipro-es-la-empresa-mas-ecologica-/-/](http://www.greenpeace.org/argentina/es/noticias/Ranking-Verde-de-ElectronicosGreenpeace-2012-Wipro-es-la-empresa-mas-ecologica-/)

Greenpeace. (2010). Ranking Verde de Electrónicos. Recuperado el 30 de Septiembre de 2016, de

<http://www.greenpeace.org/argentina/es/campanas/contaminacion/basuraelectronica/ranking-verde-de-electr-nicos3/>

CPRAC. Producción más limpia ¿Qué es? Recuperado el 30 de Septiembre de 2016, de

<http://www.cprac.org/es/sostenible/produccion/mas-limpia>.

Herrera Vegas, R. (2012). Teléfonos Celulares amigables con el medio ambiente. La Nación. Recuperado el 30 de Septiembre de 2016, de <http://www.lanacion.com.ar/1490189-telefonos-celulares-amigables-con-el-medioambiente>.

Anónimo. (2012). Programa de Reciclaje de Apple. Recuperado el 30 de Septiembre de 2016, de <http://www.seresponsible.com/2012/09/07/programa-dereciclaje-de-apple/>.

Anónimos. (2014). Apple ofrece reciclar gratis todos sus viejos dispositivos. Infobae. Recuperado el 30 de Septiembre de 2016, de <http://www.infobae.com/2014/04/22/1558923-apple-ofrece-reciclar-gratis-todos-susviejos-dispositivos/>.

Ibáñez, L. (2016). Así funciona el proceso de reciclaje de iPhone. Recuperado el 30 de Septiembre de 2016, de <http://applesencia.com/2016/02/proceso-reciclajeapple-iphone-ipad-mac>.

Anónimo. (2010) ¿Qué hacer con los celulares y las baterías en desuso? La Nación. Recuperado el 30 de Septiembre de 2016, de <http://www.lanacion.com.ar/1301204-que-hacer-con-los-celulares-y-las-baterias-endesuso>.

Cagliani, M. (2009). Nokia tendrá puntos de reciclaje de celulares viejos y baterías agotadas en buenos Aires. Recuperado el 30 de Septiembre de 2016, de <http://www.sustentator.com/blog-es/2009/07/nokia-tendra-puntos-de-reciclaje-decelulares-viejos-y-baterias-agotadas/>.

Personal. Conciencia Celular. Recuperado el 30 de Septiembre de 2016, de http://www.personal.com.ar/institucional/conciencia_celular/conciencia_celular.html. Nextel. (2011). Informe de Responsabilidad Social Empresaria. Recuperado el 30 de Septiembre de 2016, de http://www.nextel.com.ar/downloads/institucional/InformeRS_2010_2011.pdf.

ComunicaRSE. (2011). Reciclado de baterías. Recuperado el 30 de Septiembre de 2016, de <http://www.comunicarseweb.com.ar/biblioteca/reciclado-debaterias>. Centro Basura Cero. Recuperado el 30 de Septiembre de 2016, de <http://www.centrobasuracero.org/listar.php?s=nuestro-trabajo&c=24971>.

Grupo Pelco. Recuperado el 30 de Septiembre de 2016, de <http://www.grupopelco.com.ar/web/index.html>.

García Olivares, A.A. (2003). Logística inversa, por qué y cómo implementarla con éxito. Caso de la industria de reciclaje de plásticos.

Recuperado el 30 de Septiembre de 2016, de <http://www.gestiopolis.com/logistica-inversa-por-que-ycomo-implementarla-con-exito/>. [2] Ballesteros Rivero y Ballesteros Silva. (2007).

Importancia de la Logística Inversa en el rescate del Medio Ambiente. Recuperado el 30 de Septiembre de 2016, de <http://www.redalyc.org/pdf/849/84903754.pdf>.

Lacoba, S.R. (2003). El sistema de la logística inversa en la empresa: análisis y aplicaciones. Recuperado el 30 de Septiembre de 2016, de <http://biblioteca.unex.es/tesis/8477236135.PDF>.

Arroyo López, P.E. y Gaytán Iniestra, J. (2013). Recuperación de valor: la logística inversa. Recuperado el 1 de Octubre de 2016, de <http://www.logisticamx.enfasis.com/articulos/67350-recuperacion-valor-la-logisticainversa>. [2] Calderón Sotero, J.H. (2013). Logística verde. Recuperado el 1 de Octubre de 2016, de <https://logistweb.wordpress.com/2013/08/23/logistica-verde-green-logistics/>. [2] Anónimo. ¿Qué es el ecodiseño? Ihobe. Recuperado el 1 de Octubre de 2016, de <http://www.ihobe.net/Paginas/Ficha.aspx?IdMenu=0e4d5b7a-bcae-4f11-8173efef8a5c09dd&Idioma=es-ES>.

Galindo, M. (2014). Ecodiseño: 10 principios y 10 ejemplos. Recuperado el 1 de Octubre de 2016, de <http://ecoemas.com/ecodiseno-10-principios-10-ejemplos/>

ISO. Sistemas de gestión ambiental, Directrices para la incorporación del ecodiseño. Recuperado el 1 de Octubre de 2016, de <https://www.iso.org/obp/ui#iso:std:iso:14006:ed-1:v1:es>.

IRAM. Certificación del Sistema de Gestión Ambiental. Recuperado el 1 de Octubre de 2016, de <http://www.iram.org.ar/index.php?IDM=14&IDN=95&mpal=56&alias=Certificaciondel-Sistema-de-Gestion-Ambiental>.

IRAM. Recuperado el 1 de Octubre de 2016, de <http://www.iram.org.ar/>. [2] Información Legislativa y Documental. Recuperado el 1 de Octubre de 2016, de <http://www.infoleg.gob.ar/>.

Seghezzo, P. (2009). Clasificación de los residuos peligrosos. Recuperado el 1 de Octubre de 2016, de <http://www.eco-sitio.com.ar/node/117>.

Fundación Ellen MacArthur. Economía Circular. Recuperado el 21 de Octubre de 2016, de http://economiecircular.org/wp/?page_id=62.

Lecciones de la Naturaleza. Economía Circular. Recuperado el 21 de Octubre de 2016, de http://www.lessonsfromnature.org/es/index.php?option=com_content&view=article&id=104&Itemid=130.

NASA. (2016). NASA: los índices del calentamiento global alcanzan el récord de 1.000 años. Actualidad RT. Recuperado el 29 de Octubre de 2016, de <https://actualidad.rt.com/actualidad/217707-nasa-calentamiento-global-record>.

Anónimo. Claro. Portal La Noticia. Recuperado el 30 de Octubre de 2016, de <http://www.lanoticia1.com/seccion/empresas/perfil/claro>. Institucional Claro Perú. Recuperado el 30 de Octubre de 2016, de <http://www.claro.com.pe/wps/portal/pe/sc/institucional/responsabilidad-social#medioambiente>.

Institucional Claro Chile. Recuperado el 30 de Octubre de 2016, de <http://www.clarochile.cl/portal/cl/pc/personas/institucional/rse/responsabilidad-social/>.

Movistar España. Renueva y Recicla.. Recuperado el 30 de Octubre de 2016, de <http://www.movistar.es/particulares/movil/servicios/ficha/renueva-reciclaparticulares>. ☑ Movistar Colombia. Política Ambiental Global de Telefónica. Recuperado el 30 de Octubre de 2016, de <http://www.movistar.co/atencion-cliente/proteccion-alusuario/politica-ambiental>.

Movistar Colombia. Reciclaje de celulares. Recuperado el 30 de Octubre de 2016, de <http://www.movistar.co/atencion-cliente/proteccion-alusuario/reciclaje-decelulares>. ☑ Movistar Venezuela. Esquinas Verdes. Recuperado el 30 de Octubre de 2016, de http://www.movistar.com.ve/particulares/m/lo-nuevo/esquinas_verdes.asp.

Sony. Sustentabilidad. Recuperado el 30 de Octubre de 2016, de <http://blogs.sonymobile.com/about-us/sustainability/commitment/overview/>.

LG. Green Product Strategy. Recuperado el 30 de Octubre de 2016, de <http://www.lg.com/global/sustainability/environment/greener-products/green-productstrategy>.

LG. Responsabilidad Social. Recuperado el 30 de Octubre de 2016, de <http://www.lg.com/ar/acerca-de-lg/responsabilidad-social>.

Samsung. Reporte de Sustentabilidad 2015. Recuperado el 30 de Octubre de 2016, de http://www.samsung.com/common/aboutsamsung/download/comp-anyreports/2015_Sustainability_Report.pdf.

Huawei. Reporte de Sustentabilidad 2013. Recuperado el 30 de Octubre de 2016, de <http://www.huawei.com/ar/about-huawei/sustainability/sustainabilityreport/index.htm>.

Nextel. (2014). Plan de gestión integral de RAEE.

- Aguilero. (2015). Nextel fue premiada por su política de sustentabilidad ambiental. Recuperado el 4 de Noviembre de 2016, de <http://aguilero.com/nextelpremiada-politica-sustentabilidad-ambiental/>.
- Samsung. Visión Principal de la Sostenibilidad. Recuperado el 4 de Noviembre de 2011, de http://www.samsung.com/co/aboutsamsung/samsungelectronics/companyReports/companyreports_02.html.
- CyV Geología Ltda. (2009). Estudio de consolidación de políticas de empresas multinacionales productoras de computadores y celulares en relación a mejoras en el diseño como en el manejo de aparatos usados y su implementación a nivel internacional. Recuperado el 4 de Noviembre de 2016, de <http://portal.mma.gob.cl/wp-content/uploads/2015/07/Politicasespresariales-RAEE2009.pdf>.
- Nextel. Informe de Responsabilidad Social 2012-2013. Recuperado el 4 de Noviembre de 2016, de <http://static.globalreporting.org/reportpdfs/2014/ec3ea63aabc396563501353271c7ba40.pdf>.
- BGH. (2016). Resultados de RSE 2015. Recuperado el 4 de Noviembre de 2016, de <https://www.bgh.com.ar/0/resultados-rse-2015/>.
- BGH. (2015). Norma ISO 14001. Recuperado el 4 de Noviembre de 2016, de <https://www.bgh.com.ar/0/norma-iso-14001/>.
- BGH. (2015). Programa Green Partner. Recuperado el 4 de Noviembre de 2016, de <https://www.bgh.com.ar/0/programa-green-partner/>.
- BGH. (2015). Recupero de material para reciclaje. Recuperado el 4 de Noviembre de 2016, de <https://www.bgh.com.ar/0/recupero-de-material-parareciclaje/>.
- Grupo Telecom. (2014) Reporte de Responsabilidad Social Empresaria. Recuperado el 4 de Noviembre de 2016, de http://www.telecom.com.ar/CMEDocuments/telecom/media/ReporteRSE_14.pdf.
- ComunicaRSE. (2012). Programa de reciclado de baterías de Personal ya logró 42 mil baterías recolectadas y tratadas. Recuperado el 4 de Noviembre de 2016, de <http://www.comunicarseweb.com.ar/biblioteca/programa-de-reciclado-de-baterias-depersonal-ya-logro-42-mil-baterias-recolectadas-y>.
- Telefónica. (2015). Informe Integrado. Recuperado el 4 de Noviembre de 2016, de https://www.telefonica.com/documents/153952/13347843/informe_anual_2015_es.pdf/1c6c42b3-0813-488e-995c-413229577fb6.

Samsung Mobile Green Managements. Reciclaje de Teléfonos.
Recuperado el 4 de Noviembre de 2016, de
<http://www.samsung.com/es/mobile/greenmanagement/information/phone.html>.

La guerra de las **Pick-ups** de producción nacional, el liderazgo de Toyota en un mercado agresivo y en crecimiento.

Por estudiante Ignacio Mezzarobba

| 45

INTRODUCCIÓN A LA PROBLEMÁTICA

Desde la década del '60 se fabrican en la Argentina vehículos de trabajo, sobre todo aquellos que desarrollan sus actividades en el campo. Siendo el año 2016, esta actividad sigue llevándose a cabo y se ha convertido en una tradición en nuestro País. A principios de los años '90, se instala en el País la fábrica de Toyota para convivir con los únicos dos fabricantes de este tipo de vehículos, Ford y Chevrolet. Con el desembarco en Argentina de Toyota y la puesta en el mercado de su Hilux, la demanda de las Pick-ups comenzó a evidenciar un aumento considerable. El público les mostró a las terminales que ya no buscaban solamente vehículos para trabajar en la hacienda o para hacer el reparto de mercaderías en su respectiva ciudad; buscaban comodidad y confort, deseaban que su Pick Up de trabajo también pudiera ser utilizada para el disfrute personal. En la década del 2000 se dispara la demanda de las Pick-ups y por ende, se define el comienzo de la batalla por el liderazgo del mercado. Los dos principales competidores siguen siendo la Ford Ranger y la Chevrolet S10, aunque a diferencia de décadas anteriores, Chevrolet ya no fabrica su camioneta en la Argentina. Toyota lanza en el año 2004 la séptima generación de la Hilux, un vehículo totalmente renovado, el cual catapulta a Toyota como líder del segmento, manteniéndose en cabeza hasta el día de hoy.

En el año 2010 Volkswagen incursiona en el mercado de las Pick-ups por primera vez en su historia con el modelo Amarok, y con su llegada plantea un paradigma totalmente nuevo: las Pick-ups ahora deben poseer la calidad y los lujos de los sedanes, algo jamás visto en este tipo de vehículos.

A comienzos del año 2014 el Gobierno Nacional determinó aplicar una serie de impuestos automotrices denominados “impuestos al lujo”.

Si bien las Pick-ups al ser consideradas como vehículos comerciales se vieron desafectadas de este gravamen, sufrieron una parte del impacto negativo que se dio en todo el mercado automotor. Al cierre del año 2014 se concluyó que el mercado de las Pick-ups disminuyó un 13.8% respecto al año anterior.

46

Contrariamente a principios de año 2016 se detectó un leve repunte del mercado en un 8.75%. A pesar de los vaivenes del mercado, la Hilux siempre se ha mantenido a la cabeza de las listas diferenciándose del segundo en un 16.8% en el 2014 y un 11.6% en el 2015, una muy amplia brecha (ACARA). Ya finalizando el primer cuatrimestre de 2016, si bien se ha percibido un repunte del mercado automotor en general con respecto a los años anteriores (en gran parte debido a la derogación de los impuestos mencionados anteriormente), el país se encuentra en épocas de ajuste fiscal y se percibe una leve contracción de la economía en general. Aún existe mucha incertidumbre en cuanto quedarán fijadas las ventas finales al cierre del corriente año y quién será el líder del segmento. A todo esto, cabe agregar que entre mediados de 2017 y principios de 2018 Renault tiene previsto fabricar en su planta de Córdoba una nueva Pick-up propia más otra Premium para Mercedes Benz, luego de una alianza llevada a cabo entre estas marcas y Nissan. Nissan por su parte, también comenzará a producir en esta misma planta su modelo NP300 Frontier, hoy importado desde México.

El objeto de estudio del siguiente trabajo se encuentra en determinar, desde el año 2014 a la actualidad, cuáles son los elementos diferenciadores y cómo es el estilo de administración efectiva de los recursos, que convirtieron a la Pick-Up Hilux en un modelo de culto para los argentinos y la mantuvieron como líder del segmento. Determinar cómo y por qué estas prácticas administrativas podrían ser de suma utilidad para el resto de los fabricantes, para hacerle frente manera eficiente a los cambios de un mercado que en los últimos periodos sufrió fuertes fluctuaciones.

ELEMENTOS DE LA INVESTIGACIÓN

Objetivo General

Identificar y evaluar los factores que determinan el liderazgo de Toyota en la demanda de las Pick Up's producidas en Argentina, para descubrir cuáles son las prácticas del management y cuáles son las fortalezas que generan dicho liderazgo.

