



Universidad de Buenos Aires  
Facultad de Ciencias Económicas



**Instituto de Investigaciones en Administración,  
Contabilidad y Métodos Cuantitativos para la Gestión  
(IADCOM)**

*Directora: Profesora Emérita Dra. María Teresa Casparri*

**REVISTA DE INVESTIGACIÓN  
INTERDISCIPLINARIA EN MÉTODOS  
EXPERIMENTALES**

Año 2. Volumen 1

**Revista de Investigación Interdisciplinaria en Métodos  
Experimentales. Vol. 1**

*Directora*

María Teresa Casparri

*Comité académico*

María Teresa Casparri

Adriana Fassio

Javier García Fronti

*Comité editorial*

Julio César Tiberio

Emmanuel Oliverio

---

**Editor responsable:**

*Instituto de Investigaciones en Administración, Contabilidad y Métodos  
Cuantitativos para la Gestión*

Facultad de Ciencias Económicas de la Universidad de Buenos Aires

Av. Córdoba 2122

Ciudad Autónoma de Buenos Aires, Argentina

Contacto: iadcom@econ.uba.ar

## **Índice**

- 4      **Prefacio**
- 5      **Acerca de los autores**
- 9      **Grados de pobreza e indigencia. Aplicación a un caso**  
*Maria José Fernandez y Mariano Eriz*
- 31     **Variables relevantes relacionadas con la continuidad del trabajo más allá de la edad jubilatoria**  
*Adriana Fassio y Christian Arias*
- 45     **Relación entre cultura organizacional y la incidencia de la sexualidad en los rendimientos laborales**  
*Emmanuel Oliverio*
- 77     **Gobernproy: una herramienta para la ponderación participativa de objetivos en proyectos basados en gobernanza**  
*Julieta Barrenechea, Javier García-Fronti y Andoni Ibarra*
- 125    **Tweetmood: caracterización del twittero argentino**  
*Blas Rodríguez Irizar y María Bargo*
- 135    **Las cooperativas agropecuarias y los pequeños productores agropecuarios**  
*María Teresa Casparri y Verónica García Fronti*

## **PREFACIO**

Se presentan en este nuevo número las ponencias expuestas en la II Jornada Interdisciplinaria de Métodos Experimentales aplicados a la Gestión y Economía, realizada el 29 de julio de 2013, en el marco del Programa Interdisciplinario de Métodos Experimentales Aplicados a la Gestión y a la Economía (PIMEAGE), que se desarrolla en el Instituto de Investigaciones en Administración, Contabilidad y Métodos Cuantitativos para la Gestión (IADCOM) de la Facultad de Ciencias Económicas de la Universidad de Buenos Aires.

Nuestra intención es la de continuar con la difusión de trabajos, realizados en el ámbito iberoamericano, en los que se ponen en juego estrategias metodológicas experimentales, como un aporte al conocimiento y la reflexión sobre la potencialidad y alcances de la metodología experimental aplicada a la economía y a la gestión.

La publicación se desarrolla en tres ejes: a) la aplicación de metodologías experimentales para realizar y afinar diagnósticos que aporten a la toma de decisiones en el ámbito de las políticas públicas; b) la aplicación de métodos experimentales en el ámbito de la gestión y planificación organizacional tanto en el ámbito rural como urbano y c) la aplicación de métodos experimentales para la medición y caracterización de usuarios de servicios.

Deseo agradecer a los autores que con su aporte han contribuido a fortalecer este espacio en construcción e invito a colegas, investigadores y alumnos a sumarse a esta propuesta innovadora en la que intentamos rescatar no solo los productos sino también los procesos y decisiones de investigación tomadas para lograrlos.

*Prof. Emérita Dra. María Teresa Casparri  
Directora del IADCOM*

## **ACERCA DE LOS AUTORES**

### **Cristian Arias**

Licenciado en Sociología, Maestría Metodología de la Investigación, Universidad de Bologna.

### **María Bargo**

Se encuentra finalizando la carrera de Antropología Social y Cultural en la UNSAM. Además participa activamente en diversas ONG's y es violinista y cantante de un grupo de música popular llamado Cantantes Calvas.

### **Julieta Barrenechea**

DEA en Gestión de la Ciencia y la Tecnología, Departamento de Logica y Filosofía de la Ciencia, Universidad del País Vasco (UPV/EHU). Licenciada en Sociología de la UBA. Investigadora del Área de Investigación y Gestión de Redes de Ciencia, Tecnología e Innovación, Cátedra Sánchez-Mazas, UPV/EHU. Investigadora Asociada del Programa PIRNA, Instituto de Geografía, FFyL - UBA.

### **María Teresa Casparri**

Doctora en Ciencias Económicas, Actuarial, Licenciada en Economía, Contadora Pública de la Facultad de Ciencias Económicas (UBA). Profesora Emérita (FCE-UBA). Directora de la Maestría en Gestión Económica y Financiera de Riesgos, del Instituto de Investigaciones en Administración, Contabilidad y Métodos Cuantitativos para la Gestión (IADCOM) y del Centro de Investigaciones en Métodos Cuantitativos Aplicados a la Economía y la Gestión (CMA), FCE-UBA. Integrante de comisiones científicas Piubac y de la comisión académica de la Maestría en Docencia Universitaria.

### **Mariano Eriz**

Licenciado en Economía (FCE, UBA). Auxiliar de la FCE y CBC, UBA. Investigador contratado CIMBAGE, IADCOM FCE, UBA. Investigador del Proyecto UBACyT 01/W025 Programación. Científica 2011-2014, UBA.

**Adriana Fassio**

Doctora en la Universidad de Buenos Aires, Facultad de Filosofía y Letras orientación Antropología Social, Magister en Gerontología Social V Edición Iberoamericana, Universidad Autónoma de Madrid, y Licenciada en Sociología, Profesora de Enseñanza Secundaria Normal y Especial en Sociología, Facultad de Ciencias Sociales, Universidad de Buenos Aires. Docente de grado y posgrado. Directora del Programa Interdisciplinario de Métodos Experimentales Aplicados a la Gestión y a la Economía (PIMEAGE) e investigadora del IADCOM en la Facultad de Ciencias Económicas de la UBA.

**María José Fernandez**

Doctora en Economía. Facultad de Ciencias Económicas, UBA. Ayudante de 1º Análisis Matemático II FCE, UBA. Investigadora CIMBAGE, IADCOM FCE, UBA. Investigadora del Proyecto UBACyT 01/W025 de la Programación. Científica 2011-2014, UBA. Docente Investigadora Categoría V, Becaria Posdoctoral CONICET

**Javier García Fronti**

Doctor de la Universidad de Buenos Aires. Profesor titular de Matemática para Economistas, Facultad de Ciencias Económicas (UBA). Subdirector del Centro de Investigación en Métodos Cuantitativos Aplicados a la Economía y la Gestión (CMA), Facultad de Ciencias Económicas (UBA).

**Verónica García Fronti**

Ingeniera Química (UBA). Docente del Departamento de Matemáticas e investigadora del Centro de investigación en métodos cuantitativos aplicados a la economía y gestión (FCE- UBA).

**Andoni Ibarra**

Profesor titular de Filosofía de la Ciencia en la Universidad del País Vasco (UPV/EHU). Ha sido co-director de la Unidad Asociada de Estudios de Ciencia y Tecnología del CSIC-UPV/EHU y actualmente es coordinador de la Cátedra Sánchez-Mazas de la UPV/EHU, entidad dedicada a la investigación en temas de ciencia, tecnología e innovación. Es editor de la revista Theoria. Investigador Principal del grupo de investigación consolidado PRAXIS, dedicado al estudio de las teorías y prácticas representacionales de la ciencia, y a las transformaciones científico-tecnológicas de la sociedad y la cultura.

**Emmanuel Oliverio**

Licenciado en Administración, Facultad de Ciencias Económicas, Universidad de Buenos Aires. Profesor Adjunto de la materia Administración General, y Docente Auxiliar de las materias Dirección General y Seminario de Integración y Aplicación, FCE, UBA. Coordinador e Investigador de la Sección de Investigaciones en Administración del IADCOM, FCE, UBA.

**Blas Rodríguez Irizar**

Licenciado en Economía de la UBA. Estudia la Maestría en Finanzas Cuantitativas en la UdeSA y se considera un emprendedor serial. Trabaja en Shell Argentina.





## **GRADOS DE POBREZA E INDIGENCIA. APLICACIÓN A UN CASO**

Maria José Fernandez

Mariano Eríz

### **INTRODUCCIÓN**

La pobreza es una realidad inaceptable para cualquier sociedad. Vulnere las bases constitutivas de la vida humana y representa la pérdida del potencial de existir y actuar de las personas. Económicamente, en tanto que la pobreza está asociada a las carencias de recursos que coarta las libertades más elementales de los individuos, es sin duda un problema de considerable gravedad. Por ello, y aun teniendo en cuenta la variedad de cálculos posibles sobre su magnitud, requiere ser considerada como un asunto de atención prioritaria en cualquier sociedad (Ávila Martínez, *et al.*, 2002).

Mediante la aplicación de metodologías apropiadas para su cuantificación, las políticas que se ocupan de reducirla pueden ser revaloradas socialmente y planteadas en mejores términos.

Por lo antedicho en este trabajo se presenta un modelo alternativo para el método indirecto, el mismo utiliza metodología borrosa con el fin de establecer umbrales de pobreza en vez de que una frontera definida.

El modelo propuesto se utiliza para la clasificación de diferentes familias rurales de la provincia de Misiones.

### **LÍNEAS DE POBREZA**

El *método indirecto* se caracteriza por utilizar la línea de pobreza (*LP*), la cual establece el ingreso o gasto mínimo que permite mantener un nivel de vida adecuado, según ciertos estándares elegidos. Estimarla correctamente es importante para evaluar de forma más competente la efectividad de las políticas públicas para el desarrollo de una sociedad.