Objetivos específicos

1. Llevar a cabo un informe de la participación del mercado por parte de cada modelo en Argentina.
2. Analizar las estrategias de Toyota, Volkswagen y Ford para competir en el segmento.
3. Evaluar la gestión de la calidad en función a los beneficios que cada marca ofrece a los clientes al momento de adquirir el vehículo y su manutención en cuanto al servicio de postventa.
4. Determinar cuáles son las preferencias del mercado en el segmento sujeto de análisis.

Preguntas de investigación

1. ¿Cómo se desarrolló y cómo evoluciona el mercado Pick-ups en la Argentina y particularmente la cultura que este tipo de vehículos genera en sus usuarios?
2. ¿Qué experiencia tiene cada marca en la producción y comercialización de Pick-ups en Argentina?
3. ¿Cómo es la estrategia de comercialización actual de cada empresa?
4. ¿Cómo se conforma y se cumple el servicio y la atención de postventa de cada marca y qué relación tienen con sus clientes?

HIPÓTESIS

48

Toyota se ha transformado en el líder del mercado de Pick-ups en Argentina y consigue mantenerse en ese puesto debido a su alto compromiso con el cliente, basando su filosofía sobre los conceptos de calidad total y por medio de un control efectivo en sus concesionarias para que cumplan con estos lineamientos.

METODOLOGÍA DE INVESTIGACIÓN

El presente trabajo trata sobre una investigación de campo y será fundado en una investigación explicativa y sincrónica, con la intención de dar respuesta a las causas del liderazgo de la Hilux en el mercado de las Pick-ups de producción nacional en los últimos dos años. Se tratará de una investigación aplicada, para que los resultados obtenidos de este estudio sean de utilidad no solo para el mercado de camionetas, sino también para todo el mercado automotor. Los datos a utilizar serán mixtos, obtenidos de fuentes primarias como son entrevistas, notas periodísticas y documentos; y de fuentes secundarias toda la información estadística. En base a una técnica cuantitativa serán descriptos los hechos que llevaron a Toyota a ser el número uno.

DESARROLLO DE LA INVESTIGACIÓN

Adaptación a las diferentes culturas del público

Podemos decir que la marca que más reticente a la hora de adaptarse es Ford. Si bien ahora ofrece un producto totalmente nuevo y cargado de mucha tecnología de punta, en el pasado se aferró a su tradición del trabajo de campo rústico y no parecía considerar que el usuario fuera a darle un uso recreativo a su Pick Up. Recién con la renovación del modelo en el año 2012, y más aún con el nuevo modelo, Ford entendió que el mercado ha cambiado y que ya no está acotado a un conjunto de supuestos, como los que, en otros tiempos, impulsaron a la Ford F-100. Ranger tuvo también que cambiar para que la marca pueda conservar su tradición en el segmento.

En tanto Toyota, es la marca que mayor adaptación demuestra, ya que para cada mercado adapta sus modelos, según las necesidades específicas de cada público. Volkswagen, por último, si bien mantiene vigente ya desde hace varios años a su modelo Amarok a través de leves y sucesivos cambios, fue la que supo escuchar las necesidades del público en el momento indicado; obligando a las otras marcas a adoptar la tendencia que esta marcó. Su adaptación a cada uno de los países sigue una línea similar a la de Ford, con pocas diferencias en el modelo de un país a otro.

Marketing Mix: En la actualidad las tres marcas cuentan con modelos actualizados que se encuentran listos para competir. En cuanto a los precios, Ford y Toyota son las dos marcas que mayor hincapié hacen en tener una política de precios transparente. No es el caso de la casa alemana, que al parecer no considera que éste sea un factor preponderante a la hora de captar y retener clientes.

En cuanto a la distribución, tanto Volkswagen como Ford cuentan con muy grandes redes en todo el territorio nacional. Toyota también cuenta con presencia en todo el país, aunque al tratarse de una marca no tan antigua para los argentinos, no presenta tanta magnitud como los otros dos.

Enfoques de Marketing: En el caso de Toyota, se nota que tiene un fuerte enfoque hacia el producto, hace hincapié en Hilux como si fuese una marca independiente. En los últimos años, además de su enfoque principal en el producto, mostró señales de tener enfoques hacia el mercado y hacia la marca. La competencia se encarnizó y tuvo que segmentar aún más su producto. Por el lado de Ford, se vislumbra un fuerte enfoque hacia la marca, mostrando toda la tradición y robustez que lleva a cuestas. Además, su marketing tiene un enfoque hacia el mercado ya que fueron agregados en el nuevo modelo accesorios y cualidades de confort. Para Amarok, en un principio el enfoque estuvo puesto en el mercado. La marca no tenía experiencia en la producción de Pick Up y centró sus esfuerzos en atender las demandas de los clientes que no estaban siendo escuchadas por las marcas de linaje. Una

vez insertado en el mercado, con el fin de competir en el podio, cambió su enfoque hacia las ventas y hacia la marca.

Estrategias Competitivas: En el caso de Ford, su estrategia podemos entenderla como una que está centrada en el enfoque. La marca siempre se caracterizó por satisfacer las necesidades de un grupo específico de clientes; aquellos que usan la Pick-ups para el trabajo en el campo y las labores pesadas. Además, Ford comienza a implementar una estrategia de liderazgo en costos totales bajos, dado que en la periferia de su planta de producción comenzaron a agruparse sus principales proveedores de autopartes. En cuanto a Volkswagen, al principio buscó una estrategia basada en la diferenciación. Buscó captar esa cuota de mercado que no estaba conforme con las cualidades de confort que ofrecía la competencia. Una vez posicionado, se percibió una estrategia hacia el enfoque. Buscó atraer al público más exigente de este tipo de vehículos; nuevamente, los usuarios del campo y público de trabajo. Por su parte, Toyota, posee una estrategia fundada en la diferenciación. La empresa busca que el cliente entienda que al adquirir una Pick-up de su marca, está adquiriendo un producto de muy alta calidad, de linaje, indestructible y ahora con características de confort que nunca antes había tenido. Es la única de las tres marcas que no demuestra una estrategia enfocada en un público específico. Incluso según se aprecia en sus comerciales, no se hacen alusiones al trabajo, sino que centra sus esfuerzos en demostrar que las capacidades que tiene la camioneta pueden ser disfrutadas por cualquier tipo de usuario. De esto último, se desprende que el objetivo estratégico de Toyota se encuentra en la diferenciación de todo el sector y cuenta con la ventaja de exclusividad percibida por el cliente.

Gestión de la Calidad: Ford y Volkswagen no poseen políticas claras para la implementación de la calidad. Están inmersos en una serie de ideas muy generales que no especifican de qué manera se deben desarrollar todas las actividades, o bajo qué conceptos. Un caso aparte es Toyota, que con las políticas del Kaizen, Just in time y Jidoka, determinan exactamente cómo implementar la calidad en la línea de producción y así crear valor. Estos conceptos son aplicados en cada uno de los procesos, desde el diseño de los productos, los proveedores, la

producción, la logística, las ventas y servicios. Mejora continua y visión hacia el cliente. La empresa nipona demuestra que su compromiso con el cliente es total y además es palpable, es decir, se puede observar en la realidad dada la estructura que propone. Su proceso de Kaizen no queda solamente como un ejercicio de creatividad, sino que se puede apreciar realmente en los procesos dado que en el proceso de mejora continua todo el personal participa. En cuanto a los procesos planteados por Ford y Volkswagen, pareciera que recurren a las típicas frases hechas, con contenido excesivamente general y que, en realidad, no plantean nada en concreto. No plantean de qué manera ejecutan ese proceso ni que partes de la empresa se encuentran involucradas. De todas formas, cabe aclarar que Ford obtuvo certificaciones ISO de gestión de la calidad que avalan los procesos de mejora que ejecutan, por lo que no puede determinarse a ciencia cierta si son efectivos o no.

Cabe destacar que tanto Ford como Toyota, están realizando grandes esfuerzos para que los concesionarios respeten los precios de lista oficiales, publicados en sus respectivos portales web. No es el caso de Volkswagen, que solo publica su lista de precios sugeridos y deja vía libre para que cada agencia cobre lo que quiera, como lo afirmó el Gerente General de la empresa en una entrevista realizada por Carlos Cristófalo para Autoblog Argentina: “Si algunos concesionarios cobran sobrepuestos no podemos intervenir mucho”.

En cuanto al servicio de Post venta, las tres empresas concentran sus esfuerzos por destacarse en este punto, las tres se encuentran capacitando al personal para brindar mejores servicios, tanto de atención al cliente como en ventas y en servicios. Toyota lo hace desde el principio con políticas de precios transparentes y brindando un servicio por igual a todos los modelos de la marca. Ford parece que ha empezado a darse cuenta de esto; se percató de que la tradición de la marca en el mercado de las Pick-ups dejó hace tiempo de ser la prioridad del público y ha tomado cartas en el asunto. No tanto así Volkswagen, que aún no demuestra tener demasiada claridad en cuanto a sus políticas de Post venta.

CONCLUSIÓN

Desde su llegada a nuestro país, Toyota adoptó una visión flexible y fue adaptándose progresivamente a los cambios que fue solicitando el público, afianzándose paso a paso en el mercado argentino y quitándole mercado a los líderes de siempre: Ford y Chevrolet. Distinto fue el accionar de Ford, que con una amplia experiencia y largo liderazgo en el país fue la marca que más tardo en adaptarse, aferrada en su concepto de tradición y creyendo saber qué es lo que el cliente argentino quería. La empresa alemana, por último, aprovechó la oportunidad de ingresar a un mercado muy atractivo y en plena expansión, explotando las demandas no satisfechas de los clientes del mercado. A diferencia de Ford y Volkswagen, Toyota estableció los lineamientos de toda su empresa y sus estrategias hacia el cliente y su satisfacción. Mientras que la las otras dos buscan excelencia en sus productos y satisfacción total de los clientes, sus ideas al respecto son muy generales y no plantean un procedimiento concreto para alcanzar esos objetivos. Toyota cuenta con herramientas precisas que garantizan la calidad total en su proceso productivo y en todos los procesos involucrados en las actividades de la empresa: no quedan solamente plasmado en las palabras institucionales de la empresa, sino que además se aplican concretamente. En cuanto a las cuestiones de servicio, tanto de atención al cliente como Post venta, Toyota cuenta con políticas de precios totalmente transparentes y centra sus esfuerzos en la excelencia de los mismos, acompañando al cliente desde que adquiere su Toyota y durante toda la vida útil de su vehículo. Ford ha empezado a comprender la importancia de este aspecto y junto con la empresa nipona son las que más se preocupan en cuanto a la calidad del servicio y a la imagen de transparencia frente al público, cuidando que en sus concesionarios no existan sobreprecios, tan puestos de moda últimamente. Volkswagen es la única de las tres que pareciera centrar sus esfuerzos en aumentar su cuota de mercado por sobre otras cuestiones, sin determinar políticas claras sobre la Post venta cuando las otras dos ya tienen planes establecidos al respecto.

Resumiendo, los factores que determinan el liderazgo de Toyota en Argentina son:

- Flexibilización de la empresa a los cambios en las preferencias del mercado.
- Enfoque total hacia el cliente mediante políticas reales de calidad total y mejora continua.
- Excelencia en servicio, fundada en la atención, la transparencia y a todo el servicio Post venta.

De esta forma se acepta la hipótesis planteada. Argentina se está convirtiendo en un país especializado en la producción de Pick-ups, Toyota y Ford ya son empresas especializadas y Volkswagen busca serlo, aunque aún le queda mucho camino por recorrer. Ford comienza a comprender qué en este nuevo panorama de mercado tan competitivo, el enfoque total hacia el cliente es el nuevo paradigma de la industria y que ya el concepto de tradición de marca no es lo más preponderante como lo fue en el pasado.

El éxito de Toyota se centra justamente en ese enfoque, generando confianza y transparencia en el cliente. Con la renovación de Hilux y Ranger se marca la nueva tendencia de las Pick-ups como vehículos totalmente polivalentes capaces de satisfacer los requerimientos de un público muy amplio. Luego de lo analizado todo indica que, en un mediano plazo, el modelo de la marca del óvalo podrá recuperar el segundo puesto que perdió y pelear la punta mucho más de cerca con Hilux. En cuanto a Amarok será cuestión de ver que es lo que proponen los alemanes en la próxima renovación del modelo. Como dijo Kronberg en la entrevista, el futuro líder lo decidirá el mercado. Habrá que esperar y ver.

Bibliografía

- Aaker, D. (1991). *Managing Brand Equity*. Free Press. ACARA, A. d. (Enero de 2015). <http://autoblog.com.ar/wp-content/uploads/2015/01/Patentamientos-totales-2014.pdf>. Auto Web Argentina. (08 de Noviembre de 2011). http://www.autoweb.com.ar/autoweb_noticia_detalle.aspx?seccion=* &id=470. Autoblog Argentina. (15 de Junio de 2011). <http://autoblog.com.ar/2011/06/15/nota-ranger-y-start/>. Autoblog Argentina. (03 de Mayo de 2012). <http://autoblog.com.ar/2012/05/03/la-vw-amarok-comenzo-a-fabricarse-en-alemania/>. Autoblog Argentina. (09 de Septiembre de 2013). <http://autoblog.com.ar/2013/09/09/lanzamiento-volkswagen-amarok-2014/>. Autoblog Argentina. (25 de Junio de 2014). <http://autoblog.com.ar/2014/06/25/lanzamiento-volkswagen-amarok-2015/>. Autoblog Argentina. (21 de Mayo de 2015). <http://autoblog.com.ar/2015/05/21/nueva-toyota-hilux-2016-toda-la-informacion-oficial/>. Autoblog Argentina. (08 de Abril de 2016). <http://autoblog.com.ar/2016/04/08/lanzamiento-ford-ranger-2016/>. Autoblog Argentina. (21 de Abril de 2016). <http://autoblog.com.ar/2016/04/21/vw-anuncio-que-la-amarok-2017-sera-una-pick-up-premium/>. Ball, D., & McCulloch, W. (1999). *Internacional business, The challenge of global competition*. EEUU: McGraw – Hill. Champagnat, U. d. (7 de Julio de 2002). *Teoría de la calidad total*. Obtenido de Recuperado de <http://www.gestiopolis.com/teoria-de-la-calidad-total-tqm/>. Deming, E. (1986). *Out of the Crisis*. MIT Press. Ford Argentina. (s.f.). <http://www.ford.com.ar/ftd/corporativo/acerca-de-ford/los-primeros-anos>. Hodgetts, R., & Luthans, F. (2000). *International Management: Culture, Strategy, and behavior*. EEUU: McGraw-Hill. Imai, M. (1986). *Kaizen: The Key To Japan's Competitive Success*. McGraw-Hill Education. Info Auto. (06 de Noviembre de 2015) <http://www.infoauto.com.ar/institucional/detalle/toyota-hilux-2016--cronologia-historica-de-la-pick-up-japonesa>. Kotler, P., & Armstrong, G. (2003). *Fundamentos De Mercado Tecnia*. Pearson Educación. Kotler, P., Armstrong, G., Saunders, V., & Wong, J. (2002).

Principles of Marketing. Essex (Inglaterra): Prentice Hall. M., P. (1998).
Competitive Advantage of Nations. EEUU: Free Press. Neave, H. (1990).
Total Quality Management: Deming'88. Part 2: the 14 points revisited .
United Kingdom. Porter, M. (1985). Competitive Advantage. New York:
The Free Press. Ries, A., & Trout, J. (2002).
Posicionamiento: La batalla por su mente. McGraw-Hill.
Serra, R., Iriarte, J., & Le Fosse, G. (2000). El Nuevo Juego de los
negocios. Buenos Aires.
Trout, J., & Rivkin, S. (2010). Repositioning: Marketing in an Era of
Competition, Change and Crisis. McGraw-Hill. Volkswagen Argentina.
(s.f.). <http://www.volkswagen.com.ar/es/volkswagen-argentina0/historia0.html>. Wilensky, A. (1997).
Marketing Estratégico. Buenos Aires: Fondo de Cultura Económica de
Argentina S.A

Neurociencia aplicada a las organizaciones.