El punto de partida de esta metodología es el cálculo del valor de la *Canasta Básica Alimentaria (CBA)*, la cual se define como el conjunto de bienes que satisfacen las necesidades nutricionales tomando en cuenta los hábitos de consumo predominantes. El concepto de CBA ocupa un lugar central entre las

herramientas metodológicas para la medición de la pobreza. El valor monetario de esta canasta corresponde a la *línea de indigencia (LI)*. El concepto de *LI* establece si los hogares cuentan con ingresos suficientes para solventar una canasta de alimentos capaz de satisfacer un *umbral mínimo* de necesidades energéticas y proteicas (INDEC, 2003).

Para determinar esa canasta, se consideran inicialmente los valores recomendados por los nutricionistas respecto de las cantidades mínimas de calorías y otros nutrientes (proteínas, hierro y vitaminas) que requieren personas de distinto género y edad, y que realizan actividades de diversa intensidad. El criterio a seguir es tomar la estructura de la canasta de aquellos hogares levemente no pobres. Dicho en otras palabras, se consideran aquellos hogares cuyos niveles de ingresos les permiten cubrir estrictamente los requerimientos nutricionales mínimos.

La CBA se ha determinado en función de los hábitos de consumo de la población. Se toman los requerimientos calóricos y proteicos necesarios para un hombre adulto, de actividad moderada, teniendo en cuenta la cantidad de kcal. diarias suficientes para cubrir la funcionalidad biológica del individuo considerado (INDEC, 2005c).

Para asignar un valor a la canasta normativa y establecer el presupuesto alimentario normativo, se utilizan los precios de las variedades más baratas de los alimentos seleccionados en los puntos de venta que utiliza habitualmente la población normativa para comprar los alimentos (Beccaría, *et al.*, 1997).

Luego, se compara el ingreso total *efectivo* de este hogar y se lo clasifica como *indigente* o *no indigente*, o bien *pobre* o *no pobre*, dependiendo si el mismo está por debajo o por encima de la CBA valorizada para ese período y de la Canasta Básica Total respectivamente. Finalmente se realiza el mismo procedimiento para cada hogar de la muestra obteniendo el porcentaje de hogares *indigentes* sobre el total de los hogares.

## **Canasta Alimentaria Fuzzy**

A los efectos de determinar una canasta *flexible* se consultó a un especialista en nutrición para determinar combinaciones alternativas de los bienes definidos. El nutricionista definió un valor por debajo del cual los requerimientos calóricos de un

individuo no son alcanzados y otro por encima del cual se cumplen estos requerimientos. Para determinar el valor más posible el experto creyó oportuno tomar el valor definido por Morales (1998) que es el usado por el INDEC. Con estos valores se forman las cantidades *borrosas* mediante una tripleta que representa un *número borroso triangular* (NBT)<sup>1</sup>.

Respecto a los precios de los artículos, debido a la inexistencia de información, se tomaron los precios correspondientes a IPC-GBA para el mes de agosto 2011 como variable *proxy* de los datos correspondientes la provincia de Misiones.

Se recabó información acerca de la valorización de la CBA y la CBT para el período considerado y se consideró una variación de +/- 15% de la misma a efectos de la construcción de los NBT correspondientes.

La valorización de la CBA y la CBT para el adulto equivalente para el período analizado es:

$$CBAF = (129.28, 226.22, 260.15)$$

$$CBTF = (427.86, 503.37, 578.87)$$

Gráficamente (Figura 1 y 2):

---

<sup>1</sup>Ver Fernandez (2012).

Figura 1. CBAF mensual para el adulto equivalente

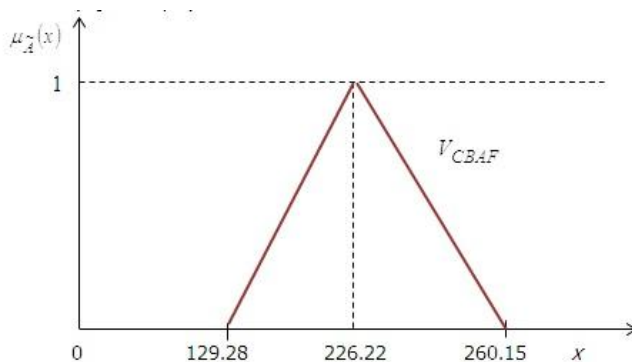
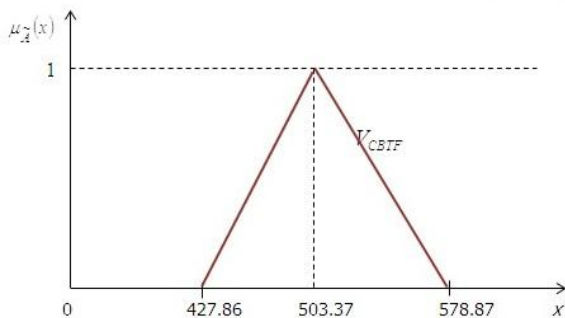


Figura 2. CBTF mensual para el adulto equivalente



Se consultó al mismo especialista en nutrición para definir las calorías necesarias para cada grupo de individuos, ampliando el concepto de adulto equivalente, para obtener la *Tabla 1 de Necesidades Energéticas Fuzzy*.

Tabla 1. Necesidades energéticas *fuzzy*

Edad	Sexo	Necesidades Energéticas (kcal)	U. consumidoras por adulto equivalente
Menor de un año	Ambos	(800, 880, 910)	(0,29; 0,33; 0,34)
1 año		(1.000, 1.170, 1.250)	(0,37; 0,43; 0,46)
2 años		(1.150, 1.360, 1.500)	(0,42; 0,50; 0,55)
3 años		(1.300, 1.500, 1.650)	(0,48; 0,56; 0,61)
4 a 6 años		(1.600, 1.710, 1.850)	(0,59; 0,63; 0,68)
7 a 9 años		(1.800, 1.950, 2.200)	(0,66; 0,72; 0,81)
10 a 12 años	Varones	(1.850, 2.230, 2.400)	(0,68; 0,83; 0,88)
13 a 15 años		(2.450, 2.580, 2.650)	(0,90; 0,96; 0,98)
16 a 17 años		(2.600, 2.840, 3.000)	(0,96; 1,05; 1,11)
10 a 12 años	Mujeres	(1.800, 1.980, 2.100)	(0,66; 0,73; 0,77)
13 a 15 años		(2.000, 2.140, 2.300)	(0,74; 0,79; 0,85)
16 a 17 años		(2.000, 2.140, 2.300)	(0,74; 0,79; 0,85)
18 a 29 años	Varones	(2.550, 2.860, 3.050)	(0,94; 1,06; 1,12)
<b>30 a 59 años</b>		<b>(2.50, 2.700, 2.900)</b>	<b>(0,92; 1,00; 1,07)</b>
60 y + años		(2.000, 2.210, 2.300)	(0,74; 0,82; 0,85)
18 a 29 años	Mujeres	(1.850, 2.000, 2.150)	(0,68; 0,74; 0,79)
30 a 59 años		(1.850, 2.000, 2.150)	(0,68; 0,74; 0,79)
60 y + años		(1.500, 1.730, 1.850)	(0,55; 0,64; 0,68)

Puede observarse que con la metodología empleada la pérdida de información es menor, ya que se consideran todas las alternativas posibles, permitiendo evaluar de manera más completa la dimensión de la pobreza.

La *cota inferior* (izquierda) refleja el caso en el cual el individuo ha necesitado la menor cantidad de alimentos para conservar su funcionalidad biológica y los ha comprado al menor precio existente en el mercado. La *cota superior* (derecha) refleja el caso en el cual el individuo necesita consumir más calorías y además las ha comprado al mayor precio existente en el mercado.

Por otro lado, al ser considerados como valores más posibles para los precios y las cantidades aquellos usados por el INDEC, el valor más posible de la *CBAF* calculada es el valor de la *CBA* del INDEC para dicho período: \$226.22.

Se calcula el Valor de la *CBAF* para una familia (INDEC, 2004) a los efectos de considerarla *indigente* o *no indigente*.

El hogar 12 está compuesto por cuatro miembros, un hombre de 48 años, una mujer de 47 años, y dos hijos varones de 18 y 10 años.

- El marido equivale a (0.92, 1, 1.07) adulto equivalente.
- La esposa equivale a (0.68, 0.74, 0.79) adulto equivalente.
- El hijo de 18 años a (0.94, 1.06, 1.12) adulto equivalente.
- El hijo de 10 años a (0.68, 0.83, 0.88) adulto equivalente.

En total, el hogar suma (3.22, 3.63, 3.86) unidades de referencia o adultos equivalentes.

El cálculo de las unidades de adulto equivalente para los 115 hogares estudiados se muestra en la Tabla 2.