Por estudiante Rafael Funes

56

INTRODUCCIÓN A LA PROBLEMÁTICA

“Todos los días las organizaciones pierden”. Pero ¿qué? . Pierden la oportunidad de ser una empresa innovadora, de funcionar mejor y diferenciarse de sus competidores para perdurar en el tiempo.

Estas posibilidades no están lejos, sino en el potencial infinito de cada una de las personas que componen a la organización; pero para ello es necesario comprender que las organizaciones son espacios de aprendizaje y desarrollo, y, más importante aún, es entender cómo funcionamos los humanos desde el punto de vista cognitivo.

DESARROLLO

¡Paseemos por nuestro cerebro antes de comenzar!

Tenemos tres cerebros conviviendo con nosotros, con distintas funciones, que fueron evolucionado a lo largo de nuestra existencia, gráficamente:

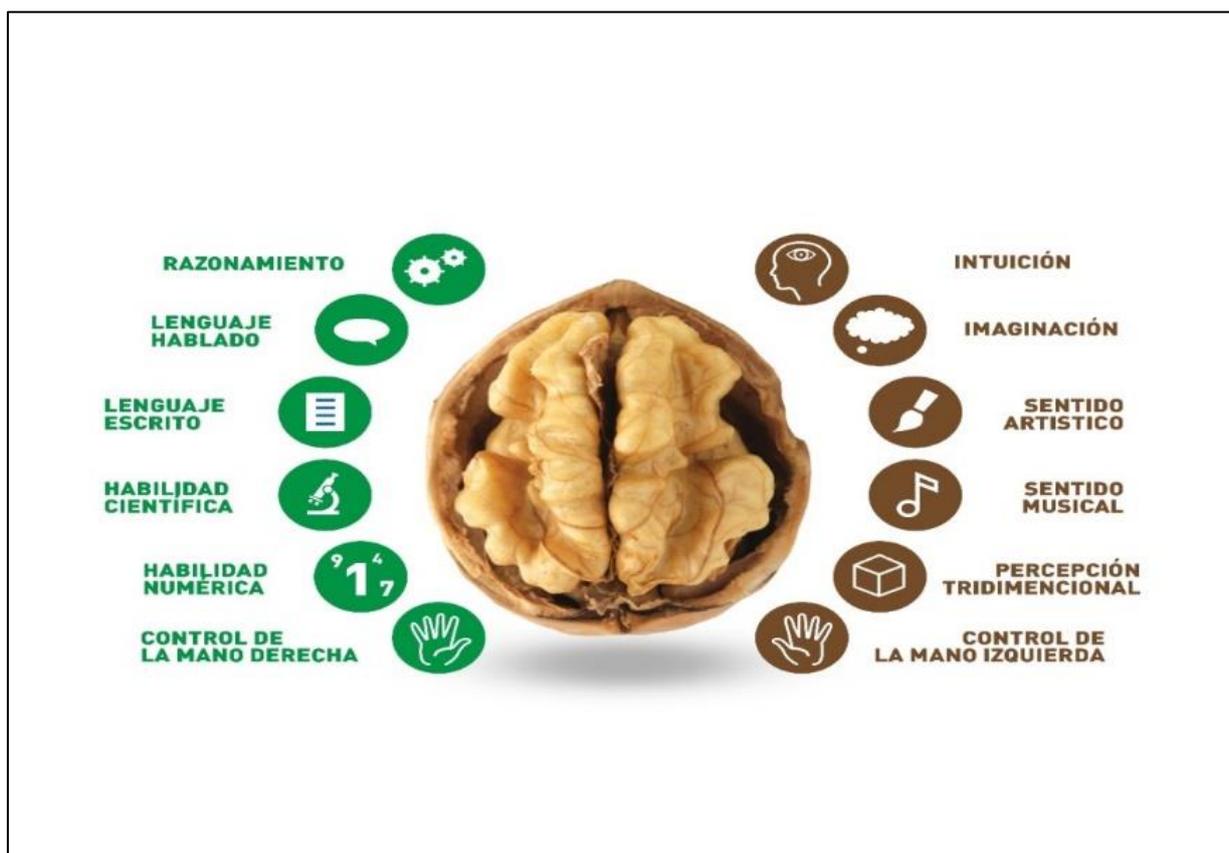


En primera instancia el reptiliano, el más antiguo, regula todo lo que tiene que ver con nuestros controles centrales: respirar, sueño, despertar. Luego se ha formado el límbico, donde se encuentra una parte central de nuestras emociones; y el más reciente, el córtex, que está altamente especializado en las funciones ejecutivas.

Analizando nuestro proceso cerebral de evolución, la primera deducción científica, comprobada, es que somos seres emocionales que aprendimos a pensar, y no máquinas pensantes que aprendimos a sentir; donde se destaca que las emociones tienen fuertes influencias en nuestro comportamiento.

| 57

A su vez el córtex tiene dos hemisferios, también con distintas funciones, donde el izquierdo trata de una cosa a la vez, procesa información de manera lineal, y la racionalidad dominante es la lógica; en cambio el derecho puede integrar muchos inputs al mismo tiempo, nos brinda una percepción holística y allí se basa nuestra intuición y aparecen los insights o revelaciones, es decir, es donde se encuentra nuestra parte creativa o pensamiento productivo. Si pudiéramos ver nuestro cerebro desde un drone, se vería como la siguiente nuez:



DE LA TEORÍA A LA PRÁCTICA

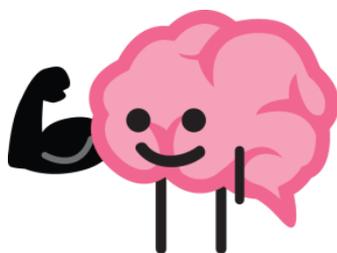
“La ciencia no es ya territorio exclusivo de los científicos: se ha convertido en una parte constitutiva de la vida y la cultura moderna” - Eric Richard Kandel

58

A lo largo del proceso, que convierte a un estudiante en un profesional de grado, los conocimientos adquiridos que posteriormente se pondrán en práctica en las organizaciones, están basados su gran mayoría en el primer nivel de aprendizaje, es decir, en el conocimiento puro: leer un libro o escuchar una clase.

Esto lo que genera como producto final. es que pensemos más de manera reproductiva que productiva, conduciendo a que cuando tenemos que resolver un problema o desafío, vayamos a nuestro inventario de respuestas basadas en nuestras experiencias, culturas y certezas.

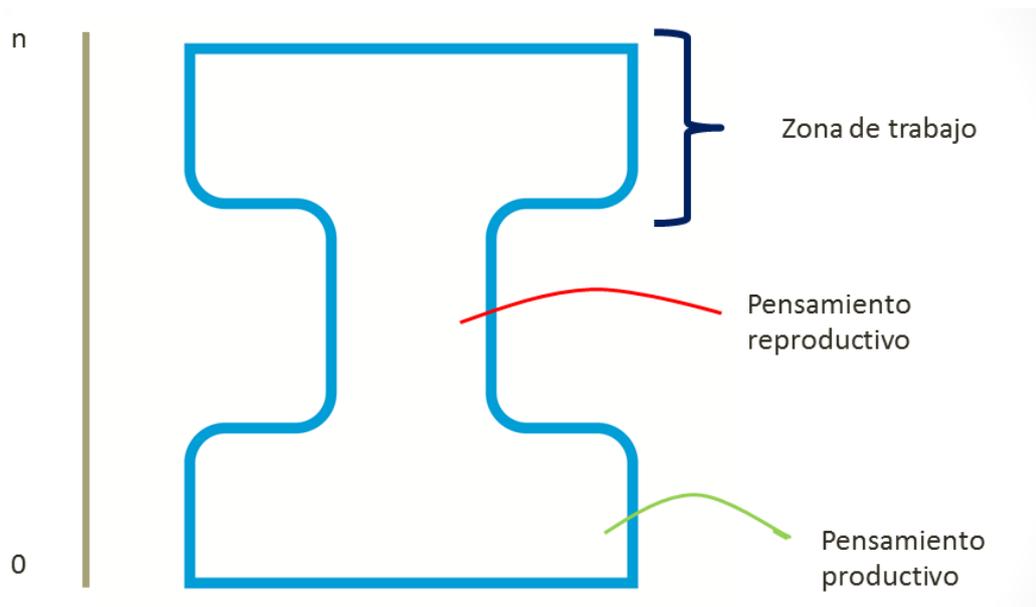
La forma educativa que nos suministra nuestro país privilegia el desarrollo del hemisferio izquierdo, ¿te acordás de la nuez? La parte responsable del razonamiento lógico, lenguaje, habilidad científica, numérica, se desarrolla muchísimo más; dejando de lado el desarrollo del derecho, fuente del pensamiento intuitivo y creativo. Es como si fuésemos por mucho tiempo al gimnasio, e hiciéramos pesas con mancuernas de diferente peso, quedaría algo así:



Entonces, si los que están al mando de las organizaciones, fueran conscientes de todo esto, se preguntarían: ¿Bajo qué sistema educativo

se ha desarrollado la persona que estoy por contratar? Y entendiendo el entorno que envuelve a nuestra organización ¿Qué necesito que me brinden, y brindarles para alcanzar mis objetivos?

CICLO DE VIDA DEL PENSAMIENTO



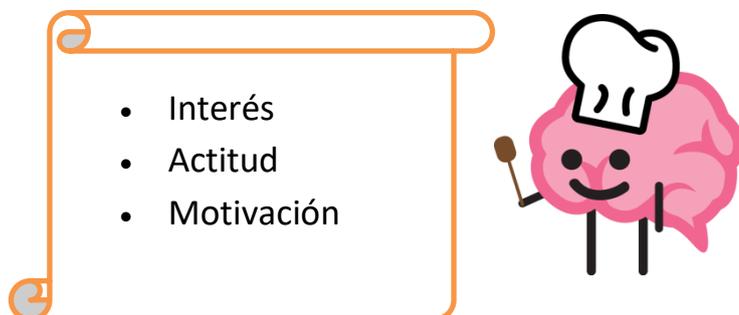
Cuando nacemos todo es nuevo y desconocido. Todo se puede asociar con todo, no tenemos nada almacenado en nuestra memoria, por lo que podemos jugar haciendo las más incomprensibles asociaciones para explorar este maravilloso mundo.

A medida que crecemos, vamos anestesiando esa capacidad creativa, para cederle las riendas al pensamiento reproductivo. Etapa donde aprendemos a etiquetar, clasificar, unir con flechas y prepararnos para saber cuáles van a ser las preguntas, en vez de aplicar el conocimiento adquirido con ingenio y creatividad a los problemas que se presentan.

Esto hace más angostos nuestros límites de pensamiento, transforma en más rígidas nuestras estructuras mentales, basadas en la razón y la técnica, a causa de que parte del aprendizaje está basado en restringir y no permitir que los pensamientos se manifiesten en palabras.

Por esa misma razón, es importante recuperar nuestro pensamiento creativo expandiendo nuestros pensamientos. Entrando a la zona de trabajo, según el modelo biológico del cambio, habría que reprogramarnos para volver a ser creadores de nuestra realidad, desde el punto de vista individual, como de grupo u organizacional; para ser dúctiles en función de todas aquellas variables incontrolables que provienen del exterior.

¿Cuál es la receta?



LA CREATIVIDAD COMO MOVIMIENTO EXPANSIVO

“Hacer lo sencillo complicado es normal; hacer lo complicado sencillo, tremendamente sencillo, eso es creatividad” – Charles Mingus

El cambio del entorno se mueve a anda niveles inimaginables, y para ello necesitamos tener a nuestro equipo de trabajo dispuestos y preparados, para resolver cualquier desafío que se nos presente.

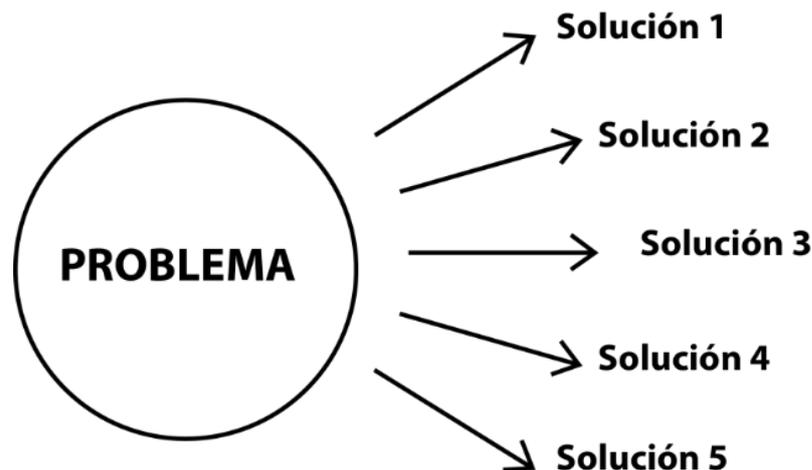
Aquellas soluciones que nos garantizaron el éxito en el pasado, puede que ya no nos sirvan para crear un futuro sostenible en el tiempo, así que cambiar pensamiento reproductivo por productivo puede que sea una buena opción para las organizaciones.

La neurociencia, con la neuroplasticidad, ha descubierto dos cosas muy importantes:

- Ser más creativos es posible
- Ser más empáticos es posible

Repasando entonces, más creatividad, más ideas, más empatía. En nuestra organización hay muchos cerebros ¿Qué podemos hacer? ¡Desarrollarlos! Y seguro que se verá reflejado en los resultados, pero como todo, es un proceso que lleva tiempo, trabajo y esfuerzo; es una apuesta a largo plazo.

¿El beneficio de la creatividad?



Pensar de manera productiva genera que podamos incorporar muchas vistas del punto, y no muchos puntos de vista como estamos acostumbrados. De esta manera aumentamos la efectividad en nuestra

toma de decisiones ya que podemos encontrar múltiples caminos para resolver un mismo problema. Es muy beneficioso porque a mejores decisiones, mejores resultados, y en definitiva la situación de una organización son la sumatoria de todas las decisiones de todos los individuos que la componen.

62

Liderazgo y Motivación

Las personas son consideradas actores sociales y no podemos entenderlas de forma aislada, sino en su interacción con el contexto, es decir, se mueven en grupo y su comportamiento es determinado por aspectos culturales, grupos de pertenencia, y como se vinculan con otras personas.

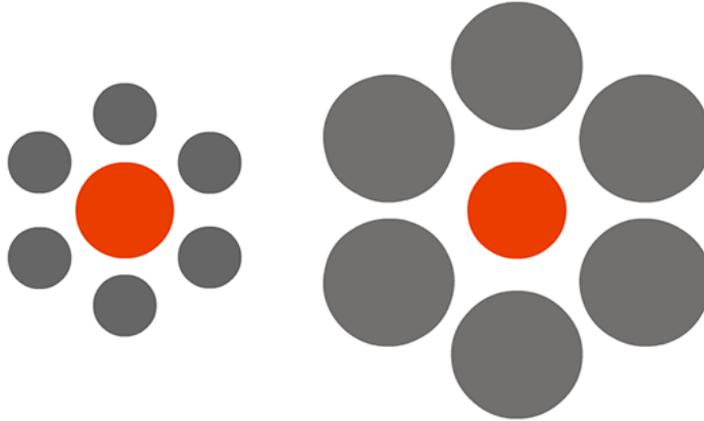
En las organizaciones, dentro de los grupos de trabajo, sabemos que hay personas que tienen mayores influencias que otras sobre los integrantes. Estos son los líderes y con la ayuda de la neurociencia podemos entender que son en gran medida responsables de cómo funciona un grupo de trabajo, no solo porque lo conducen, sino porque son influencias emocionales, y generan estímulos, que pueden ser tanto positivos, como negativos, que a su vez tendrán impacto en cómo se sienten las personas y posteriormente como accionarán, por ende comportarán y funcionarán en su trabajo. Todo comienza con un estímulo y termina con una acción.

¿EL BALANCE CONTABLE ES UN CUBO?

El balance contable es la situación de una organización en un momento determinado, pues, su función es reflejar la situación económica y financiera. De esta manera, en esta fotografía estática, podemos saber cuánto tenemos que pagar y cuánto nos deben para saber, una vez calculada las diferencias, si los números dan rojos o verdes.

Antes de avanzar, hagamos un simple ejercicio, para entender que el cerebro todo el tiempo nos engaña, y no nos permite ver fácilmente el origen de los problemas. Observemos la siguiente imagen:

De los círculos del centro, ¿Cuál es más grande?



| 63

¿El de la izquierda, no? ¡No!, son exactamente iguales, pero el sesgo de los círculos que están alrededor nos hace ver que uno es más grande que el otro, “alucinante”.

Pero bueno, no perdamos el foco que acá lo es el balance contable. ¿Qué relación hay con sesgo, engaño, este juego y el balance?

Sencillo y complejo, como la unión de un mundo invisible, con uno visible...

DEBE	HABER

Antes traigamos nuestros lentes de análisis para verlo desde las dos perspectivas: arranquemos con la simple.

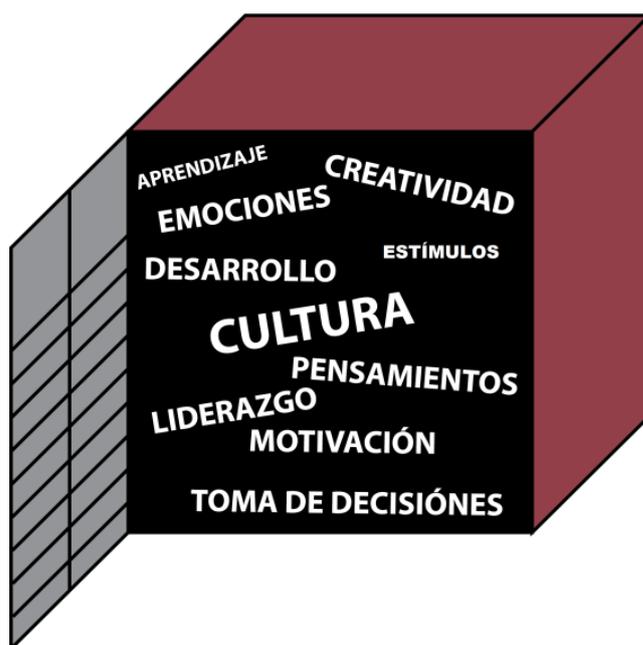
Si miramos la fotografía del balance, vemos que tiene dos ejes, X e Y, Cada resultado va en cada una de las filas, partida y contra partida,

partida y contra partida, y una vez que llegamos al final, con un simple cálculo podemos determinar si hay ganancias o pérdidas.

Cuando no se alcanza el objetivo deseado o la organización se encuentra en pérdidas se suelen tomar decisiones lineales y sencillas, donde la primera variable en ser castigada son los costos, luego recorte de personal y presupuestos, presionar al equipo de ventas, no contratar más empleados hasta nuevo aviso, etc.

Una solución simple, sencilla, que solo trabaja sobre la punta del iceberg, los resultados y lo que es visible; por consiguiente la toma de decisiones, las soluciones, se van a mover dentro del límite espacial de dos ejes, dos dimensiones, y como nos enseñó Roberto Serra con sus estimuladores, nos lleva a una mejora aparente, pero no extirpamos el problema de raíz porque no trabaja con las variables no visibles, responsables de reflejar lo visible.

Agreguémosle una dimensión más al balance, la Z. Ahora sí, un cubo... Al quedar formado en esta figura geométrica y adquirir una nueva dimensión, podemos ver que contiene algo adentro. Abramos la puerta, miremos, exploremos y veamos qué es lo que hay detrás del reflejo de los resultados.



Ver el balance de dos dimensiones, y tomar decisiones a partir de los resultados que refleja es como el engaño de los círculos. El análisis requiere una complejidad más alta para salir de este tipo de situaciones y a veces las decisiones que hay que tomar no son tan fáciles de descifrar.

Los resultados son consecuencia de algo. De algo que ha funcionado, por lo tanto, el resultado cumple en realidad la función de indicador, que refleja lo que está pasando dentro de un equipo de trabajo: cómo está funcionando, que dependen de todas aquellas variables conectadas que se encuentran dentro el cubo.

Guillermo Seyahian dice: “Las personas y los equipos son los que generan los resultados. No podés ir a los resultados sin trabajar con las personas y equipos. Es fundamental. El desarrollo de las personas y como se vinculan entre sí, como aprenden, son la causa de los resultados que se van a obtener.”

Y para que los equipos funcionen mejor es posible que sea necesario preguntarnos: ¿Cómo estamos liderando? ¿Cómo estamos motivando a las personas? ¿Cómo estamos aprendiendo? ¿Cómo es la cultura de trabajo? ¿Proponen ideas las personas? ¿Cuáles son nuestros límites de pensamiento?, entre otras.

Este abanico de variables, conectadas entre sí, son intangibles, y trabajar sobre ellas van a hacer que las organizaciones sean un lugar, donde la gente pueda desarrollarse, ser feliz, crear, tener un equilibrio y darle un valor agregado a la sociedad, a nuestro país. Todo cambio grande alguna vez fue pequeño, tan pequeño como un estímulo.

Conclusiones

La creatividad es la herramienta más poderosa que tiene la humanidad, la madre de la diversidad. Para ser productivo hay que producir, y para producir hay que crear. Todas las organizaciones

buscan diferenciarse de sus competidores, pero ¿cómo se van a diferenciar si no es siendo más creativos? Y para eso hay que buscar pensar diferente, aprender nuevas cosas, desarrollarse...

66

La neurociencia nos ha demostrado que nuestro cerebro no tiene límites de creatividad, pero sí nuestros pensamientos, y actitudes, pero aun así se puede trabajar para mejorar lo que cada uno se proponga, como individuo, grupo y organización. Es una buena opción para la mejora porque nos permite entender, y para mejorar hay que reconocer primero de dónde vienen las cosas, por lo que he detectado que es posible obtener los siguientes resultados organizacionales aplicándola:

- Mejorar eficiencia en decisiones
- Mejorar la creatividad de las personas
- Potenciar a los líderes para que conduzcan mejor a los equipos.
- Mejorar el clima laboral
- Nuevos productos, servicios, ideas innovadores internas y externas se enriquecen.

En la actualidad, las organizaciones se encuentran en un mundo complejo que exige transformaciones. Esto nos lleva a otorgar una importancia esencial a la capacidad de las mismas para potenciar enfoques y técnicas que anticipen no solo un futuro sino múltiples escenarios, partiendo de las diferentes contingencias e intereses de los distintos grupos, culturas y personas implicadas. Es el momento de los estudios del futuro.

Medina y Ortegón (2007)², afirman que la prospectiva significa “mirar delante de sí”, mirar a lo lejos, a todos los lados, a lo largo, tener una vista amplia y extendida, argumentando que la prospectiva representa una serie de investigaciones tendientes a la evolución futura de la sociedad y de las organizaciones que permite desarrollar

² Medina, Javier y Ortegón, Edgar (2007), Manual de prospectiva y decisión estratégica: bases teóricas e instrumentos para América Latina y el Caribe. Naciones Unidas. p 127.

lineamientos de prevención a problemáticas puntuales reduciendo la incertidumbre en la toma de decisiones estratégicas.

Así mismo, Georghiou, Cassingena, Keenen, Miles y Popper (2008)³, sostienen que la prospectiva se fundamenta en el modelo analítico en el que existe una importante producción de conocimiento y en el modelo social concentrado en quien participa y cuál es el resultado.

En este sentido, la proyección de escenarios exige la definición de acciones por parte de los individuos, comunidades, organizaciones y agentes que estimulen el proceso articulador entre los diferentes actores, academia, empresa y estado. Esto constituye en el punto de partida para el diseño y elaboración de estrategias orientadas a alcanzar los propósitos de cualquier institución en la sociedad actual.

Miklos y Tello (2000)⁴ establecen que la prospectiva es un elemento clave en el estilo de planeación, que caracteriza los futuros posibles para después decidir cuál es el más adecuado, así se determina el futuro deseado con creatividad, imaginación y dinamicidad, sin considerar el pasado y el presente como restricciones, que se incluyen a posteriori para analizar las posibilidades, y poder decidir sobre la más satisfactoria. Para Miklos y Tello el propósito de la prospectiva es preparar el camino para el futuro, adaptándolo como objetivos deseables y posibles, guiando las acciones del presente, la posibilidad del mañana a través del impulso del proceso de planeación y la toma de decisiones.

El estudio del futuro es útil no sólo para conocer las diferentes visiones del futuro, sino también visualizar los cambios que se tienen que hacer a partir del presente para acercarse a ese futuro, con lo cual esta perspectiva genera una mayor capacidad de entender y analizar el pasado y el presente, permitiendo establecer una planeación estratégica

³ Georghiou, Luke, Cassingena, Jennifer, Keenen, Michael, Miles, Lan y Popper, Rafael (2008), Manual de prospectiva tecnológica: conceptos y práctica. Editores. México. p.182.

⁴ Miklos Tomas y Tello María (2000). Planeación Prospectiva "Una mirada para el diseño del Futuro" Limusa Grupo Noriega Editores. México, España, Venezuela, Colombia. p 70 – 99.

en función de la visión del futuro deseado y no de proyecciones basadas en tendencias o sobre bases coyunturales.

Frente al desarrollo de diferentes visiones, los futuros van desde el futuro utópico al futuro distópico. El futuro utópico es el futuro ideal, en el que se alcanza un resultado extremadamente positivo, la voluntad humana es una fuerza humana que se orienta y dirige a ese ideal.

El futuro distópico, es también denominado catastrófico, es una utopía perversa, o distopía, o sea escenario nefasto que las organizaciones quieren evitar. La visión no es otra cosa que el comienzo utópico que inspira las personas y a las organizaciones. Una distopía es algo que las personas y las organizaciones quieren evitar, ya que conduce a malas decisiones.

En el punto de "arranque", la utopía y la distopía están presentes. Entre ambos extremos está la realidad, en una dinámica tensión regulada por la relación costo-beneficio. Entre ambos extremos, de los resultados extremadamente positivos y los extremadamente negativos, están los futuros futuribles que surgen como una combinación del futuro proyectivo (que se obtiene proyectando la línea de tendencia) y el futuro utópico. El futuro futurible se acerca más al utópico y se aleja del distópico.

Bibliografía

Bachrach, E. Agilmente ed Sudamericana Desimosegunda edición Buenos Aires 2013

Bachtach, E En cambio Sudamericana Segunda Edicion Buenos Aires 2013

EOI s.f. Obtenido de <http://www.eoi.es>

Etkin. J Shvarstein. L Identidad de las organizaciones Buenos Aires Paidos 1997

Gestiopolis, s.f. Obtenido de [http//Gestiopolis.com](http://Gestiopolis.com)

Goleman, D. Acciones desarrollo 28 de mayo de 2011 Obtenido de [http//accionesdesarrollo.com/5-competencias-de-la-inteligencia-emocional-que-debes-conocer](http://accionesdesarrollo.com/5-competencias-de-la-inteligencia-emocional-que-debes-conocer)

| 69

La Nacion s.f. obtenido de [http//www.lanacion.com.ar/2003354-para-no-perder-en-el-tren](http://www.lanacion.com.ar/2003354-para-no-perder-en-el-tren)

Psicología y mente s.f. Obtenido de [http//www.psicologiaymente.net](http://www.psicologiaymente.net)

Quien motiva al motivador s.f. Obtenido de [http//quienmotivaalmotivador.blogspot.com.ar/2011/04](http://quienmotivaalmotivador.blogspot.com.ar/2011/04)

Wordpress, s.f. Obtenido de [http//www.kraiven.wordpress.com](http://www.kraiven.wordpress.com)

CAPÍTULO III

70

BLOQUE 2: ENERGÍA Y MEDIO AMBIENTE: OPORTUNIDAD EN LA ARGENTINA

LIC. ANDRÉS DIPELINO

CURRÍCULO Y PRESENTACIÓN DE LA MESA

El Lic. Andrés Di Pelino es Sub-director del Centro de Estudios en Economía y Gestión de la Energía (CEEGE) de la Universidad de Buenos Aires.

El Lic. Alejandro Einstoss Tinto es Director del Centro de Estudios de la Regulación Económica de los Servicios Públicos (CERES) de la Universidad de Belgrano.

PALABRAS CLAVE

ENERGÍA – TOMA DE DECISIONES - NEGOCIOS

RESEÑA DISERTACIÓN

Agradeciendo la invitación, el Lic. Einstoss Tinto, comenzó su presentación contándonos la historia de la aplicación de dos políticas públicas, una en relación con la producción del petróleo, el llamado “barril criollo” y la otra política el “plan gas”, políticas que tenían como propósito que las petroleras produzcan más.

171

Expuso que la matriz energética argentina es altamente dependiente de petróleo y gas, tanto como energía primaria, como de donde proviene.

En su presentación documentó a través de gráficas, que el 85% de la matriz es hidrocarburos y que la generación de energía eléctrica hasta el año 2000 consistía 50 % hidrocarburos, 50% hidroeléctrico más nuclear.

A partir de los principios de los años 90 en tiempos de la administración Menem la Argentina dejó de priorizar la construcción de centrales hidroeléctricas y se concentró en la quema de combustibles fósiles y dicho escenario nos puso en una situación de extrema vulnerabilidad. Básicamente frente al aumento del precio de los hidrocarburos y ante la caída de la producción de hidrocarburos, también a partir del año 2003 la producción de gas cae, manteniéndose el consumo constante. Y la brecha se completa con importaciones, los famosos barcos de gas y la importación de gas de Bolivia. La producción de petróleo entonces desciende incesantemente desde el año 1998 y está estancada hace años en 200 millones de barriles por año.

Compartiendo sus primeras reacciones al tema planteado nos cuenta que para revertir esta decadencia productiva el estado nacional implementa dos mecanismos, dos políticas públicas.

BARRIL CRIOLLO

72 El barril criollo o precio sostén a la producción de petróleo, por el cual, aunque el precio internacional del petróleo caiga, la Argentina les reconoce a los productores de petróleo un precio de por lo menos U\$S 70; lo que implicó volúmenes crecientes de costos que pagamos los consumidores en tanto y en cuanto el precio internacional del barril fuese inferior al precio sostén.

Presenta en una gráfica que, esta política que se implementó a partir de diciembre de 2014, coincide con la baja del precio internacional del petróleo por debajo de los 70 dólares y tuvo determinados **objetivos** 1) que la producción de petróleo no caiga 2) que aumentaran las inversiones, es decir que el sector petrolero tuviese incentivos para invertir más y 3) que se mantuviera la actividad y el empleo en el sector.

Tras estas documentadas consideraciones, plantea al auditorio el siguiente interrogante: el sector, **¿tomó las decisiones que la política pública fijó como objetivos?**

Presenta en otra grafica una suerte de respuesta al interrogante: Las inversiones del sector no solo no aumentan, sino que caen un 40%; el empleo en el sector aumentó considerablemente como aumentó la masa salarial, un 98% entre 2014 y 2016 y la producción está estancada en 200 millones de barriles

Como conclusión de esta política pública tenemos que los consumidores por haber pagado ese sobre precio de 70 dólares por encima del precio internacional, solo en 2015, transferimos al sector de la producción de hidrocarburos 4.500 millones de dólares y en el 2016 mientras la normativa estuvo vigente se transfirieron 2.500 millones de dólares.