Tabla 2. UAE hogares (continuación)

Familia	UAE hogar			Familia	UAE hogar		
	a1	a2	a3		a1	a2	a3
2	1,97	2,17	2,32	62	3,16	3,42	3,65
3	3,5	3,85	4,09	63	1,62	1,8	1,91
4	4,6	5,05	5,36	64	1,62	1,8	1,91
5	5,91	6,52	6,95	65	2,26	2,46	2,67
6	2,7	3,02	3,27	66	1,99	2,23	2,37
7	3,14	3,42	3,69	67	5,68	6,12	6,5
8	5,84	6,38	6,86	68	7,96	8,69	9,19
9	5,41	5,93	6,35	69	1,29	1,46	1,53
10	2,87	3,2	3,42	71	2,36	2,62	2,76
11	4,19	4,64	5,04	72	3,28	3,59	3,83
12	3,22	3,63	3,86	73	3,72	4,12	4,38
13	4,14	4,49	4,74	74	2,1	2,3	2,43
14	5,21	5,77	6,2	75	0,92	1	1,07
15	2,54	2,8	2,98	76	2,94	3,29	3,55
16	2,04	2,3	2,46	77	1,6	1,74	1,86
17	2,87	3,2	3,42	78	4,4	4,81	5,07
18	2,28	2,48	2,65	79	3,13	3,47	3,72
19	3,24	3,49	3,69	80	3,22	3,54	3,77

Tabla 2. UAE hogares(continuación)

20	4,88	5,37	5,68	81	3,6	3,96	4,21
21	2,54	2,8	2,98	82	2,56	2,86	3,03
22	2,26	2,46	2,67	83	2,67	2,93	3,15
23	3,45	3,75	3,99	84	2,34	2,53	2,71
25	2,54	2,8	2,98	85	0,92	1	1,07
26	2,28	2,52	2,72	86	5,24	5,76	6,19
27	5,26	5,87	6,26	87	3,83	4,16	4,44
28	3,61	3,99	4,27	88	6,16	6,87	7,31
29	3	3,25	3,52	89	3,63	3,99	4,23
30	1,68	1,88	1,97	90	3,78	4,23	4,52
31	2,28	2,57	2,74	91	3,18	3,44	3,63
32	2,85	3,09	3,35	92	2,28	2,53	2,68
33	3,36	3,79	4,1	93	3,82	4,14	4,46
34	5,06	5,58	5,98	95	3,29	3,65	3,95
35	3,84	4,25	4,53	96	4,83	5,27	5,62
36	3,58	3,92	4,21	97	4	4,35	4,68
37	4,02	4,41	4,68	98	2,54	2,8	2,98
38	2,1	2,36	2,52	99	4,18	4,68	4,97
39	2,21	2,43	2,59	100	4,82	5,19	5,46
40	3,49	3,93	4,23	101	1,42	1,56	1,64
41	2,28	2,48	2,65	102	6,56	7,22	7,73
42	1,6	1,74	1,86	103	4,82	5,33	5,66



Tabla 2. UAE hogares (continuación)

43	3,2	3,53	3,75	104	2,62	2,91	3,09
44	2,5	2,7	2,84	105	3,2	3,5	3,77
45	3,2	3,52	3,79	106	4,38	4,86	5,28
46	4,14	4,59	4,87	107	4,52	5,08	5,41
47	4,78	5,2	5,53	108	5,08	5,55	5,86
48	2,92	3,19	3,44	109	3,14	3,42	3,69
49	3,68	4,08	4,4	110	4,78	5,17	5,52
50	1,6	1,74	1,86	111	4,56	4,99	5,3
51	1,6	1,74	1,86	112	3,99	4,29	4,5
52	3,84	4,26	4,49	113	5,48	6	6,36
53	4,76	5,2	5,53	114	2,7	2,98	3,2
54	2,26	2,47	2,63	115	6,44	7,21	7,7
55	2,54	2,8	2,98	117	5,38	5,95	6,35
56	4,06	4,39	4,59	118	2,45	2,73	2,93
57	3,48	3,86	4,1	119	4,81	5,28	5,63
58	1,42	1,56	1,64	120	4,53	5,06	5,41
59	4,2	4,57	4,8	121	3,16	3,42	3,65
61	2,3	2,54	2,7				

La composición de cada hogar en adultos equivalentes determina un valor de *CBAF* específico para ese hogar. Para el mes considerado, el valor de la *CBAF* de este hogar es:

$$VCBAF_{12} = (619.16, 821.17, 1004.19)$$

El valor de \$821.17 corresponde al valor de la CBA calculado por el método tradicional para el hogar mencionado. Por lo tanto, es posible analizar diferentes alternativas:

i) Si el ingreso total del hogar es \$600 para el período analizado, el mismo será clasificado por el método tradicional y por el método propuesto como *hogar indigente*.

ii) Si el ingreso total del hogar es de \$850 para los períodos analizados, el mismo será considerado como *no indigente* por el enfoque de la CBA tradicional, no siendo así si empleamos el enfoque de la *canasta básica alimentaria fuzzy*. Este caso está dentro de la zona "gris", en la cual es necesario incorporar otras variables para clasificar a los hogares en *indigentes* o *no indigentes*.

iii) Si el ingreso total del hogar es de \$1100, el mismo será considerado como *no indigente* por ambos enfoques.

Si se calcula el Valor de la LPA familia analizada, la línea de pobreza será:

$$LP_{12} = (1377.72, 1827.23, 2234.45)$$

Si se hubiera calculado la línea bajo el método tradicional, la misma arrojaría el valor de \$1827.23 para el hogar estudiado. De la misma forma que en el caso anterior, es posible analizar tres alternativas:

i) Si el ingreso total del hogar es \$1200 para los períodos analizados, el mismo será clasificado por ambos métodos como *hogar pobre*.

ii) Si el ingreso total del hogar es de \$1900 para los períodos analizados, el mismo será considerado como *no pobre* por el enfoque clásico, no siendo así si empleamos el enfoque propuesto.

iii) Si el ingreso total del hogar es de \$2300, el mismo será considerado como *no pobre* por ambos enfoques.

En la tabla 3 se muestra el cálculo de la CBAF y CBT correspondientes a los hogares analizados, conjuntamente con el ingreso total familiar mensual.

Tabla 3. Ingreso mensual, CBAF y CBT de los hogares

Familia	Y mensual familiar	LIF			LPF		
		A1	A2	A3	A1	A2	A3
2	416	378,80	490,89	603,55	842,89	1092,31	1342,99
3	916	673	870,94	1064,02	1497,52	1937,97	2367,60
4	3916	884,52	1142,41	1394,42	1968,17	2542,01	3102,77
5	6666	1136,41	1474,95	1808,06	2528,67	3281,97	4023,18
6	3500	519,17	683,18	850,70	1155,23	1520,17	1892,92
7	833	603,78	773,67	959,96	1343,49	1721,52	2136,05
8	4150	1122,95	1443,28	1784,64	2498,72	3211,50	3971,08
9	7500	1040,27	1341,48	1651,97	2314,74	2984,98	3675,85
10	3100	551,86	723,90	889,72	1227,97	1610,78	1979,75
11	6666	805,68	1049,66	1311,17	1792,75	2335,63	2917,53
12	1666	619,16	821,17	1004,19	1377,72	1827,23	2234,45
13	5833	796,06	1015,72	1233,12	1771,35	2260,13	2743,86
14	2333	1001,81	1305,28	1612,94	2229,17	2904,44	3589,02
15	3333	488,40	633,41	775,25	1086,77	1409,43	1725,04
16	2500	392,26	520,30	639,97	872,84	1157,75	1424,03
17	3333	551,86	723,90	889,72	1227,97	1610,78	1979,75
18	1166	438,41	561,02	689,40	975,53	1248,35	1534,02

Tabla 3. Ingreso mensual, CBAF y CBT de los hogares (continuación)

19	5000	623	789,50	959,96	1386,28	1756,76	2136,05
20	2500	938,36	1214,80	1477,66	2087,97	2703,09	3288,01
21	1333	488,40	633,41	775,25	1086,77	1409,43	1725,04
22	500	434,56	556,50	694,60	966,97	1238,29	1545,59
23	1666	663,39	848,32	1038,01	1476,13	1887,63	2309,71
25	1416	488,40	633,41	775,25	1086,77	1409,43	1725,04
26	1750	438,41	570,07	707,61	975,53	1268,49	1574,54
27	2083	1011,42	1327,91	1628,55	2250,56	2954,78	3623,76
28	833	694,15	902,61	1110,85	1544,59	2008,44	2471,79
29	2083	576,86	735,21	915,73	1283,59	1635,95	2037,64
30	2916	323,04	425,29	512,50	718,81	946,33	1140,38
31	916	438,41	581,38	712,81	975,53	1293,66	1586,11
32	4166	548,01	699,01	871,51	1219,41	1555,41	1939,23
33	2916	646,08	857,37	1066,62	1437,62	1907,77	2373,38
34	5000	972,97	1262,30	1555,71	2164,99	2808,80	3461,67
35	2300	738,38	961,43	1178,49	1642,99	2139,32	2622,30
36	2350	688,38	886,78	1095,24	1531,75	1973,21	2437,06
37	2033	772,99	997,63	1217,51	1720,01	2219,86	2709,13
38	833	403,80	533,87	655,58	898,51	1187,95	1458,76
39	4833	424,95	549,71	673,79	945,58	1223,18	1499,28
40	1850	671,08	889,04	1100,44	1493,24	1978,24	2448,64
41	2083	438,41	561,02	689,40	975,53	1248,35	1534,02

Tabla 3. Ingreso mensual, CBAF y CBT de los hogares (continuación)

42	3550	307,65	393,62	483,88	684,58	875,86	1076,70
43	4059	615,31	798,55	975,57	1369,16	1776,89	2170,78
44	5933	480,71	610,79	738,83	1069,66	1359,09	1644
45	1500	615,31	796,29	985,97	1369,16	1771,86	2193,93
46	2766	796,06	1038,34	1266,94	1771,35	2310,46	2819,12
47	2180	919,13	1176,34	1438,64	2045,19	2617,52	3201,18
48	3583	561,47	721,64	894,92	1249,36	1605,75	1991,33
49	2766	707,61	922,97	1144,67	1574,54	2053,74	2547,05
50	1666	307,65	393,62	483,88	684,58	875,86	1076,70
51	3250	307,65	393,62	483,88	684,58	875,86	1076,70
52	1556	738,38	963,69	1168,08	1642,99	2144,35	2599,15
53	8333	915,28	1176,34	1438,64	2036,63	2617,52	3201,18
54	2866	434,56	558,76	684,20	966,97	1243,32	1522,44
55	4333	488,40	633,41	775,25	1086,77	1409,43	1725,04
56	2266	780,68	993,10	1194,10	1737,12	2209,79	2657,03
57	2666	669,15	873,20	1066,62	1488,96	1943,00	2373,38
58	2728	273,04	352,90	426,65	607,56	785,25	949,35
59	1700	807,60	1033,85	1248,73	1797,03	2300,40	2778,60
61	1475	442,26	574,59	702,41	984,08	1278,55	1562,96
62	3500	607,62	773,67	949,55	1352,05	1721,52	2112,89
63	1666	311,50	407,19	496,89	693,14	906,06	1105,65
64	3083	311,50	407,19	496,89	693,14	906,06	1105,65