Como comparación tenemos que esas transferencias igualan cuatro veces los valores de las licitaciones de energías renovables que se hicieron en 2016.

En resumen, la aplicación la política del “barril criollo” como mecanismo de impulso a la inversión no muestra los resultados previstos y, peor aún, genera los incentivos contrarios.

173

PLAN GAS

El Plan Gas es un programa de incentivo a la producción incremental de gas natural que empieza a vencer este año, el Gobierno asegura un precio de 7,5 dólares al gas producido, por encima de los niveles acordados para el período 2012-2017. Este precio, hoy uno de los mayores del mundo, se aplica a cualquier tipo de gas nuevo o incremental: convencional, tight, shale y off-shore.

Los objetivos del plan gas son similares a los objetivos del precio sostén del petróleo: que aumentaran las inversiones, que aumente el empleo y que aumente la producción, reducir las importaciones y achicar el déficit energético, lo que explica buena parte del desequilibrio en la balanza comercial.

Documenta en otra gráfica que los yacimientos decrecen y la cuenta del plan gas año a año aumenta y lo paga el tesoro.

Concluye entonces, que la actual administración modificó la estructura del plan gas, dado que los objetivos de la política anterior que se implementaron no alcanzaron los éxitos previstos y el costo fiscal fue cada vez mayor.

El Lic. Einstoss Tinto concluye su exposición, dando paso a la exposición del Lic. Di Pelino.

Agradeciendo la invitación hecha por la Dra. Bonatti a participar en la presente Jornada, el Lic. Di Pelino comparte con el auditorio algunas consideraciones.

74

Comienza invitando a reflexionar sobre cómo la macroeconomía impacta en nuestra cotidianeidad, y en esa línea argumenta que quienes se dediquen a hacer políticas macroeconómicas o a pensar un plan macroeconómico en este momento indefectiblemente deben considerar dentro de las variables del modelo macro al sector energético, por su complejidad.

Propone asimismo mirar al conjunto de malas decisiones que se vinieron dando hace décadas en materia energética; afirma que la Argentina no ha encontrado un sendero acertado en dicha materia, y esas malas decisiones impactaron en el modelo económico.

Continúa afirmando que los subsidios que crecientemente el estado decidió volcar al sector energético, en parte, fueron a atender el atraso tarifario. (Ejemplo Ley de Emergencia económica – pesificación de las tarifas de los servicios públicos y congelamiento). Esos subsidios fueron incrementándose en progresión geométrica y se llevaron puesto el modelo económico que nos iba a sacar del atraso en 2002, modelo que tenía como pilares los superávits gemelos, superávit fiscal y superávit comercial.

Plantea al auditorio como ejercicio reflexivo el siguiente interrogante: ¿Que pudo haber estado en la mente de los administradores para tomar tan malas decisiones?

Y continúa compartiendo la opinión que este gobierno que comenzó con la lógica de cambiar, no pudo hacerlo, al día de hoy. Después de dos años, no logra encontrar cuáles deben ser las decisiones a tomar, las decisiones acertadas en materia energética.

Con fina ironía se pregunta cómo explicar porque el gobierno aumenta las tarifas de gas en invierno, en vez de hacerlo en verano, cuando el consumo se deprime y con la misma lógica porque aumentar

las tarifas de electricidad en verano en vez de hacerlo en invierno cuando hay menor consumo.

Invita a la audiencia a preguntarse cómo se pudieron haber tomado tan malas decisiones en un sector tan crítico y trascendental que hayan desarticulado el modelo, incurriendo en los déficits gemelos y con consecuencias inflacionarias.

Concluye con la contundencia de una premonición: hoy esta situación se está sosteniendo con endeudamiento, ya llevamos US\$ 100.000 Mil más de endeudamiento que nos está insumiendo al 60% del PBI, esto ya sabemos termina mal, esta historia ya la hemos visto.

Como colofón, las palabras del Lic. Di Pelino nos brindan, no obstante, todos los elementos que se han expuesto, una bocanada de aire optimista en el sentido que, si la Argentina define una serie de ejes rectores en términos de modelo de desarrollo económico del país, incluyendo por supuesto al sector energético, se puede vislumbrar un horizonte promisorio. Desarrollo no es solo expandir PBI es hacer que haya una mejora del ingreso para todos los ciudadanos, y así en términos de línea de tiempo nos advierte que salir de la crisis energética actual, que es estructural y que lleva años puede llevar una o dos presidencias, toda vez que se tomen políticas acertadas.

CAPÍTULO IV

76

BLOQUE 3: EL CEREBRO COMO UNA MONARQUÍA CONSTITUCIONAL

ANDRÉS RIEZNIK

CURRÍCULO

Andrés Rieznik es doctor en Física, investigador del CONICET y profesor en la universidad Torcuato Di Tella. Participa asiduamente en producciones de divulgación científica en Fox, NatGeo, la TV Pública y otros medios audiovisuales. Actualmente dirige el programa La Liga de la Ciencia, todos los domingos en la TV Pública. Es Director de Investigaciones del colectivo El Gato y La Caja y trabaja en colaboración con ilusionistas profesionales, mentalistas y atletas mentales explorando las posibilidades que estas disciplinas ofrecen para el entendimiento de la mente. Es autor de Neuromagia (2015) y Atletismo Mental (2016).

PALABRAS CLAVE

TOMA DE DECISIONES – NEUROCIENCIAS - CEREBRO

RESEÑA DISERTACIÓN

Las habilidades de Andrés Rieznik no se agotan en su impresionante currículum, una disertación colmada de relatos en los cuales se permite explorar la consciencia, las emociones, las neurociencias y definir interesantes puntos de partida para todos aquellos apasionados por conocer cómo el cerebro toma decisiones.

177

En particular, para quienes se especializan en la toma de decisiones dentro de las organizaciones, resulta interesante descubrir en la disertación de Rieznik, cómo la línea que separa la acción de la reacción se desdibuja, cuando se trata de definir los determinantes conscientes e inconscientes de las decisiones. Este no es un tema menor, ya que cuestiona directamente el grado de *controlabilidad* de las alternativas y el supuesto de racionalidad.

Para explorar qué tan conscientes son los seres humanos acerca del grado en que sus pensamientos y emociones los influyen al tomar decisiones, Rieznik y equipo montan lo que ellos denominan “experimentáculo”, una mezcla de experimento y espectáculo, donde la magia actúa en reemplazo del empujoncito Thaleriano (Thaler y Sunstein, 2008) para influir en la toma de decisiones y relevar así hasta donde ésta influencia es percibida (Shalom, D., De Sousa Serro, M., Giaconia, M., Martínez, L., Rieznik, A. & Sigman, M. (2013). Buena parte de la disertación describe las características de tal “experimentáculo”, y permite así a la audiencia *pispear* dentro un experimento de investigación en forma amena y entretenida.

Escuchar a Rieznik hablar de un cerebro intérprete (Shalom et al., 2013) y un cerebro revisor (Rieznik, A.; Moscovich, L.; Frieiro, A.; Figini, J.; Catalano, R.; Garrido, J.M.; Álvarez Heduan, F.; Sigman, M. & González, P.A.; 2017), presenta un interrogante crucial a la tecnología de la gestión. ¿Cómo operan estas funciones del cerebro en la representación de los problemas administrativos? La importancia crítica del problema de toma de decisiones y su representación (Frischknecht, 1993; Simon, 1992; Simon y Newell, 1972) es una conocida pieza clave en la práctica de la *expertise* ejecutiva.

Porque si como afirma Rieznik, existe en el cerebro “otro yo que escucha lo que estoy diciendo” y a la vez, recién se pueden conocer los propios pensamientos cuando estos son dichos. Uno podría preguntarse los alcances de tales afirmaciones en temas tan críticos a las organizaciones como los conflictos de agencia o el liderazgo. La visión compartida, los valores comunes, el alineamiento de los incentivos organizacionales son sólo algunos de las problemáticas que pueden ser redescubiertas a partir de la propuesta de un cerebro intérprete y un cerebro revisor. Los apasionados en la toma de decisiones estamos ávidos de conocer acerca de los próximos *Experimentáculos* que Rieznik y equipo lleven a cabo.

Bibliografía

- Frischknecht, F. (1993). *Dirección Recursiva* (1era.). Buenos Aires. El Ateneo.
- Rieznik, A.; Moscovich, L.; Frieiro, A.; Figini, J.; Catalano, R.; Garrido, J.M.; Álvarez Heduan, F.; Sigman, M. & González, P.A. (2017). *A massive experiment on choice blindness in political decisions: Confidence, confabulation, and unconscious detection of self-deception*. PLOS ONE 12(2): e0171108. <https://doi.org/10.1371/journal.pone.0171108>
- Shalom, D., De Sousa Serro, M., Giaconia, M., Martinez, L., Rieznik, A. & Sigman, M. (2013). *Choosing in Freedom or Forced to Choose? Introspective Blindness to Psychological Forcing in Stage-Magic*. PLOS ONE 8(3): e58254. [HTTPS://doi.org/10.1371/journal.pone.0058254](https://doi.org/10.1371/journal.pone.0058254)
- Simon, H. (1992). What is an «Explanation» of Behavior? *Psychological Science*, 3(3), 150-161. <https://doi.org/10.1111/j.1467-9280.1992.tb00017.x>
- Simon, H., & Newell, A. (1972). Human Problem Solving: The state of the Theory in 1970. En *Human problem solving* (pp. 145-159). New Jersey. Prentice-Hall.
- Thaler, R., & Sunstein, C. (2008). *Nudge: Improving Decisions About Health, Wealth, and Happiness*. Estados Unidos: Yale University Press.

CAPÍTULO V

BLOQUE 4: ESTRATEGIAS COMODITIZADAS, EJECUCIONES DIFERENCIADAS

| 79

ANTONIO ARACRE

CURRÍCULO

Antonio Aracre es Director General de Syngenta para Latinoamérica Sur, participa en esta industria desde 1986. Anteriormente se desempeñó en Pistrelli Díaz & Asociados, Ciba Geigy y Novartis. Contador Público, realizó un MBA en UADE y el Programa de Alta Dirección de IAE. Preside el Comité de Diversidad de Syngenta desde donde se promueve la inclusión de personas con discapacidad, mujeres y miembros del colectivo LGBT y otros pilares. Es docente en la Facultad de Ciencias Económicas de la Universidad de Buenos Aires.

PALABRAS CLAVE

ESTRATEGIA - NEGOCIOS

RESEÑA DISERTACIÓN

El Cdor. Antonio Aracre en el inicio de su charla, refuerza el concepto de la no disociación entre el pensamiento y la ejecución de una estrategia, argumentando que es muy difícil que un sujeto pueda tener un pensamiento estratégico si nunca se dedicó a ejecutar esa estrategia. Cuando una organización establece un cambio estratégico imagina en “qué” es lo que va a hacer y en “como” lo hará; es decir, una **estrategia** como conjunto de acciones que se llevan a cabo para lograr un determinado fin implica, además, el accionar para implementarla. La toma de decisiones impacta directamente sobre ese proceso de planificación cuando ya se conoce una oportunidad y una meta. El núcleo de la planeación es realmente el proceso de decisión, por lo tanto y dentro de este contexto, el proceso que conduce a tomar una decisión se podría visualizar como un espacio de identificación de problemas y definición de objetivos, revisión de estrategias posibles, evaluación de variables contingentes, elección de estrategia óptima e implementación de la misma.

M. Porter⁵ menciona que una empresa sin estrategias es una empresa que va a tientas probando cualquier camino, o curso de acción para llegar a distintas metas, obteniéndose como resultado una gran inversión en recursos. “La empresa sin estrategia está dispuesta a intentar cualquier cosa”. La definición de estrategias diferenciadas tiene como objetivo que la empresa pueda mejorar su posición competitiva respecto a las empresas del sector. “Si no tienes una ventaja competitiva no lo intentes” Jack Welch⁶. Normalmente y ante la aparición de los primeros síntomas de situaciones problemáticas, se estudia la posibilidad de modificar el plan inicial ya sea ampliando o acotando las fronteras de lo que estaba propuesto llevarse a cabo sin reflexionar sobre la posibilidad de encontrar respuestas al analizar la ejecución y en la implementación de la estrategia planteada desde el principio. “Decidir

⁵ Michael Eugene Porter ostenta la cátedra Bishop William Lawrence en la Escuela de Negocios Harvard y dirige el Institute for Strategy and Competitiveness de la misma escuela de negocios. Reconocido como el padre del campo de la estrategia moderna, ha sido identificado en una gran variedad de 'rankings' y encuestas como el pensador más influyente del mundo en temas de 'management' y competitividad.

⁶ John Francis "Jack" Welch Jr. nació en Peabody (Massachusetts), el 19 de noviembre de 1935, empresario y escritor estadounidense. Fue elegido Ejecutivo del siglo XX. Entró a trabajar en la General Electric Company en 1960 y en 1981 pasó a ser el octavo director general de la empresa.

qué es lo que no vamos a hacer es tan importante como decidir qué es lo que vamos a hacer”. Steve Jobs⁷.

En la definición de esas ventajas competitivas debiera considerarse el tamaño de la organización, el rubro y tipo de mercado en el que actúa, lo que exige capacidades distintas, Know-how⁸ orientado, contactos y relaciones inter e intra personales diferentes, incluso el poder discernir, según el grado de placer (satisfacción emocional), direccionar la organización hacia el desarrollo de una u otra estrategia. Esta situación es analizada dentro del proceso de toma de decisiones, que en general le sigue a la etapa de visualización del problema. Es el momento en el que se intenta determinar cuáles son las variables que estarán afectando la situación de decisión. La determinación de las metas alcanzables, las estrategias posibles, las variables no controlables tales como los clientes, los proveedores o los competidores, e incluyendo al mismo líder que debe conocer perfectamente las motivaciones para movilizar la energía humana dentro de la organización, además de enfocar los factores emocionales vinculados a la misma.

En el mundo empresarial se encuentran dos ventajas competitivas fundamentales:

Liderazgo en Innovación (diferenciación), gran parte del éxito de muchos negocios puede explicarse por su carácter innovador pudiendo verse reflejado en un nuevo producto por ejemplo Apple⁹.

Liderazgo de Bajo Costo, se trata de empresas con una gran capacidad de generar procesos productivos eficientes, en tener disciplinas de ejecución, en metodologías de optimización de mano de

⁷ Steven Paul Jobs (San Francisco, California, 24 de febrero de 1955-Palo Alto, California, 5 de octubre de 2011), más conocido como Steve Jobs, empresario y magnate de los negocios del sector informático y de la industria del entretenimiento estadounidense. Fue cofundador y presidente ejecutivo de Apple Inc. y máximo accionista individual de The Walt Disney Company.

⁸ Know-how—del inglés «saber cómo»— o conocimiento fundamental

⁹ Apple Inc. empresa multinacional estadounidense que diseña y produce equipos electrónicos, software y servicios en línea, con sede en Cupertino (California, Estados Unidos) y la sede europea en la ciudad de Cork (Irlanda). Sus productos de hardware incluyen el teléfono inteligente iPhone, la tableta iPad, el ordenador personal Mac, el reproductor de medios portátil iPod, el reloj inteligente Apple Watch y el reproductor de medios digitales Apple TV

obra, etc. por lo tanto sus costos son inigualables. Se eficientiza la ecuación “Precios económicos/ buen valor”.

Es importante destinar el mayor esfuerzo posible en la definición de la estrategia competitiva, en qué sector se está incursionando y cuáles son las características del poder que tiene la compañía. Por ejemplo, en relación a los consumidores, discernir cuando la organización opera en un contexto donde los consumidores son muchos, están atomizados y donde poseen poco espacio para decidir sobre el mercado, o se trata de un mercado donde hay muy pocos clientes con más poder de determinación en la compra pudiendo fácilmente cambiar de proveedor. De igual manera debería analizarse a los proveedores ya que son ellos los que van a suministrar los insumos productivos. En ambos clúster¹⁰, por el nivel de atomización en el que se encuentran y por el poder de negociación que la empresa pueda tener con ellos, resultará o no la existencia de una ventaja competitiva. Cobra relevancia también, el análisis de la rivalidad básica que existe entre los competidores, haciéndose preguntas como: ¿Tenemos un producto que hacen otros?, ¿es diferenciado?, ¿hay otros que lo hacen mejor que yo?, ¿gráficamente los competidores están distribuidos en zonas más amplias en donde está la empresa?, ¿hay amenazas de que otros productos puedan entrar como sustitutos? etc., una buena herramienta para ver un panorama general es el análisis de la Matriz de M. Porter.

Es posible en el mundo corporativo quedarse en la trampa de la mitad, se trata de empresas que no llegan a lograr una diferenciación sofisticada, o empresas que tratan de tener un liderazgo en costos y no lo consiguen. Por ejemplo, Carrefour se creó pensando en liderar en costos con su eslogan “el precio más barato o le devolvemos la diferencia” y hoy no es líder en costos, ha quedado en desventaja con supermercados Día o Walmart y tampoco ha podido diferenciarse de Jumbo o Disco. Cabe preguntarse si el ADN propio de Carrefour era lo suficientemente fuerte para sostener ese posicionamiento. Una de las cuestiones más difíciles en la gestión comercial es entender el corredor

¹⁰ Clúster. Nicho grupo de empresas. Estas ideas provienen del trabajo pionero de Michael Porter y colaboradores, quienes analizan la adquisición —por parte de concentraciones territoriales de empresas— de ventajas comparativas en ciertos sectores del comercio manufacturero mundial.

que hay entre el valor percibido y el precio que se le puede fijar a un producto. Además, se debe conocer en qué paso de ese corredor está el producto, para lo cual, un análisis de marketing debe determinar en qué etapa de su ciclo de vida se encuentra.

Otro enfoque para las empresas sería la creación de “océanos azules”, es decir explorar otros mercados, con nuevos movimientos estratégicos que generen “innovación en valor”¹¹. Por lo tanto debemos explorar más allá de las fronteras convencionales de la competencia, de manera de hacer movimientos estratégicos que nos permitan reconstruir las fronteras de nuestro mercado, tales como la búsqueda de otros grupos estratégicos, redefinir los grupos de compradores dentro de nuestra industria, etc. De alguna forma, implementando esta estrategia rompemos con la disyuntiva de valor o costo, se pretende alinear todo el sistema de una organización para lograr el propósito de diferenciación y costo.

Por otro lado, es de vital interés para la organización, que exista la persona capaz de alinear todas las fuerzas, que en principio pueden encontrarse desorientadas e incluso confrontadas. Los integrantes de las organizaciones son personas que aportan su propio conocimiento, tendencias teóricas, filosofías de trabajo y visiones. Esas fuerzas deberían redirigirse a un objetivo común, y construido por la puesta en común de los elementos participantes, situación que se transforma en idílica en la medida que la organización adopta mayor volumen.

Suele presentarse un pensamiento erróneo respecto de las estructuras de las organizaciones creyéndose que existe un ser omnipotente que es el CEO Global de la empresa, reservándose el derecho de ser el único que piensa estratégicamente y ser usina de ideas mágicas y por debajo, un grupo de gente que son los que ejecutan las tareas. Si ésta es la práctica, entonces deberíamos estar hablando de una mala práctica. Las personas que toman las decisiones deben nutrirse de aquellos que trabajan en el campo. El desafío es escuchar y reflexionar sobre lo que se cree versus la realidad del mercado. Todos los orígenes

¹¹ W.Chan Kim, Renée Mauborgne ; La estrategia del océano azul, Editorial Norma, 2005, Bogotá

de nuestras actividades dependen del cliente y las relaciones que con él se establecen. Es vital conocer los requerimientos de los mismos, no solo en cuanto a la necesidad sino especialmente a las expectativas que ellos tienen sobre nuestros productos o servicios. La orientación de los empleados de la organización para implementar la estrategia es un arma muy poderosa para ofrecer satisfacción a diferentes tipos de clientes, ya sea por necesidades o temperamentos distintivos. Uno de los asuntos que más trascienden el mundo corporativo, es el concepto de la cascada estratégica donde todos los niveles desde el CEO Global hasta los empleados de la última línea tienen alguna función estratégica que realizar. Las políticas de comunicación inter-organizacionales hacen que las estrategias se vayan ajustando e implementando en la medida que se hace partícipe a los integrantes de toda la organización. Las ideas que contribuyan a incentivar el sentido de pertenencia por ejemplo con mecanismos de coaching¹² o mentoring¹³, que favorecen el intercambio de información personal.

En conclusión, la clave del éxito de cualquier ejecución es que todos los integrantes tengan en claro cuál es la estrategia y cuáles son las decisiones que se toman. Que los canales de comunicación sean fluidos tanto verticales como horizontales, con la certeza además del compromiso asumido por los actores, ya que luego de haberse tomado la decisión, deja de discutirse sobre la misma para dar inicio al plan de acción.

¹² Proceso que ayuda a mejorar el desempeño y acompaña en el desarrollo de carrera de la persona generando ámbitos y espacios de confianza y comunicación.

¹³ Relación que se da en forma continua entre un empleado y su jefe. Ayuda a clarificar hacia dónde va la organización.

CAPÍTULO VI

BLOQUE INTERNACIONAL: MEDIR Y GESTIONAR LA SOSTENIBILIDAD CORPORATIVA: ¿MÁS DIFÍCIL QUE LO QUE PARECE?

| 85

RALF BARKEMEYER

CURRÍCULO

El Dr. Ralf Barkemeyer es profesor asociado en KEDGE Business School. Antes de unirse a KEDGE, trabajó como investigador y profesor en la Universidad de Leeds y en la Queen's University de Belfast, donde obtuvo su doctorado en 2010. Su investigación se centra en la interfaz entre el medio ambiente y la sociedad que conforma la empresa. Está particularmente interesado en el vínculo entre la RSE y el desarrollo internacional, así como en la evaluación del desempeño sostenible de las empresas. Ha publicado en revistas académicas como Nature Climate Change, Journal of World Business o Business Ethics Quarterly. Es miembro de Higher Education Academy (Reino Unido) y editor asociado de Business Ethics: European Review.

PALABRAS CLAVE

SUSTENTABILIDAD – EMPRESAS - RSE

Reseña Clase

El día 7 de noviembre de 2017, el Dr. Barkemeyer dictó una clase como invitado internacional en la Facultad de Ciencias Económicas de la Universidad de Buenos Aires con los alumnos de la materia Teoría de la Decisión, donde el Prof. Mariano Asz es adjunto regular.

Su clase tuvo como título “Medir y gestionar la sostenibilidad corporativa: ¿más difícil de lo que parece?”. Las consecuencias del desarrollo no sostenible, por ejemplo en forma de cambio climático, erosión del suelo, pérdida de biodiversidad, pobreza absoluta o trabajo forzoso e infantil, crean importantes desafíos para el sector privado. Se espera cada vez más que las empresas sigan una orientación denominada de "triple resultado final", es decir, que administren simultáneamente su desempeño social, ambiental y económico. Sin embargo, hacerlo no es trivial y crea una multitud de desafíos de gestión, no solo en términos de cómo avanzar hacia la sostenibilidad, sino también en relación con lo que significa la sostenibilidad en un contexto dado.

Esta clase se enfocó en diferentes intentos para integrar el desempeño corporativo, social, ambiental y económico. Se hizo especial hincapié en el enfoque del Valor Sostenible como el primer enfoque basado en el valor (en contraste con numerosos enfoques basados en la carga) para gestionar el rendimiento de la sostenibilidad corporativa. Después de una breve introducción al tema, los estudiantes se familiarizaron con la naturaleza compleja y un tanto subjetiva de las evaluaciones corporativas de desempeño de sostenibilidad, utilizando ejemplos de la vida real de evaluaciones de ciclo de vida y enfoques de impresión de huella de carbono. Luego se les presentó el enfoque del Valor Sostenible, que incluye sus fortalezas y limitaciones.

La clase comenzó describiendo lo que se denomina una “tormenta perfecta de eventos “ debido al desafío del cambio climático, el crecimiento de la población, el crecimiento de la demanda de cultivo

global, el crecimiento global de demanda de energía y el crecimiento de demanda de agua para el 2030.

Se presenta la ecuación IPAT que es utilizada como una simplificación de los factores que causan degradación ambiental, conformada por la P (población), A (consumo por persona) y T (impacto por unidad de consumo).

| 87

Se introduce el tema de responsabilidad social corporativa y sustentabilidad corporativa con la mención de noticias de actualidad de evidencian la necesidad de un desarrollo más sustentable y se hace foco en los dos ejes de remediación de este impacto ambiental. Bajo el concepto de responsabilidad social corporativa se integran los temas sociales y ambientales en las operaciones y en la interacción con los distintos involucrados.

Los elementos claves de sustentabilidad corporativa se relacionan con la integración de los aspectos económicos, ecológicos y sociales; con el corto plazo y el largo plazo y consumiendo el ingreso y no el capital tanto económico, natural como social. "(CSR es un concepto mediante el cual las empresas integran las preocupaciones sociales y ambientales en sus operaciones comerciales y en su interacción con sus partes interesadas de forma voluntaria" (EC 2002).

Los elementos clave de la sostenibilidad corporativa según Dyllick & Hockerts 2003 son integrar los aspectos económicos, ecológicos y sociales en una 'triple base', integrando los aspectos a corto y largo plazo, consumir el ingreso y no el capital (económico, natural y social).

Presenta el concepto de LCA: evaluación del ciclo de vida. El mismo pretende cuantificar los impactos sociales y ambientales que producen daños durante el ciclo de vida de un producto o servicio. Los impactos dañinos son cuantificados en función de estimados monetarios y unidades físicas.

Luego presenta una forma de evaluar el impacto en el medio ambiente a través de un enfoque de valor basado en una lógica de carga. Dentro de ese enfoque separa los conceptos monetarios y no monetarios. En lo monetario se orienta hacia lo socio económico mientras que lo no monetario se orienta hacia lo socio político. A continuación, agrega otra forma de medir el impacto ambiental a través de un enfoque basado en los valores, que es meramente monetario basado en un enfoque de costo de oportunidad que denomina el enfoque de valor sustentable.

Este enfoque de valor sustentable se basa en determinar una valuación de los recursos ambientales y sociales de una manera análoga a la valuación de recursos económicos, usando el concepto de costo de oportunidad. De esta manera se podría expresar la performance sustentable de una compañía en términos monetarios y mostraría cuales empresas usan los recursos económicos, ambientales y sociales en una forma de creación de valor. El principal desafío es como determinar el valor de los recursos ambientales y sociales y para ello este enfoque se focaliza en cuanto valor se crea, usando la lógica de los mercados financieros con un pensamiento compatible con el gerencial.

La importancia del cálculo del Valor Sostenible radica en dar respuesta a las siguiente preguntas: ¿Cuánto rendimiento crea la compañía con sus recursos?, ¿Qué rendimiento habría generado el índice de referencia con estos recursos (costos de oportunidad)?, ¿Cuánto más o menos retorno crea la empresa en comparación con el punto de referencia con cada recurso (contribución de valor)?, ¿Cuánto valor sostenible crea la empresa con su conjunto de recursos utilizados?

El valor sustentable puede ser aplicado y adaptado a diferentes contextos de toma de decisiones y la decisión pasa por el retorno de la inversión, indicadores, marcos de referencia y un marco de tiempo. Esto permitirá comparar distintas compañías no solo en función de su valor de mercado, sino agregando un valor por la responsabilidad social corporativa y el cuidado del medio ambiente. Es importante la elección del referente ya que eso influye en el poder explicativo de los resultados.

El mismo puede hacerse con distintos sectores y un sector específico, basado en el pasado o basado en el futuro, en forma interna o externa.

Finalmente, como conclusión de su presentación queda marcada la importancia y la mayor relevancia que va tomando el tema de la gestión de la sustentabilidad y como esta gestión se va integrando al proceso de toma de decisiones de las empresas. La valuación de la sustentabilidad a través de diferentes enfoques, pero con la premisa de darle un valor que permita a las empresas a diferenciarse además de por sus valores de mercado, también por el valor que las compañías le dan a la sustentabilidad y la importancia de empezar a medir el valor de la sustentabilidad.

Hacia el final de la clase, se profundizó en las fortalezas genéricas y las trampas de los diferentes enfoques, así como el llamado "caso de negocios de RSC", y por qué sigue existiendo una brecha clara entre la retórica y la realidad en el campo de la gestión de sostenibilidad corporativa.

Esta clase incluyó algunos componentes interactivos que se enfocaron en casos de la vida real.

ANEXOS



Dra. Patricia Bonatti



Cont. Maria Quiñones Brun;

Estudiantes: Funes, Mezzarobba, Cejas y Rodríguez Queija



Dra. Bonatti, Lic. Einstoss Tinto y Lic. Di Pelino



Dr. Andrés Rieznik



Mg. Antonio Aracre

JORNADA CERADEC

Reinserción Laboral de Ex Reclusos y la Gestión de las Organizaciones Involucradas



26 de Octubre
Micaela Cejas

30% Año 2012

46% Año 2016

E S P E C I F I C A C I O N E S

DIFERENCIACION POR ESPECIFICACIONES		PREMIUM
POSICIONAMIENTO POR PRECIO	CONO DE LAS LIDERES	
SPB <small>Servicio Participativo Resocializador SIN POSICIONAMIENTO</small>		DIFERENCIACION POR PRECIO

SUPRAFUNCIONALIDAD

- **MISION**
 - **GESTION DEL SISTEMA PENAL**
 - **PLANEAMIENTO ESTRATEGICO PARTICIPATIVO Krieger M.**
- **ESTRATEGIA**
 - **MODELO MENTAL Serra. R**

CONCLUSION

Articulación **PARCIAL** entre organizaciones del Sector Público y del Sector Privado.

La Ley Provincial N° 14.301 no está reglamentada. No hay registros de implementación del PIL. **NUNCA** fueron implementados.

La empleabilidad disminuye la reincidencia delictiva en el marco de la contención, la educación formal y las capacitaciones laborales.

APORTES

67%

No Reincidieron

33%

Reincidieron

Crear pequeños Equipos de Trabajo por Zonas Geográficas entre organizaciones para fortalecer la Ley 14.301 y los programas de Reinserción.

Sensibilizar a las Empresas a que se comprometan a generar oportunidad de empleo para poder alcanzar mayores resultados.

Replicar el método Espartano como caso de éxito y como Modelo Mental.

Desde el Estado concientizar a la sociedad con el fin de que abandone los estereotipos y los prejuicios.

I N T E G R A C I O N



O P O R T U N I D A D



E M P L E O



Poster exposición Lic. Micaela Cejas

96

JORNADA CERADEC
 "La gestión de residuos y aparatos electrónicos en Argentina
 frente a la crisis medioambiental"
 Florencia Rodríguez Queija 26/10/2017



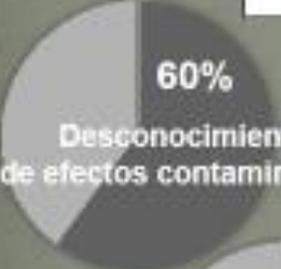
❖ +3kg/hab de basura electrónica al año.
 ❖ +120.000 tn al año.
 ❖ Se recicla menos del 2%.