Tabla 3. Ingreso mensual, CBAF y CBT de los hogares (continuación)

65	2833	434,56	556,50	694,60	966,97	1238,29	1545,59
66	3333	382,65	504,47	616,56	851,45	1122,51	1371,93
67	3116	1092,19	1384,46	1690,99	2430,27	3080,62	3762,69
68	2816	1530,60	1965,85	2390,80	3405,80	4374,28	5319,86
69	2016	248,05	330,28	398,03	551,94	734,92	885,67
71	4266	453,79	592,69	718,02	1009,76	1318,82	1597,69
72	1500	630,70	812,12	996,38	1403,39	1807,09	2217,09
73	1766	715,30	932,02	1139,47	1591,65	2073,88	2535,47
74	2350	403,80	520,30	632,17	898,51	1157,75	1406,66
75	3333	176,90	226,22	278,36	393,63	503,37	619,39
76	10000	565,32	744,26	923,54	1257,92	1656,08	2055
77	5833	307,65	393,62	483,88	684,58	875,86	1076,70
78	2500	846,06	1088,11	1318,97	1882,60	2421,20	2934,89
79	1500	601,85	784,98	967,76	1339,21	1746,69	2153,41
80	4100	619,16	800,81	980,77	1377,72	1781,92	2182,36
81	4666	692,23	895,83	1095,24	1540,31	1993,34	2437,06
82	1916	492,25	646,98	788,26	1095,33	1439,63	1753,99
83	2083	513,40	662,82	819,48	1142,39	1474,87	1823,45
84	141	449,95	572,33	705,014	1001,20	1273,52	1568,75
85	666	176,90	226,22	278,36	393,63	503,37	619,39
86	3513	1007,58	1303,02	1610,34	2242	2899,41	3583,23
87	6666	736,45	941,07	1155,07	1638,72	2094,01	2570,20

Tabla 3. Ingreso mensual, CBAF y CBT de los hogares (continuación)

88	2516	1184,48	1554,13	1901,71	2635,64	3458,15	4231,57
89	2250	698	902,61	1100,44	1553,14	2008,44	2448,64
90	2166	726,84	956,91	1175,89	1617,32	2129,25	2616,51
91	5250	611,47	778,19	944,35	1360,60	1731,59	2101,31
92	2083	438,41	572,33	697,21	975,53	1273,52	1551,38
93	3500	734,53	936,55	1160,28	1634,44	2083,95	2581,78
95	1666	632,62	825,70	1027,60	1407,67	1837,30	2286,55
96	833	928,74	1192,17	1462,05	2066,58	2652,75	3253,28
97	2916	769,14	984,05	1217,51	1711,45	2189,65	2709,13
98	1000	488,40	633,41	775,25	1086,77	1409,43	1725,04
99	2250	803,75	1058,70	1292,96	1788,47	2355,77	2877,01
100	2500	926,82	1174,08	1420,43	2062,30	2612,49	3160,66
101	4183	273,04	352,90	426,65	607,56	785,25	949,35
102	1509	1261,40	1633,30	2010,98	2806,79	3634,33	4474,70
103	2250	926,82	1205,75	1472,46	2062,30	2682,96	3276,43
104	4166	503,79	658,30	803,87	1121	1464,80	1788,72
105	4166	615,31	791,77	980,77	1369,16	1761,795	2182,36064
106	1333	842,21	1099,4292	1373,60	1874,04	2446,3782	3056,46264
107	3050	869,13	1149,1976	1407,42	1933,94	2557,1196	3131,71646
108	4302	976,81	1255,521	1524,49	2173,55	2793,7035	3392,21043
109	2500	603,78	773,6724	959,96	1343,49	1721,5254	2136,0506
110	1750	919,13	1169,5574	1436,04	2045,19	2602,4229	3195,39276

Tabla 3. Ingreso mensual, CBAF y CBT de los hogares (continuación)

111	5833	876,82	1128,8378	1378,81	1951,06	2511,8163	3068,04015
112	1683	767,22	970,4838	1170,68	1707,17	2159,4573	2604,93975
113	3850	1053,73	1357,32	1654,57	2344,69	3020,22	3681,64818
114	3266	519,17	674,1356	832,48	1155,23	1500,0426	1852,4016
115	4100	1238,32	1631,0462	2003,17	2755,44	3629,2977	4457,34135
117	250	1034,50	1346,009	1651,97	2301,91	2995,0515	3675,85943
118	1666	471,10	617,5806	762,24	1048,26	1374,2001	1696,10522
119	5416	924,90	1194,4416	1464,66	2058,02	2657,7936	3259,06907
120	4666	871,06	1144,6732	1407,42	1938,22	2547,0522	3131,71646
121	5116	607,62	773,6724	949,55	1352,05	1721,5254	2112,89558

Una vez calculadas las líneas de indigencia y pobreza, se compara el ingreso total *efectivo* mensual del hogar y se determina si es completamente *indigente*, *no indigente*, *pobre*, *no pobre*, o si se encuentra en la zona gris.

Para clasificar a los hogares dentro de la zona *gris*, es posible asociar el grado de pertenencia al conjunto de hogares *indigentes* o *pobres* con un conjunto de etiquetas. Si el valor de la *CBAF* para ese hogar, está determinado por un *NBT*, se establecen nueve categorías para clasificar a los hogares en forma lingüística (Figura 3 y Tabla 4).



Figura 3. Grados de indigencia

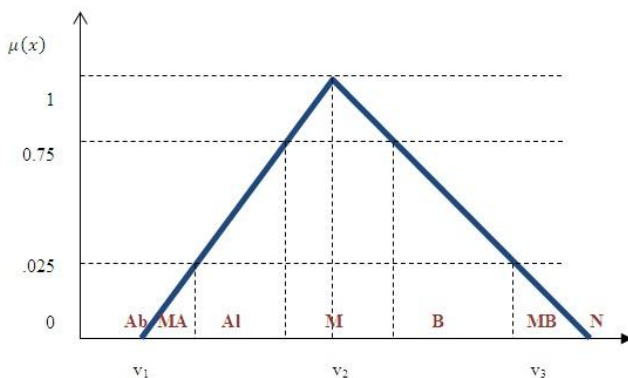


Tabla 4. Etiquetas asociadas al grado de pertenencia al conjunto de hogares indigentes

	$\mu(x)$	<b>Etiqueta asociada</b>
	$\mu(x) \leq 0$	Absoluto
Rama izquierda	$0 < \mu(x) \leq 0,25$	Muy alto
	$0,25 < \mu(x) \leq 0,75$	Alto
	$0,75 < \mu(x) \leq 1$	Medio
Rama derecha	$0,75 \leq \mu(x) < 1$	Medio
	$0,25 \leq \mu(x) < 0,75$	Bajo
	$0 \leq \mu(x) < 0,25$	Muy bajo
	$\mu(x) \geq 0$	Nulo

De la misma forma, es posible construir el mismo conjunto de etiquetas para la clasificación de los hogares respecto al concepto de pobreza (Figura 4 y tabla 5).

Figura 4. Grados de pobreza

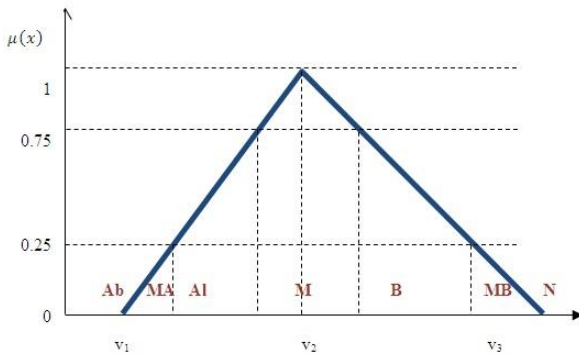


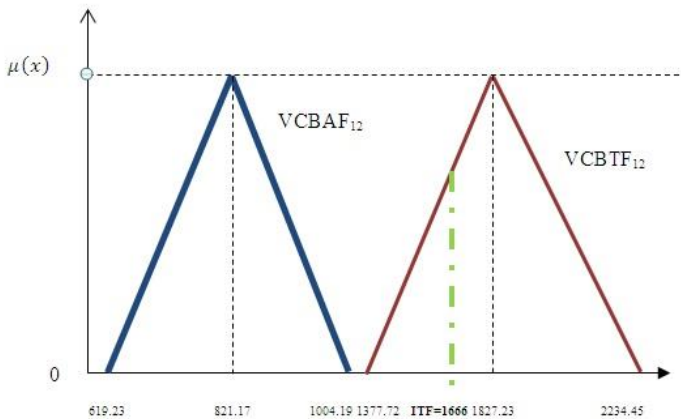
Tabla 5. Etiquetas asociadas al grado de pertenencia al conjunto de hogares pobres

	$\mu(x)$	<b>Etiqueta asociada</b>
	$\mu(x) \leq 0$	Absoluto
Rama izquierda	$0 < \mu(x) \leq 0,25$	Muy alto
	$0,25 < \mu(x) \leq 0,75$	Alto
	$0,75 < \mu(x) \leq 1$	Medio
Rama derecha	$0,75 \leq \mu(x) < 1$	Medio
	$0,25 \leq \mu(x) < 0,75$	Bajo
	$0 \leq \mu(x) < 0,25$	Muy bajo
	$\mu(x) \geq 0$	Nulo

El empleo de este enfoque permite captar los diversos matices presentes a la hora de valorizar una medida que represente el bienestar que pretende medir. El empleo de la *teoría de los conjuntos borrosos* ayuda a entender de manera más abarcativa las dimensiones del fenómeno.

Si continuamos con el análisis del hogar 12, vemos que su ingreso mensual total familiar es de \$1666. Por lo tanto, dicho hogar pertenece en grado *nulo* al conjunto de hogares indigentes y en grado *alto* conjunto de hogares pobres. Por lo tanto, dicho hogar será clasificado como *no indigente* y con *pobreza alta*. Se puede observar en la figura 5.

Figura 5. Clasificación del hogar 12



Luego, se clasifica a los hogares como *indigentes*, *no indigentes*, *pobres*, *no pobres* y se clasifican aquellos que se encuentran en la zona de *imprecisión*, es decir, aquellos que no son definitivamente *indigentes* o *no indigentes* y *pobres* o *no pobres* (Tabla 6).

Tabla 6. Clasificación de los hogares

Grado de indigencia	Cantidad de hogares	Porcentaje	Grado de pobreza	Cantidad de hogares	Porcentaje
Absoluto	3	2,60%	Absoluto	20	17.39%
Muy alto	1	0,86%	Muy alto	9	7,82%
Alto	3	2,60%	Alto	7	6,08%
Medio	0	0%	Medio	5	4,34%
Bajo	2	1,72%	Bajo	1	0,86%
Muy bajo	0	0%	Muy bajo	8	6,96%
Nulo	106	92,17%	Nulo	65	56,52%

Cabe destacar que si bien casi la totalidad de la población encuestada se encuentra en los grupos de *no indigencia* y *no pobreza*, la granularidad de este modelo permite fijar atención puntual a diferentes casos, o bien, fijar prioridades de políticas públicas de acuerdo con las urgencias de los hogares pertenecientes a los diferentes grupos en relación con el presupuesto destinado a dicha clase de planes sociales.

## COMENTARIOS FINALES

El modelo utilizado en este trabajo permite clasificar a los hogares en grados de pobreza e indigencia rompiendo así con la dicotomía del modelo clásico.

En este estudio se analizó una muestra de productores rurales de la provincia de Misiones con el fin de clasificarlos con la metodología alternativa.

Se obtuvo que un 92% de los hogares encuestados se encontrarían por encima en forma absoluta de la línea de indigencia, mientras que el 8% restante se clasificaría como indigente en distintos grados.

Se observa solo un 2,6% de hogares debajo de la línea de indigencia de manera absoluta.

Si se analiza la línea de pobreza aquí la situación es un poco más complicada dado que un 43% de los hogares se clasificarían como pobres con diferentes grados.

Cabe destacar que un 31% de los productores rurales serían pobres con un grado alto, muy alto o absoluto.

Los resultados de este estudio permitirían focalizar las políticas públicas en las áreas necesarias para poder de este modo modificar la situación de los hogares en cuestión.

Como comentario final se puede mencionar que habría altos niveles de pobreza en los hogares encuestados aunque los mismos poseen huertas y animales de granja que les permitirían satisfacer sus necesidades alimentarias permitiendo de este modo disminuir el costo de la canasta básica alimentaria y tal vez mejorando la *performance* de la muestra realizada. Esta situación podría tenerse en cuenta en una futura reformulación de la canasta.

## REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

Ávila Martínez, J.L., Cortés García, F., De la Torre, R., Hernández, D., Hernández Laos, E., Leyva Parra, G., López Calva, L.F. (2002). *Medición de la pobreza. Variantes metodológicas y estimación preliminar*. Serie Documentos de Investigación, Julio 2002, Comité Técnico para la Medición de la Pobreza.

Beccaria, L., Minujin, A. (1991). *Sobre la medición de la pobreza: Enseñanzas a partir de la experiencia argentina*. Serie IPA, Documento de trabajo N°8

Betti, G., Cheli, B., Lemmi, A., Verma, V. (2005). *On the Construction of fuzzy measures for the análisis of poverty and social exclusion*. International Conference in Memory of two Eminent Social Scientists: C. Gini and M.O. Lorenz. Siena.

Bojadziev, G., Bojadziev, M. (1997). *Fuzzy Logic for business, finance and management*. Singapur, World Scientific Publishing Co. Pte. Ltd.

- Dagum, C. (2002). *Analysis and Measurement of Poverty and Social Exclusion using Fuzzy Sets Theory: Applications and Policy Implications*. Working Paper, University of Bologna.
- Dubois D.; Prade H. (1980). *Fuzzy sets and Systems. Theory and Applications*. Academic Press, New York.
- Fernandez, M.J. (2012). *Medidas de pobreza. Un enfoque alternativo*. Tesis Doctoral. Universidad de Buenos Aires, Buenos Aires.
- Katzman, R. (1995). *La medición de las necesidades básicas insatisfechas en los censos de población*. CEPAL, Oficina de Montevideo.
- Lazzari, L.L., Fernandez M.J. (2006). *Medidas de Pobreza: Un Enfoque Alternativo*. Cuaderno del CIMBAGE N°8. Pp. 63-96.
- Lazzari, L.L., Fernandez, M.J. (2007). *Algunas consideraciones acerca de las medidas de pobreza*. Actas de las XIII Jornadas de Epistemología de las Ciencias Económicas. Universidad de Buenos Aires. Buenos Aires.
- Ravallion, M. (2010). *On multidimensional indices of poverty*. Journal of Economic Inequality.
- Xu, Z.; Da, Q.L. (2003). *An overview of operators for aggregating information*. International Journal of Intelligent Systems 18, pp.953-969.
- Xu, Z. (2008). *Linguistic aggregation operators: An overview* en: Bustince, H. et al. (eds.), *Fuzzy Sets and Their Extensions: Representation, Aggregation and Models*. Berlin: Springer-Verlag, pp.163-181.
- Zadeh, L.A. (1975). *The concept of a linguistic variable and its applications to approximate reasoning*. Part I, Information Sciences, Vol. 8, pp.199-249. Part II, Information Sciences, Vol. 8, pp.301-357. Part III, Information Sciences, Vol. 9, pp.43-80.

## **VARIABLES RELEVANTES RELACIONADAS CON LA CONTINUIDAD DEL TRABAJO MÁS ALLÁ DE LA EDAD JUBILATORIA**

*Adriana Fassio  
Christian Arias*

### **INTRODUCCIÓN**

La sostenibilidad del sistema público de la seguridad social es una temática candente hoy en día, en función de diversos factores que están relacionados con: el incremento de la esperanza de vida, el mercado informal de trabajo, y la disminución de los aportantes activos.

Esto se enmarca en un contexto agravado por la incertidumbre que provocó la crisis ética y financiera originada en Estados Unidos y que se irradió, con impacto diverso, en el mundo globalizado.

Las propuestas incluyen prolongar, hasta edades avanzadas, la permanencia en la actividad. Esto supone no sólo el retraso de la jubilación sino también evitar los retiros adelantados (Guillén Estany, 2010).

En líneas generales, la temática de la continuidad del trabajo más allá de la edad jubilatoria se basa en las necesidades económicas, dado que el pase a la clase pasiva implica una sustantiva reducción de los ingresos.

Este estudio intenta identificar aquellos otros aspectos de la vida laboral y familiar que son tenidos en cuenta por los actores, para continuar trabajando después de la edad tope establecida para el cese de actividad.

Desde un enfoque cuantitativo se describen las características de la población adulta mayor de la Ciudad de Buenos Aires que continúa trabajando más allá de la edad jubilatoria y se identifican factores asociados a la condición de actividad.

Se procesaron los datos correspondientes a la Encuesta Anual de Hogares 2010 de Ciudad de Buenos Aires. La elección de esta jurisdicción se basó en dos criterios: el de contar con la población más envejecida y, también, por ser una de las regiones con montos más altos de ingreso "per cápita" del país, lo que supondría que al momento de elegir la prolongación, o no, en el trabajo, las personas de edad tendrían mayores probabilidades de elegir a partir de otros aspectos y no sólo por razones meramente económicas.

## **La temática de la jubilación y el derecho a elegir la continuidad en la actividad laboral**

La edad no se constituye en la única dimensión a tener en cuenta para identificar al conjunto de las personas mayores, ya que el concepto de vejez se va construyendo socialmente, por lo tanto, no es unívoco. La utilización de un indicador sobre otros implica una posición analítica determinada que es necesario explicitar. La concepción social de envejecimiento diferencial da cuenta de que es un proceso diferente para cada una de las personas que lo atraviesan, en la medida en que está relacionado con la historia de vida, el nivel socioeconómico y educativo, la trayectoria laboral, el género y aspectos del contexto cultural, económico, ecológico y social en el que la persona desarrolló su vida (Huenchúan Navarro, 2004:160)

El criterio cronológico, es decir la edad de entrada a la vejez, es una convención variable según los países. Si bien la esperanza de vida en estos veinte años se ha incrementado y las distintas etapas del ciclo vital se posponen y alargan en el tiempo (Iacub, 2006; Neugarten, 1999) como nunca ha ocurrido en la historia de la humanidad, ésta sigue siendo una convención a la que adhieren las políticas públicas en nuestro país y en la región.

Asimismo, esta convención, relacionada con la edad jubilatoria, se ha mantenido casi sin cambios a pesar del fenómeno de la longevidad (mayor esperanza de vida más allá del momento de jubilarse) y de mejor calidad de vida en la vejez (sobre todo para población que ha tenido acceso a la educación y a un nivel de ingresos mayor que la media).