Paradigma de la Economía Circular





60%
Desconocimiento de efectos contaminantes



82%
NO Sabe qué hacer con ellos

CONCLUSIONES

- Logística Inversa Ineficiente.
- Dimensión ambiental desde Estrategia Corporativa.
- Articulación de Empresas, Estado y Sociedad.

Póster exposición Lic. Florencia Rodríguez Queija

RAFAEL G. FUNES



**JORNADA CERADEC
26 DE OCTUBRE
NEUROCIENCIA**

Instinto Emociones Funciones ejecutivas



EVOLUCIÓN



PROBLEMA

- Funcionamiento
- Innovación

CREATIVIDAD



EMPATÍA





ACCIÓN

DEBE	HABER

DESARROLLAR PERSONAS

Póster exposición Lic. Rafael Funes

La Guerra de las Pick Up's de producción nacional: El liderazgo de Toyota en un mercado agresivo y en crecimiento





Primera Jornada CERADEC

Por el Lic. Ignacio Mezzarobba




Desde hace ya 10 años Toyota lidera en nuestro país el segmento de Pick Up con su modelo Hilux. Mantiene el 23,4% del marketshare de todo el segmento de vehículos liviano-pesados.

VARIABLES DE ANÁLISIS QUE DETERMINAN ESTE LIDERAZGO

Adaptación cultural: Modelo global, se adapta al mercado de cada país según sus necesidades específicas.

Marketing Mix: Producto maduro que se reinventa periódicamente. Precios transparentes.

Enfoques de marketing: Hacia el producto, mercado y marca.

Estrategias Competitivas: Busca diferenciarse en todo el mercado por calidad, confiabilidad y elementos de confort.

Gestión de la calidad: Pilares «Just in time» y «Jidoka». Producción flexible a la demanda.

Mejora continua: Método «Kaizen», círculos de calidad y departamento de detección temprana de defectos.

Visión hacia el cliente: Preocupación por la calidad en el servicio de Post Venta.

CONCLUSIONES

- Flexibilización de la empresa a los cambios en las preferencias del mercado.
- Enfoque total hacia el cliente mediante políticas reales de calidad total y mejora continua.
- Excelencia en servicio, fundada en la atención, transparencia y Post Venta.



Argentina se está convirtiendo en un país especializado en la producción de Pick Up. El paradigma que regía este mercado ha cambiado y se orienta exclusivamente al cliente. La marca que no comprenda estos nuevos lineamientos quedará fuera de la competencia.

Póster exposición Lic. Ignacio Mezzarobba

Información complementaria Tesis Lic. Micaela Cejas

A.- Programa Construir Empleo

100

El Programa mejora las posibilidades de trabajadores desocupados para acceder a un empleo en el sector de la construcción al incorporarlos en obras de infraestructura comunitaria o productiva.

Se ejecutan proyectos de obra en las siguientes líneas de acción:

- **Línea de Construcción:** orientada a la construcción de obras nuevas o ampliación de las existentes, con una duración del proyecto de 8 meses.
- **Línea de Mejoramiento Edificio:** orientada a la refacción, reacondicionamiento y/o mejora de obras existentes, con una duración del proyecto de 4, 6 u 8 meses.

¿A quiénes está dirigido?

1. Trabajadores desocupados incluidos en el Seguro de Capacitación y Empleo (SCyE), Jóvenes con Más y Mejor Trabajo o en otros programas o acciones de empleo ejecutados por el Ministerio de Trabajo, Empleo y Seguridad Social (MTEySS).
2. Trabajadores desocupados mayores de 18 años con dificultades para insertarse en el empleo.
3. Trabajadores asociados en cooperativas de trabajo del sector de la construcción.
4. Trabajadores desocupados mayores de 18 años incluidos en el Programa de Respaldo a Estudiantes Argentinos (PROGRESAR).

Beneficios

Se brinda asistencia técnica y económica a las entidades responsables para la ejecución de los proyectos de obra, así como también incentivos para la incorporar trabajadores desocupados en el desarrollo de los proyectos.

Dentro de la asistencia económica se consideran aportes para la compra de:

- Materiales (el 80% del total, con montos máximos definidos según Línea).
- Ayudas económicas a participantes y pago a tutores (según la modalidad de participación).
- Kit de herramientas, ropa de trabajo y elementos de protección personal.

Requisitos

Línea de Construcción: pueden presentar proyectos como entidades responsables organismos públicos nacionales, provinciales y municipales, entes públicos autárquicos o descentralizados.

Los terrenos donde se ejecutarán los proyectos de esta línea deben ser de propiedad estatal.

Línea de Mejoramiento Edificio: pueden participar como entidades responsables organismos públicos nacionales, provinciales y municipales, entes públicos autárquicos o descentralizados e instituciones sin fines de lucro.

Los terrenos donde se ejecutarán los proyectos deben tener:

- Titularidad a favor de la Entidad Responsable del proyecto; o
- Derecho de Uso por 20 años; o

- Nota del propietario autorizando la mejora y el uso por un mínimo de cinco años; consideración como “villa o asentamiento irregular” o “propiedad comunitaria de pueblos indígenas”.

102

Las entidades responsables de los proyectos deben aportar:

- Materiales (el 20% del total, o la diferencia correspondiente en función de los montos máximos definidos según Línea).
- Ayudas económicas a participantes (montos adicionales correspondientes, según modalidad de participación).
- Kit de herramientas, ropa de trabajo y elementos de protección personal (monto restante de ser necesario).
- Seguro (cobertura de responsabilidad civil y accidentes personales para los participantes, el tutor y terceros).
- Personal especializado (responsable técnico y director de obra).
- Herramientas y equipos (según requerimientos del proyecto).

Inscripción

Las instituciones interesadas en presentar propuestas como entidades responsables deben acercarse a la Gerencia de Empleo y Capacitación Laboral (GECAL) de su jurisdicción, donde recibirán el asesoramiento necesario para establecer la pertinencia de la propuesta y la asistencia técnica correspondiente para la formulación del proyecto.

Objetivos

Mejorar las calificaciones y habilidades laborales de trabajadores con problemas de empleo incorporándolos en obras de infraestructura comunitaria o productiva, vinculadas a la generación y sostenimiento del empleo, que les permitan adquirir o consolidar saberes del sector de la construcción y contribuyan a que sigan empleados.

B.- LEY 14301**EL SENADO Y CÁMARA DE DIPUTADOS DE LA PROVINCIA DE BUENOS AIRES, SANCIONAN CON FUERZA DE****LEY**

| 103

ARTÍCULO 1º: El Estado Provincial, sus organismos descentralizados y las empresas del Estado, con las salvedades que establezca la reglamentación, están obligados a ocupar a los liberados con domicilio o residencia en territorio provincial que hayan cumplido más de cinco (5) años de privación de libertad y reúnan las condiciones de idoneidad para el cargo y de ingreso en los términos del artículo 3º inciso b) de la Ley 10.430 (T.O. por Decreto 1869/96), en una proporción no inferior al dos por ciento (2 %) de la totalidad de su personal; y a establecer reservas de puestos de trabajo a ser ocupados exclusivamente por ellos, de acuerdo con las modalidades que fije la reglamentación.

Se dará prioridad de ingreso a aquellos liberados que hayan resultado sobreseídos o absueltos.

El porcentaje determinado en el primer párrafo será de aplicación sobre el personal de planta permanente, temporaria, transitoria y/o personal contratado cualquiera sea la modalidad de contratación. Asimismo y a los fines del efectivo cumplimiento del mínimo establecido, todos los Entes enunciados en el primer párrafo, deberán comunicar a la Autoridad de Aplicación el relevamiento efectuado sobre el porcentaje aquí prescripto, precisando las vacantes existentes y las condiciones para el puesto o cargo que deba cubrirse.

ARTÍCULO 2º: El Estado Provincial, sus organismos descentralizados y las empresas del Estado, priorizarán a igual calidad y oferta de precio, de acuerdo a la forma que establezca la reglamentación, la adquisición de bienes y contratación de obras y/o servicios de aquellas empresas que contraten a personas que revisten en la categoría de tutelados o liberados según artículo 161 de la Ley N° 12.256, y siempre que lo previsto adquirir se ajuste al precio, condiciones y demás características de los bienes producidos por ellas y las prestaciones que efectúen sean equivalentes con las vigentes en plaza, situaciones éstas que deberán ser fehacientemente acreditadas.

ARTÍCULO 3º: La Autoridad de Aplicación promoverá a través de su difusión, con especial atención a las zonas donde se encuentren ubicadas, la venta de los aludidos bienes y servicios de las empresas comprendidas en el artículo 2º.

ARTÍCULO 4º: La Autoridad de Aplicación promoverá la creación de cooperativas de producción, dirigidas a la integración laboral de los liberados en cada comunidad local.

ARTÍCULO 5º: El Banco de la Provincia de Buenos Aires, podrá implementar regímenes diferenciados de créditos destinados a las cooperativas que se establezcan de acuerdo con lo señalado en el artículo 4º de la presente.

ARTÍCULO 6º: Modifícase el Artículo 208, CAPÍTULO IV EXENCIONES, de la Ley N° 10.397 (T.O. Resolución 39/11 del Ministerio de Economía) y sus modificatorias, el que quedará redactado de la siguiente manera:

“Artículo 208: Los empleadores de personas con capacidades diferentes y/o de quienes revisten en la categoría de tutelados o liberados según artículo 161 de la Ley N° 12.256 podrán imputar, en la forma y condiciones que establezca la Autoridad de Aplicación, el equivalente al cincuenta por ciento (50%) de las remuneraciones nominales que éstas perciban, como pago a cuenta del impuesto sobre los Ingresos Brutos.

Dicha deducción se efectuará en oportunidad de practicarse las liquidaciones de acuerdo a lo establecido en el capítulo asignado a la Determinación, Liquidación y Pago.

En ningún caso, el monto a deducir sobrepasará el impuesto determinado para el período que se liquida, ni tampoco originará saldos a favor del contribuyente. Este artículo no resulta aplicable cuando la persona empleada realice trabajos a domicilio”.

ARTÍCULO 7º: Invítase a los Municipios a adherir al régimen instituido por la presente Ley.

ARTÍCULO 8º: Comuníquese al Poder Ejecutivo.

Dada en la Sala de Sesiones de la Honorable Legislatura de la Provincia de Buenos Aires, en la ciudad de La Plata, a los cuatro días del mes de agosto de dos mil once.

- **Lo subrayado de encuentra OBSERVADO por el Decreto de Promulgación n° 1322/11, de la presente Ley.**

C.- Encuesta de Empleabilidad utilizada para relevar a ex reclusos Ejemplo de muestra.

Tiene por objeto medir la empleabilidad en relación a la reincidencia.

Apellido y Nombre de la Encuestadora: Cejas Sonia Micaela

Esta encuesta es completamente ANÓNIMA.

Marca con una X la que corresponda.

Tu honestidad es fundamental para este estudio.

Muchas gracias.

- | | | | |
|---------------------|--------------|-----------|---|
| 1. Género | Femenino | Masculino | x |
| 2. Edad | 30 | | |
| 3. Estado Civil | Soltero/a | x | |
| | Casado/a | | |
| | Divorciado/a | | |
| | Viudo/a | | |
| 4 Cantidad de hijos | Ninguno | | |
| | 1 | | |
| | 2 | x | |
| | 3 | | |
| | Más de 3 | | |

5. Estudios cursados Primario x

 Secundario

 Terciario

 Universitario

6. Ocupación

 Trabajador/a independiente

 Trabajador/a dependiente x

 Desempleado/a

 Changarín

 Estudiante

7 ¿Participaste de los programas que brinda el Patronato de Liberados Bonaerense?

 SI NO x

8. ¿Estuviste en prisión más de una vez?

 SI x NO

9. ¿Cuál fue tu primer empleo después de salir de prisión? Operario de depósito.

10. ¿Cuánto tiempo pasó desde que saliste y conseguiste un empleo?

Menos de 1 meses

De 1 a 2 meses

De 2 a 3 meses

De 3 a 4 meses Más de 4 meses

| 107

11. ¿Volviste a delinquir luego de que tuviste un empleo?

SI NO

12. ¿Participaste de algún proyecto de empleo a través de ONGs?

SI NO

¿Cuál?

13. ¿Conoces algún programa de reinserción laboral para ex reclusos de parte de Estado?

SI NO

14. ¿Qué política crees que debe aplicar el Estado para que las personas que recuperan la libertad puedan acceder a un trabajo efectivo en un menor tiempo? Yo creo que se tendrían que realizar escuelas de formación de oficios como para no andar de changarin, lo bueno sería instruirse y ganar un poco más para vivir dignamente. Para dar un buen ejemplo a nuestros hijos y que ellos también se esmeren ya que uno se equivoca pero demostrar que se puede cambiar, progresar y estudiar.

Información complementaria Tesis Lic. Florencia Rodriguez Queija

Cuestionarios del Trabajo de Campo

108

A Cuestionario estructurado abierto al público consumidor de dispositivos móviles.

1. ¿Sabe que almacenar celulares en desuso en los hogares o desecharlos a la basura provoca efectos contaminantes para el medio ambiente?
2. ¿Conocen las campañas de reciclaje que ofrece Movistar/Personal?
3. Seleccione dos medios de comunicación de acuerdo al nivel de impacto y llegada al público, que les parezca más eficientes para que los consumidores o potenciales consumidores tengan conocimiento de las campañas de reciclaje: a. Afiches y folletos en las sucursales. b. Dentro del packaging del producto cuando se compra. c. Propaganda de TV d. Redes Sociales. e. Afiches en la calle.
4. ¿Quién cree que tiene mayor responsabilidad por generar conciencia en la sociedad y hacerse cargo sobre los efectos tóxicos y contaminantes que provoca no desechar correcta y responsablemente los celulares? a. Marcas que los fabrican b. Empresas Operadoras (Movistar, Personal, Claro) c. ONG dedicada al tratamiento de este tipo de residuos
5. Los celulares que no utiliza: a. Tira a la basura b. Regala o vende c. Recicla la batería y tira el resto del equipo d. Están guardados en su casa
6. Si respondió a) o d), el motivo por el cual no busca una manera responsable para deshacerse de él consiste en: a. No le interesa b. No sabe qué hacer con ellos (desconocimiento) c. Pereza d. Otro:

B Cuestionario semi estructurado realizado a informantes clave en sucursales de Personal.

Nombre: L (San Isidro), A (Central) y J (Belgrano).

Puesto que ocupa:

1. ¿Cada cuánto recolectan lo que es depositado en las urnas? L: No hay regularidad porque la gente no suele depositar, entonces tampoco pasan a recolectarlas. A: Las urnas están en los locales centrales de atención al cliente, no en todos. J: No hay regularidad específica.

2. ¿Sabén a dónde lo llevan o cuál es su destino final? L: Tercerizado A: Tercerizado J: No sabe

3. ¿Consideran suficiente la publicidad sobre promoción del reciclaje que realiza la empresa como para que la gente que consume los celulares incorpore la conducta? L: No A: No J: No

4. ¿Qué medio de publicidad utiliza la empresa para comunicar estas campañas? L: No sabe A: Más que nada hay políticas medioambientales dentro de los espacios administrativos, no se hace tanto hincapié en los consumidores. Por ejemplo, clasificación de los residuos, color verde en determinados espacios como señal del medioambiente, espacios verdes. Y, todo esto contribuye a generar un mejor clima laboral. J: No sabe qué campañas puntuales y como trabajo en más de una sucursal observa que las urnas nunca están a simple vista de los clientes.