En los países con amplia cobertura en seguridad social (europeos y, también, en el Cono Sur: Uruguay, Chile y Argentina) se observa un fuerte decrecimiento de la tasa de actividad de los trabajadores mayores de 55 años.

En este escenario el punto que nos interesa se refiere a los factores asociados a la decisión de seguir trabajando o, en algunos casos, reinsertarse en el mercado (más allá de la cobertura de la seguridad social) ya no solo como una oportunidad de seguir desplegando individualmente sus capacidades por parte del trabajador mayor, sino también como el aprovechamiento por parte de la sociedad de los saberes de las personas mayores (Fassio, 2009, 2011, Fougère, Mérette, & Zhu, 2006; Krain, 1995, Proyecto Share, 2011, Schellenberg, Turcotte & Ram, 2005).



Si bien el ingreso es una variable relevante a tener en cuenta, en esta dirección intentamos relacionar la decisión de la continuidad laboral con otros aspectos de importancia que hacen a la vida: el sexo, la probabilidad de tener problemas de salud en función de la edad, el nivel educativo, la cantidad de personas a cargo y la percepción de otros ingresos no provenientes del trabajo (Fassio, 2011).

Por otro lado, la crisis de los sistemas previsionales reclama su revisión ya que las bases -creadas en el marco del estado de bienestar-(Comisión Europea, 2010, Reuters, 2011) han cambiado, a saber:

- el incremento sostenido de la esperanza de vida después del retiro,
- la disminución de la cantidad de cotizantes activos por cada pasivo (no sólo producto de la transición demográfica sino también del incremento del trabajo informal),
- las turbulencias en el mercado financiero que ponen en juego los capitales invertidos y son la base del sistema para asegurar la cobertura de las actuales y nuevas generaciones de mayores,
- el origen de los fondos destinados a la seguridad social (proporción de aporte de los trabajadores activos y del proveniente de las rentas generales).

El objetivo final de este estudio es el de proveer información que ayude al debate sobre la continuidad laboral -más allá de la edad jubilatoria- y a la toma de decisiones que contribuyan a la permanencia en el mercado de trabajo de quienes desean hacerlo. Esto desde la perspectiva del derecho de las personas a elegir y del de las sociedades a utilizar la capacidad de trabajo de sus miembros mayores (Cepal, 2004, Proyecto Share, 2011).

## **Análisis multivariado**

Se desarrolló un procedimiento para ajustar un Modelo de Regresión Logística Binaria (RL) que relaciona la prevalencia en actividad (trabaja – no trabaja), de las personas mayores con las variables sexo, edad, nivel educativo y percepción de ingresos no laborales.

Se utilizó la base de datos Encuesta Anual de Hogares 2010 de Ciudad de Buenos Aires. Para contrarrestar el efecto del tamaño (n grande) y con el fin de evaluar su fiabilidad se realizó una prueba de contraste seleccionando una muestra aleatoria al azar simple de aproximadamente el 10% en las cuales los resultados no variaron significativamente en relación al análisis del total de la población estudiada.

Figura 1. Criterios para armar el modelo

Variables incluidas en el modelo final	Categorías	Supuesto
Sexo	0 mujer 1 varón	Los varones permanecen trabajando más que las mujeres. OR ser varón.
Edad	1 hasta 70 años 0 mayor de 70 años	A menor edad mayor es la probabilidad de que se encuentre trabajando El OR de edad se atribuye directamente al hecho de ser joven.
Percibe ingresos no laborales	0 Percibe 1 No percibe	No percibir ingresos (propios) hace que permanezca trabando El OR se atribuye al hecho de no percibir ingresos no laborales
Nivel educativo	0 hasta secundaria incompleta 1 Secundaria completa y más	A mayor nivel educativo mayor la posibilidad de que siga trabajando El OR se atribuye al hecho de un nivel de estudio alto.

Una recomendación para utilizar el modelo es que las variables independientes involucradas no deben estar correlacionadas entre ellas. Si la correlación entre dos variables es alta, entonces los resultados de la RL son poco confiables.

Primero, debe evitarse que en el modelo de regresión planteado pueda producirse el fenómeno de la colinealidad, porque daría lugar a soluciones inestables. Se habla de colinealidad cuando dos o más variables independientes que se introducen en el modelo de regresión están altamente correlacionadas entre sí. Por lo tanto, queda evidenciado que no existe colinealidad, valores de r de Pearson (escala -1 0 +1) bajos, entre las variables introducidas como independientes, como puede observarse en la Figura 1.

Figura 2. Matriz de correlaciones

		Nivelreg (1)	Edadrec (1)	Sexo1 (1)	IngnoIabreg (1)
Paso 1	Nivelreg (1)	1,000	-,072	,025	,010
	Edadrec (1)	-,072	1,000	,237	-,207
	Sexo1 (1)	,025	,237	1,000	,087
	IngnoIabreg(1)	,010	-,207	,087	1,000

### Bondad de Ajuste del modelo prueba de Hosmer y Lemeshow

Se utiliza el Test de Hosmer y Lemeshow para controlar el ajuste de las variables al modelo, para lo cual se plantean las siguientes hipótesis:

- $H_{p0}$  (nula): El modelo ajustado es significativo, se ajusta correctamente.
- $H_{p1}$ : El modelo ajustado no es significativo, no se ajusta correctamente.

Según se observa la prueba de Hosmer and Lemeshow Test la significación es  $> 0,05$ , por lo tanto se acepta la  $H_{p0}$  (nula), y se concluye que el modelo ajustado es significativo. Es decir, las variables introducidas se ajustan al modelo.

Figura 3. Prueba de Hosmer y Lemeshow

Paso	Chi-cuadrado	gl	Sig.
1	7,351	6	,290

## RESULTADOS

Para comenzar se realizó un análisis exhaustivo bi variado entre los factores y la variable dependiente. En estos pasos previos quedaron afuera otras variables por no ser significativas para el modelo: cantidad de ingresos percibidos en el hogar (tanto laboral como no laboral), cantidad de personas que trabajan en el hogar y régimen de tenencia de la vivienda.

Estas variables se habían incluido en una primera instancia por un criterio teórico de acuerdo a lo explicitado en la primera parte de este trabajo.

Luego se procedió a utilizar la técnica de “Introducir todas las variables obligatoriamente” (INTRODUCIR), en el modelo de regresión logística binaria. Esta técnica de selección de variables es manual. Se parte de un modelo inicial, en el que se incluyen todas las variables que se consideran que pueden incidir. Luego se evalúa estadísticamente cuales son las variables que menos participan en el modelo y se procede a la eliminación de estas. A partir de esta primera selección, se vuelve a aplicar la misma técnica, esta vez solo con las variables que sí inciden estadísticamente. Se hace nuevamente una selección y así, sucesivamente, hasta que se considere que el modelo obtenido es el que “mejor se ajusta” a las condiciones.

## Interpretación de los parámetros Estimados del Modelo – ODDS Ratio

Para determinar la significación del coeficiente de regresión se utilizó el estadístico de Wald y el cociente odd (OR = Odd ratio). El estadístico de Wald

sigue una distribución Ji-Cuadrada; en este caso para todas las variables introducidas  $p < 0.001$ , lo cual es significativo, en las cuatro variables introducidas se rechazó  $H_{p0}$  como puede observarse en la figura nro. 2.

Además de los coeficientes se obtiene información de Exp (B), que corresponde al Odds-Ratio asociado a cada factor. El ODDS Ratio cambia cuando la i-ésima variable explicativa regresora se incrementa en una unidad,

Si:

$\beta_i > 0$  significa que el ODDS RATIO se incrementa.

$\beta_i < 0$  significa que el ODDS RATIO decrece.

$\beta_i = 0$  significa que el factor es igual a uno, lo cual hace que ODDS RATIO no varía.

Quando el coeficiente B de la variable es positivo se obtiene un odds ratio mayor que 1 y corresponde por tanto a un factor de riesgo o chance. Por el contrario, si B es negativo el odds ratio será menor que 1 y se trata de un factor de protección.

Figura 4. Variables en la ecuación

		B	E.T.	Wald	gl	Sig.	Exp(B)	I.C. 95.0% para EXP(B)	
								Inferior	Superior
Paso 1	nivelreg(1)	,663	,108	37,427	1	,000	1,941	1,569	2,400
	edadrec(1)	1,395	,118	140,434	1	,000	4,035	3,204	5,083
	sexo1(1)	,874	,115	57,649	1	,000	2,396	1,912	3,003
	ingnolabreg(1)	1,997	,131	232,009	1	,000	7,365	5,696	9,523
	Constante	-2,859	,124	531,389	1	,000	,057		

a. Variable(s) introducida(s) en el paso 1: nivelreg, edadrec, sexo1, ingnolabreg.

(En la tabla  $\beta_i = \text{Exp}(B)$ )

Según se desprende de la lectura del de la figura nro. 3, decimos que la probabilidad de éxito (Trabaja) en la respuesta es:

Figura 5. Variables relacionadas a la condición de actividad

Exp (B)	Variable	Cuanto aumenta las chances si las demás se mantienen constantes
<b>7,365</b>	Percibe ingreso no laborable. (1. No percibe)	La estimación de la chance de los que no perciben ingresos es de 7,4 respecto a los que perciben algún tipo de ingreso no laboral.
<b>4,035</b>	Edad (1. < 70 años)	La estimación de chance de los que están entre la edad jubilatoria y los 70 años es 4 en relación a los que superan los 70 años
<b>2,396</b>	Sexo (1 varón)	La estimación de chance de los hombres es 2,4 con respecto a las mujeres
<b>1,941</b>	Nivel educativo (1. Alto)	La chance que trabaje una persona con nivel educativo igual o superior a secundaria completa es del 94% por sobre una persona con menor nivel de estudios.