5. ¿Cuánta importancia creen que le da la empresa al reciclado o reutilización de los celulares/baterías que comercializan de acuerdo a lo que perciben y viven cotidianamente? a. Muy poco (L y J) b. Poco (A) c. Lo justo para dar una buena imagen d. Compromiso real

Datos adicionales:

Joaquina me comentó también que hace menos de un año se empezó a implementar la clasificación de los residuos tanto para el público en general en las sucursales como para los empleados en espacios privados. Solo se

recicla baterías. Además, contó que Telecom, quien se encarga de bajar línea sobre las políticas medioambientales de Personal, se ocupa de brindar las capacitaciones en cuanto a medioambiente cuando uno ingresa a trabajar a la empresa y luego, sin regularidad específica, realiza otros encuentros. Los últimos se focalizaron en la administración del agua y energía, que cuentan para el presentismo. Por último, por lo menos, en Martínez cuando trabajó allí se utilizaba para imprimir papel reciclado.

C Cuestionario semi estructurado realizado a informantes clave en sucursales de Movistar.

Nombre: V y F.

Puesto que ocupa: Representante de Atención al cliente del Servicio Técnico de la sucursal de San Isidro (V), Supervisor sucursales en Salta (F)

1. ¿Cada cuánto recolectan lo que es depositado en las urnas? V: Cuando se llenan las urnas, se realiza un ticket y se llama al sector Medio Ambiente para que lo retiren. También se realiza el mismo procedimiento con los papeles que están para ser desechados. F: Se recolectan cada 20 días.
2. ¿Saben a dónde lo llevan o cuál es su destino final? V: No se tiene conocimiento sobre qué ocurre después, pero sí saben que es tercerizado el tratamiento de los residuos. F: Se envía a un centro de reciclado de materiales electrónicos y luego esa empresa se ocupa del destino final.
3. ¿Consideran suficiente la publicidad sobre promoción del reciclaje que realiza la empresa como para que la gente que consume los celulares incorpore la conducta? V: Es relativo porque no existe hoy en día otra campaña publicitaria que no sean las urnas en determinadas sucursales (las de servicio técnico y centrales de atención al cliente). Solo la gente que asiste al lugar se entera de las urnas. F: Las campañas no son “muy demostrativas” con respecto al reciclado de baterías. No hay información institucional masiva al respecto. Sólo se exhibe la urna donde se deposita la batería.

4. ¿Qué medio de publicidad utiliza la empresa para comunicar estas campañas?

V: Las urnas en los locales mencionados, se encargan de comunicarlo al público el personal de las sucursales en las que esté presente. La gente asiste y se da cuenta. F: Alguna vez se ha hecho un spot publicitario para exhibir en las pantallas de los centros de atención.

5. ¿Cuánta importancia creen que le da la empresa al reciclado o reutilización de los celulares/baterías que comercializan de acuerdo a lo que perciben y viven cotidianamente? a. Muy poco b. Poco c. Lo justo para dar una buena imagen (V y F) d. Compromiso real

Datos adicionales:

-Sólo se recicla baterías pero las urnas no lo explicitan, dice “residuos tecnológicos”. -Se reciclan no sólo lo que es desechado por los clientes sino también los desechos propios del proceso de servicio técnico como pantallas rotas, circuitos eléctricos y otros elementos. -La empresa que terceriza, en el caso de ser posible, extrae de los circuitos eléctricos un determinado porcentaje de oro para que sea reutilizado. -Luego de visitar otras sucursales, aquéllas en las que no se facilitan las urnas, lo empleados desconocen esta campaña, no los incluyen ni informan, solo del papel que tiene que ver con el ámbito interno.

D Cuestionario semi estructurado realizado a informantes clave en sucursales de Claro.

Nombre: N , B, y F.

Puesto que ocupa: Supervisora de la sucursal de Unicenter (N), Empleado de Atención al cliente en Belgrano (B), Asesora de Atención al Cliente en sucursal del Shopping Dot (F).

1. ¿Cada cuánto recolectan lo que es depositado en las urnas? N: Cuando se ve que están llenas o existe una cantidad considerable, se contactan con el sector de Marketing para que sea retirado y creen que el agente que los retira es Correo Andreani. Se reciclan baterías y equipos sólo en los centros de atención al cliente de Claro. B: No hay regularidad, ellos llaman para que lo pasen a retirar. F: Una vez por semana ya que hay bastante movimiento.

2. ¿Saben a dónde lo llevan o cuál es su destino final? N: No sabe este tipo de información. B: No. F: No.

3. ¿Consideran suficiente la publicidad sobre promoción del reciclaje que realiza la empresa como para que la gente que consume los celulares incorpore la conducta? N: No. B: No, hasta la gente utiliza a la urna como cesto de basura a veces. Suelen asistir personas con más de un elemento para reciclar pero sólo baterías y a lo sumo equipos. F: Sí porque se llena con regularidad.

4. ¿Qué medio de publicidad utiliza la empresa para comunicar estas campañas? N: No aplica. Sólo las urnas en los locales. B: No hay. F: Sólo urnas.

5. ¿Cuánta importancia creen que le da la empresa al reciclado o reutilización de los celulares/baterías que comercializan de acuerdo a lo que perciben y viven cotidianamente? a. Muy poco (Natalia) b. Poco c. Lo justo para dar una buena imagen (Bruno) d. Compromiso real Florencia: en el medio entre la c y la d.

Datos adicionales: Desde el año pasado, se percibe que desde la compañía se está promoviendo una mayor conciencia ecológica pero más que nada en el ámbito interno de la organización y no hacia afuera. Por ejemplo, ya no se imprime tanto como antes sino que prima la documentación electrónica, fomentan la reducción de insumos, que empezó siendo por un motivo de costos pero hoy en día se le suma el compromiso medioambiental, y hace pocos meses se implementaron las bolsas ecológicas. Cada sucursal, también, genera sus propias políticas

medioambientales como en Mar del Plata recolectan papeles para hacer ladrillos ecológicos o en Unicenter colaboraron con la recolección de tapitas. (N) A ellos en esa sucursal no le llegan mails ni capacitaciones sobre las políticas medioambientales que aplica y las desconocen, a lo sumo les dicen que no utilicen tanto papel pero no mucho más. (B) Hace menos de dos años empezó la onda expansiva de reciclaje y fue escalando. Ellos como empleados tienen capacitaciones online de reciclaje y de seguridad e higiene obligatorias, una vez por mes aproximadamente, debiendo aprobarlas porque las tienen que repetir de lo contrario. Respecto de las políticas ambientales de la empresa, deben advertirles a todos los empleados que asisten al local sobre la factura electrónica e incitar a que se adhieran, los catálogos impresos fueron reemplazados por digitales, bolsas ecológicas, y se redujeron los términos y condiciones de los contratos Claro para la reducción del papel. (F)

E Cuestionario semi estructurado realizado a empleada en sector Publicidad y Medios de Comunicación de Personal.

1. ¿Cuáles son las políticas medioambientales que existen en la empresa en Argentina respecto de los celulares? Rta: Hoy en día se puede observar en la empresa que han empezado a concientizar sobre el uso de materiales para destinarlo al reciclaje, y tanto aparatos como baterías que ya no sirven se reciclan para que no dañen el medio ambiente. Además, se han exhibido stands de “Personal Sustentable” en distintos espectáculos para hacerle ver a la gente como se puede reciclar tanto el papel como viejos aparatos en desuso.

2. ¿Existe la logística inversa dentro de la empresa como parte de lo anterior para el reciclaje o reutilización de los celulares, o son acciones aisladas? Teniendo en cuenta que este concepto refiere a todas aquellas acciones que se realizan para que el producto no se convierta en un desecho tóxico y pueda ser reutilizado o desechado responsablemente. Rta: Si existe. De a poco se están implementando estas acciones tanto en la empresa como a nivel individual para concientizar al cuidado del medio ambiente.

3. Si la respuesta anterior es afirmativa:

a. ¿Cuál es la razón con mayor peso en su implementación: económicas (para recuperar el mayor valor económico del producto), legislativas por expectativas de una legislación ambiental, y/o de responsabilidad extendida que contribuye a crear una mejor imagen ambiental? Rta: Responsabilidad extendida que contribuye a crear una mejor imagen ambiental.

b. ¿Existe un centro en el que se almacenen las devoluciones o aquellos productos que requieren tratamiento para reutilizarse o reciclarse? Rta: Existen urnas en donde se depositan las baterías ya en desuso para que no se tiren en la basura y contaminen, y luego son recolectadas para transportarlas a la empresa que se ocupa de su tratamiento.

c. ¿Cuál es el o los destinos de los productos: reproceso (el producto no cumple con las especificaciones o requisitos de calidad de manera que deben volver al sistema productivo o eliminarse), reciclaje (recuperación del material usado para que pueda volver a utilizarse), reutilización (utilizar productos o partes en funciones que desempeñaban anteriormente o con otros fines)? Rta: Reciclaje y reutilización.

d. ¿Existe un control fuerte o débil sobre estas acciones? ¿Cuáles medidas se utilizan? Rta: El control debería ser más fuerte. Se trata de concientizar aún más año tras año en la gente la importancia del cuidado del medio ambiente.

e. ¿Los costos que proporcionan estas actividades logísticas son altos, medios o bajos? Y, ¿cuánta importancia le dan a los costos mucha, poco, o se tiene en cuenta pero se prioriza una eficiente logística inversa? Rta: Los costos son medios. Se tienen en cuenta pero se prioriza una eficiente logística inversa.

4. ¿Tercerizan el tratamiento de los residuos de celulares que reciben, ocupándose solo de la recolección? ¿A qué organización? Rta: Se ocupa de

la recolección y después otra empresa dedicada al tratamiento de estos residuos se encarga de tal proceso.

5. ¿Existe alguna retribución económica o de beneficios por entregar el dispositivo móvil o elementos componentes de éstos en desuso? Si la respuesta es negativa, ¿Por qué? Rta: No hay retribución económica ni beneficios porque es algo que se tiene que iniciar para vivir mejor y que no exista un premio sino que el premio sea haber logrado concientizar al público.

| 115

6. ¿Cuál es la relación que existe entre inversión-resultado en las campañas publicitarias sobre estas políticas medioambientales? Muy bueno/Bueno/Regular Rta: Bueno

7. ¿Creen que la gente las conoce lo suficiente, o consideran que es escasa y deberían fomentar/promover mayor conciencia por parte de ustedes? Rta: Se está conociendo más pero hay que fomentar más la conciencia.

8. ¿Cuáles son los medios de comunicación para promover tales campañas? ¿Los consideran suficiente o por un tema de costos es lo que pueden alcanzar hoy en día? Rta: Televisión, carteles y espectáculos varios donde pueda aparecer Personal en un stand de promoción. Es lo que hoy se puede alcanzar. También se realizan cursos dentro de la empresa y charlas para concientizar a los empleados sobre la importancia del medio ambiente.

9. Qué opinión le merece esta afirmación: hasta que no exista una legislación que regule el tratamiento de este tipo de aparatos y residuos eléctricos, las empresas “se dejan estar” y las políticas que apliquen son más con un fin relacionado a una buena imagen o RSE que está “de moda”, que por un propósito de conciencia social y compromiso medioambiental. Rta: Estoy de acuerdo porque tiene que existir una legislación que regule el tratamiento de los aparatos y sí el fin que tienen las empresas es dar una buena imagen ante esta situación.

10. ¿Por qué consideran que las empresas que fabrican estos dispositivos móviles no invierten en incorporar el ecodiseño en sus productos, en Argentina? Rta:-

116

11. ¿Creen que los costos es uno de los grandes motivos o porque le restan importancia o no lo consideran necesario porque la gente los consume igual sus productos? Rta: La realidad es que la gente lo consume igual el producto pero sí también los costos es un tema importante.

12. ¿Cuáles consideran los impedimentos o causas por las cuales no se valora el ecodiseño en la Argentina o porque no es demandado y valorado por el público? Rta: La gente no está tan concientizada en lo que es medio ambiente como debería estar pero de a poco se van notando los cambios tanto en lo que refiere a separación de residuos como espacios verdes que es lo que generó el gobierno de la ciudad. Debería ser más valorado por el público y hacerse pruebas para implementar el ecodiseño para que sea usado de manera exitosa.

A 6) Cuestionario semi estructurado realizado a Movistar. Nombre: Marcelo
Puesto que ocupa: Supervisor Atención al Cliente

1. ¿Cuáles son las políticas medioambientales que existen en la empresa en Argentina respecto de los celulares? M: Factura electrónica, cómo administrar una resma de papel. Se enteran de ellas vía e-mail y capacitaciones.

2. ¿Existe la logística inversa dentro de la empresa como parte de lo anterior para el reciclaje o reutilización de los celulares, o son acciones aisladas? Teniendo en cuenta que este concepto refiere a todas aquellas acciones que se realizan para que el producto no se convierta en un desecho tóxico y pueda ser reutilizado o desechado responsablemente. M: Sí pero el reciclado es tercerizado, solo se ocupan de la recolección y la centralización de los mismos para que luego sea derivado.

3. Si la respuesta anterior es afirmativa:

a. ¿Cuál es la razón con mayor peso en su implementación: económicas (para recuperar el mayor valor económico del producto), legislativas por expectativas de una legislación ambiental, y/o de responsabilidad extendida que contribuye a crear una mejor imagen ambiental? M: Responsabilidad Extendida.

b. ¿Existe un centro en el que se almacenen las devoluciones o aquellos productos que requieren tratamiento para reutilizarse o reciclarse? M: Sí pero desconoce el lugar.

c. ¿Cuál es el o los destinos de los productos: reproceso (el producto no cumple con las especificaciones o requisitos de calidad de manera que deben volver al sistema productivo o eliminarse), reciclaje (recuperación del material usado para que pueda volver a utilizarse), reutilización (utilizar productos o partes en funciones que desempeñaban anteriormente o con otros fines)? M: No sabe.

d. ¿Existe un control fuerte o débil sobre estas acciones? ¿Cuáles medidas se utilizan? M: Percibe un control fuerte.

e. ¿Los costos que proporcionan estas actividades logísticas son altos, medios o bajos? Y, ¿cuánta importancia le dan a los costos mucha, poco, o se tiene en cuenta pero se prioriza una eficiente logística inversa?

4. ¿Tercerizan el tratamiento de los residuos de celulares que reciben, ocupándose solo de la recolección? ¿A qué organización? M: Sí pero desconoce la organización a la cual se terceriza.

5. ¿Existe alguna retribución económica o de beneficios por entregar el dispositivo móvil o elementos componentes de éstos en desuso? M: No

6. ¿Cuál es la relación que existe entre inversión-resultado en las campañas publicitarias sobre estas políticas medioambientales? a. Muy bueno b. Bueno (Marcelo) c. Regular

7. ¿Creen que la gente las conoce lo suficiente, o consideran que es escasa y deberían fomentar/promover mayor conciencia por parte de ustedes?

8. ¿Cuáles son los medios de comunicación para promover tales campañas? ¿Los consideran suficiente o por un tema de costos es lo que pueden alcanzar hoy en día? M: Sólo existen las urnas en los locales y para baterías únicamente. Puede que se considere suficiente pero no le dan mucha importancia.

9. Qué opinión le merece esta afirmación: hasta que no exista una legislación que regule el tratamiento de de este tipo de aparatos y residuos eléctricos, las empresas “se dejan estar” y las políticas que apliquen son más con un fin relacionado a una buena imagen o RSE que está “de moda”, que por un propósito de conciencia social y compromiso medioambiental. M: Es un 50 y un 50.

10. ¿Por qué consideran que las empresas que fabrican estos dispositivos móviles no invierten en incorporar el ecodiseño en sus productos, en Argentina? M: Por un tema de costos.

11. ¿Creen que los costos es uno de los grandes motivos o porque le restan importancia o no lo consideran necesario porque la gente los consume igual sus productos? M: Se percibe que ocurre todo eso y además que a la gente no le importa mucho el medioambiente.

12. ¿Cuáles consideran los impedimentos o causas por las cuales no se valora el ecodiseño en la Argentina o porque no es demandado y valorado por el público? M: La falta de regulación ya que las empresas no van a ponerlo en práctica si no se lo exigen.



Universidad de Buenos Aires
Facultad de Ciencias Económicas