A continuación en la Figura 5 se muestran los casos observados del estado de ocupación de los adultos mayores. En esta tabla se cruzan los valores estimados y observados de esta situación calculando el porcentaje de coincidencias, se evidencia un 80,4%. El modelo tiene una capacidad de clasificación del 80,4%. Asimismo, el modelo clasifica mejor a los adultos mayores que no trabajan.

Figura 5.Tabla de clasificación

Observado			Pronosticado		
			Situación de actividad		Porcentaje correcto
			no trabaja	trabaja	
Paso 1	Situación de actividad	no trabaja	1655	161	91,1
		trabaja	330	362	52,3
	Porcentaje global				80,4

a. El valor de corte es ,500

### Curva de COR – Sensibilidad y Especificidad

En un contexto predictivo debe seleccionarse el mejor modelo entre todos los posibles. Para un modelo concreto, como en este caso, la curva COR se construye del siguiente modo:

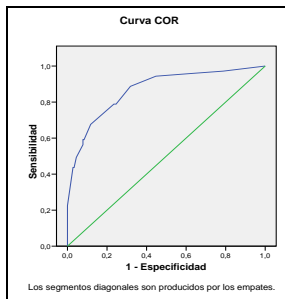
Las probabilidades predichas por el modelo permiten, definiendo un punto de corte, clasificar a los sujetos en dos grupos: los que presentan el evento (respuesta 1 - trabajan) y los que no lo presentan (respuesta 0 - No trabajan). Desde esta perspectiva, puede considerarse el modelo de regresión logística como un medio para definir una prueba diagnóstica cuantitativa.

Fijando un umbral para hacer el diagnóstico en una situación en que se conozcan los verdaderos resultados, para la que es posible calcular la sensibilidad (porcentaje de sujetos con el evento que son clasificados correctamente por el modelo) y la especificidad (porcentaje de sujetos sin el evento que son clasificados correctamente por el modelo). Si se toman varios puntos de corte o umbrales sucesivamente, se tendrán sucesivas parejas de sensibilidad-especificidad. La curva ROC se obtiene representando, en un cuadrado de lado 1, los valores de 1-

especificidad frente a sensibilidad para todos los posibles puntos de corte en las probabilidades predichas.

La curva empieza en el punto (0,0), que corresponde al punto de corte 1, y termina en (1,1) que se obtiene al considerar el 0 como punto de corte. Si el modelo tiene capacidad predictiva nula, la curva coincide con la diagonal principal del cuadrado, y el área bajo la curva toma su valor mínimo de 0,5. Por el contrario, un modelo perfecto tiene una curva ROC con área 1 (es decir para un buen modelo se debe acercarse a 1).

Figura 6. Curva de COR



Entonces, el eje de las abscisas, que corresponde a la proporción de falsos positivos, aparece etiquetado como 1-Especificidad y el eje de ordenadas, que corresponde a la proporción de aciertos positivos, aparece etiquetado como Sensibilidad. La línea curva escalonada representa los valores de 1-Especificidad y Sensibilidad para cada punto de corte ensayado (es decir, para cada una de las puntuaciones discriminantes incluidas en el análisis). Cada punto de esta curva se corresponde con un valor observado de la función (es decir, con un valor de la variable “trabaja” en el archivo de datos).

Al observar el gráfico se puede decir que la curva tiene una tendencia a ser perfecta, donde la curvatura se acentúa y se acerca al 1.



### Área bajo la curva

En la Figura 7 se presenta una estimación del tamaño del área existente bajo la curva COR. También ofrece el error típico de esa estimación (error estándar) y el nivel crítico (Sig. asintótica) resultante de contrastar la hipótesis nula de que el área existente bajo la curva val 0,5. La tabla también incluye los límites del intervalo de confianza (calculados al 95%) correspondientes a la estimación efectuada. Si el intervalo de confianza incluye el valor 0,5 o, lo que es lo mismo, si el nivel crítico es  $> 0,05$ , no se podrá rechazar la hipótesis nula y, por tanto, no se podrá afirmar que los puntos de corte muestreados generen una curva COR bajo la cual exista un área significativamente  $> 0,5$ . Por el contrario, si el intervalo de confianza no incluye el valor 0,5, o lo que es lo mismo, si el nivel crítico  $< 0,05$ , se podrá rechazar la hipótesis nula y concluir que el área existente bajo la curva ROC es significativamente mayor que 0,5 (este es el valor de la diagonal en el gráfico).

Figura 7. Área bajo la curva. Variables resultado de contraste: Probabilidad pronosticada

Área	Error típ.(a)	Sig. asintótica(b)	Intervalo de confianza asintótico al 95%	
			Límite superior	Límite inferior
			Límite superior	Límite inferior
,868	,026	,000	,817	,919

La variable (o variables) de resultado de contraste: Probabilidad pronosticada tiene al menos un empate entre el grupo de estado real positivo y el grupo de estado real negativo.

a Bajo el supuesto no paramétrico

b Hipótesis nula: área verdadera = 0,5

El gráfico de la curva COR permite apreciar una curvatura muy pronunciada; y el área estimada (0,86) toma un valor próximo a 1. Además, dados los valores del nivel crítico y del intervalo de confianza, se puede concluir que esta área es significativamente mayor que 0,5 (línea diagonal) por lo cual indica una capacidad o eficacia predictiva del modelo es alta.

La Figura 7 muestra una selección de los puntos representados (máximos y mínimos y las que se encuentran en torno al valor que corresponde al mejor punto de corte) en el gráfico, corresponde a los distintos valores que toma la función ordenados de menor a mayor y las coordenadas correspondientes a esos valores en cada uno de los ejes del gráfico. El punto de corte va a estar dado por el cruce en el gráfico entre la especificidad y la sensibilidad.

## **CONCLUSIONES**

Con el modelo obtenido se alcanza un porcentaje de coincidencia entre la estimación de probabilidad de trabajar y el valor observado de un 84,4%.

Los resultados de la investigación indicaron que el hecho de estar en el rango de la edad jubilatoria y 70 años, tener secundario completo y más, no percibir ingresos no laborables y ser varón, aumenta la probabilidad de encontrar un adulto mayor en actividad. Dentro del modelo se destacan no percibir ingresos no laborales y la edad como las variables que incrementan en forma significativa las posibilidades de encontrar un adulto mayor trabajando.

Asimismo, debe tenerse en cuenta que una variable puede tener valor predictivo aunque no sea parte del mecanismo causal que produce el fenómeno en estudio. Por lo tanto, la aplicación de este modelo se ha concentrado en estimar la contribución de los distintos factores mencionados sobre la situación de ocupación. Además es recomendable tener especial precaución con los términos "relación", "correlación" o "causalidad". Que dos factores estén relacionados no implica de ninguna manera que uno sea causa del otro. Sobre todo porque todas forman en su conjunto una relación

Estos hallazgos que permiten conocer el comportamiento de la población adulta mayor, en lo que respecta a la decisión de la continuidad laboral, podrían constituirse en un insumo para la planificación de políticas que promuevan la permanencia de los trabajadores adultos mayores por más años en su puestos de trabajo y retarden la edad jubilatoria como un aporte tanto a la viabilidad de los

sistemas de seguridad social, como a la sociedad que se beneficia por el aporte de sus mayores, y a las mismas personas mayores que desean continuar trabajando.

## REFERENCIAS BLIOGRÁFICAS

CEPAL (2004) *Estrategia Regional para América Latina y el Caribe del Plan de Acción Internacional de Madrid sobre el Envejecimiento*. Santiago de Chile.

Comisión Europea (2010) *Libro Verde en pos de unos sistemas de pensiones europeos adecuados, sostenibles y seguros*. Disponible en HYPERLINK "http://ec.europa.eu/yourvoice/ipm/forms/dispatch?form=pensions" <http://ec.europa.eu/yourvoice/ipm/forms/dispatch?form=pensions> descargado el 26/8/2010.

Fassio, A. (2009) *Aportes para la reflexión sobre las políticas públicas y el bienestar en la vejez*. En el Libro VIII Jornadas de la Cátedra de Psicología de la 3ra Edad y Vejez Desafíos y logros frente al bien-estar en la vejez, Facultad de Psicología de la UBA, EUDEBA, págs. 41-45.

Fassio, A. (2009) *Políticas públicas y envejecimiento poblacional. Los profesionales de edad avanzada en la administración pública y su continuidad laboral más allá de la edad jubilatoria*. Universidad de Buenos Aires, Facultad de Ciencias Económicas, Instituto de Investigaciones en Administración, Contabilidad y Métodos Cuantitativos para la Gestión, Centro de Investigaciones en Administración Pública, Documento de Trabajo, Año 3 Nro.2. ISSN 1852-0774, págs. 163-189.

Fougère, M., Mérette, M., & Zhu, G. (2006). *Population Ageing in Canada and Labour Market Challenges* [Electronic Version]. *Human Resources and Social Development Canada*. Retrieved 21/1/2011 from <http://www.naalc.org/english/ageinglabourmarketcanada.pdf>.

Guillén Estany, M. (2010) *Hacia la solvencia del sistema de pensiones tras los nuevos retos: Envejecimiento y desempleo. Líneas de acción y calendarios de aplicación*. Ministerio de Trabajo y Inmigración. Secretaría de Estado de Seguridad Social.

Huenchuán Navarro, S. (2004). *Políticas sobre vejez en América Latina: elementos para su análisis y tendencias generales*. En *Notas de Población*, 78: 155-182.

Iacub, R. (2006). *Erótica y vejez*. Buenos Aires: Paidós.

Krain, M. (1995) *Policy Implications for a Society Aging Well: Employment, Retirement, Education, and Leisure Policies for the 21st Century American Behavioral Scientist* 39: 131. Retrieved 1/2/2011 from <http://abs.sagepub.com/content/39/2/131>

Moore, David S. (2000). *Estadística aplicada básica*. 2º Edición. España. Antoni Bosch Editor.

Neugarten, B. (1999) [1996]. *Los significados de la edad*. Barcelona: Herder. Proyecto Share <http://www.share.cemfi.es/>. Consultado el 27/4/2011.

Reuters. (2011). *Reino Unido elimina la jubilación obligatoria a los 65 años*. Retrieved 20/01/2011, from <http://es.reuters.com/article/topNews/idESMAE70C10820110113?pageNumber=2&virtualBrandChannel=0>

Schellenberg, G., Turcotte, M., & Ram, B. (2005). *Post-retirement employment [Electronic Version]*. PERSPECTIVES- Statistics Canada, september, 14-17. Retrieved 17/01/2011 from <http://www.statcan.gc.ca/pub/75-001-x/10905/8622-eng.pdf>

## **RELACIÓN ENTRE CULTURA ORGANIZACIONAL Y LA INCIDENCIA DE LA SEXUALIDAD EN LOS RENDIMIENTOS LABORALES<sup>1</sup>**

*Emmanuel Oliverio*

*Si el sexo está reprimido, es decir, destinado a la prohibición, a la inexistencia y al mutismo, el solo hecho de hablar de él, y de hablar de su represión, posee como un aire de trasgresión deliberada. Quien usa ese lenguaje hasta cierto punto se coloca fuera del poder; hace tambalearse la ley; anticipa, aunque sea poco, la libertad futura.*

Michel Foucault

*Historia de la sexualidad*

### **INTRODUCCIÓN**

El interrogante que ha funcionado como motor del presente trabajo es acerca de cómo se relacionan la libido -fuente de energía vital, creadora de vida y promotora de inspiración creativa- por un lado, y, por otro, las teorías organizacionales actuales, que toman los ámbitos laborales como espacios para el desarrollo de la creatividad e innovación. Por otra parte, las tensiones que se generan en los individuos, como el estrés y la adicción laboral, puede verse que son motivo de profuso tratamiento, sobre todo en los medios masivos de comunicación. Tanto es así, que me animaría a decir que se ha convertido en un tema de interés para toda la sociedad y considero el problema abordado como de gran importancia, ya que se puede visualizar que repercute negativamente en la vida de los individuos tanto a nivel organizacional como personal.

Es por ello que se indagará en las causas que llevan hacia el camino del estrés y la adicción laboral, demostrando la verosimilitud de las hipótesis planteadas, acerca de la represión sexual en el inconsciente como posible origen.

---

<sup>1</sup> El presente trabajo ha sido realizado para la Licenciatura en Administración y se incluye en el marco de un proyecto de investigación en referencia a las temáticas abordadas.

A tal fin, se expondrán los fundamentos teóricos pertinentes referentes a dilucidar: la polisemia del concepto de sexualidad, desde la concepción del psicoanálisis (Freud); las relaciones de poder y los mecanismos de control social (Foucault); y las tipologías de cultura organizacional desarrolladas por diversos autores. A su vez, se utilizarán dos tipos de análisis específicos que son: la descripción de la organización managerial (Aubert y De Gaulejac); y la psicodinámica del trabajo (Dejours).

En segunda instancia, se pondrán de manifiesto los resultados y conclusiones arribados hasta el momento sobre dicha investigación, aún poco abordada, al menos desde el análisis organizacional. De esta forma, utilizando herramientas de la administración y la psicología interdisciplinariamente, se buscará experimentar la relación entre la sexualidad, como variable independiente, y ciertas consecuencias dentro de las organizaciones laborales, como ser la adicción laboral y el estrés (variables dependientes).

## **OBJETIVOS E HIPÓTESIS**

El presente trabajo tiene como objetivos, por un lado, investigar la forma en que influye la represión sexual (en términos freudianos) dentro del funcionamiento y eficiencia de las organizaciones, observando cómo se manifiesta la sexualidad en los comportamientos laborales. Por otro lado, se busca indagar acerca de la influencia que ejercen ciertos tipos de cultura organizacional para que la energía vital generada (internamente) sea canalizada en forma intencional hacia el trabajo, en búsqueda de la maximización de beneficios, generando consecuentemente adicción laboral y estrés.

Para lograr los objetivos, se plantean como hipótesis:

### *Principal*

-La energía acumulada por la represión sexual -en los términos de Freud<sup>2</sup>-, que es canalizada por las personas hacia el trabajo, se manifiesta en las organizaciones en forma de adicción laboral y estrés.

---

<sup>2</sup> Mediante la cual, la libido se transforma en una pulsión que luego explota por una vía de escape alternativa.

### Secundaria

-En organizaciones donde se manifiestan estilos jerárquicos, apáticos y exigentes de cultura organizacional, dicha energía es aprovechada por las mismas, fundamentalmente para la maximización del beneficio organizacional, con la intención de que los individuos liberen y enfoquen su energía hacia el trabajo.

## ESTADO DEL ARTE

Teniendo en cuenta los puntos a tratar en el presente trabajo, se puede hallar una vasta bibliografía que comprende la temática, ya sea acerca de sexualidad, estrés o adicción laboral. Ahora bien, a la hora de relacionar los conceptos entre sí, la cantidad disminuye. Y más aún cuando la búsqueda es de textos académicos, ya que los ámbitos predominantes son revistas y foros femeninos, o libros de autoayuda<sup>3</sup>.

Otra tendencia que se puede observar es que la relación que se encuentra es precisamente la inversa, ya que pueden hallarse trabajos en los cuales la indagación es cómo afecta el estrés a la sexualidad y genera, más específicamente, las llamadas disfunciones sexuales<sup>4</sup>. También pueden encontrarse artículos en los cuales la sexualidad en las organizaciones es tomada desde la perspectiva de género<sup>5</sup>.

---

<sup>3</sup> Véase, a modo de ejemplo, **Kusnetzoff, Juan Carlos.** *Estrés y sexualidad. Relájate y goza*. Ed. Granica. Buenos Aires. 2008. También: <http://www.enplenitud.com/el-estres-y-la-sexualidad.html>

<sup>4</sup> Véase, a modo de ejemplo, <http://www.psicologa-social.vivirmejoronline.com.ar/B%20-%20Pareja%20Familia%20Sexualidades/B%20-%20Pareja%20Familia%20Sexualidades-masdetalle.asp?es=Articulos&en=B%20-%20Pareja%20Familia%20Sexualidades&de=&idatos=1041&idioma=&itulo=Estres%20y%20Sexualidad>

<sup>5</sup> Véase, a modo de ejemplo, <http://mujeresymatematica.wordpress.com/la-sexualidad-en-las-organizaciones/>

Asimismo, existen abordajes desde enfoques psicológicos acerca de las psicopatologías encontradas en el trabajo, dentro de los cuales se reconocen al estrés y la adicción laboral como algunas de ellas. Más aún, desde la Facultad de Psicología de la UBA se dictan materias como Psicología del Trabajo y Psicología Institucional en donde se trata dicha temática<sup>6</sup>, así como también congresos y seminarios organizados a tal fin<sup>7</sup>.

Entre los abordajes mencionados, cabe destacar la labor en investigación del Doctor Sebastián Plut<sup>8</sup>, autoproclamado freudiano, cuyo marco bibliográfico estructuró parte del presente trabajo, en lo que respecta a la vinculación del estrés y la adicción laboral con las ideas de Freud.

## **MARCO TEÓRICO**

Desde hace varios años ya, el tema de la sexualidad ha sido objeto de estudio en obras de reconocidos autores y teóricos, con bases en distintas disciplinas como la filosofía, la psicología y la sociología. A modo de delimitar ese gran abanico de posibilidades que se configuran, el presente trabajo se centrará en las investigaciones realizadas al respecto, y las teorías arribadas en consecuencia, de autores como Michel Foucault<sup>9</sup> y Sigmund Freud<sup>10</sup>, principalmente. A su vez, se

---

<sup>6</sup> Incluidas en el plan de estudios de la Licenciatura en Psicología, modificado en el año 1999.

<sup>7</sup> Por ejemplo, el Primer y Segundo Congreso Universitario de Psicología aplicada al Trabajo, organizado por la Cátedra II de Psicología del Trabajo de la Facultad de Psicología – UBA, llevados a cabo en los años 2011 y 2013, respectivamente.

<sup>8</sup> Contemporáneo, argentino. Doctor en Psicología. Psicoanalista. Profesor Titular de la Maestría en Problemas y Patologías del Desvalimiento y del Doctorado en Psicología (IAEPCIS-UCES). Ha dictado clases en diversas universidades del país y del exterior.

<sup>9</sup> 1926-1984, francés. Fue profesor en varias universidades francesas y estadounidenses y catedrático de Historia de los sistemas de pensamiento en el Collège de France. Su trabajo ha influido en importantes personalidades de las ciencias sociales y las humanidades. Intentó mostrar que las ideas básicas que la gente considera verdades permanentes sobre la naturaleza humana y la sociedad cambian a lo largo de la historia. Aportó nuevos conceptos que desafiaron las convicciones de la gente sobre la cárcel, la policía, la seguridad, el cuidado de los enfermos mentales, los derechos de los



abordarán los aportes realizados por otros estudiosos en la temática, con el fin de lograr un correcto sustento teórico.

### **Concepto de organización**

A modo de introito, es menester definir algunos conceptos para comprender la problemática a desarrollar. Para comenzar, teniendo en cuenta el ámbito académico en el cual nos incluimos, es pertinente definir la organización, que es el objeto de estudio. A tal fin, convocamos algunas definiciones de la misma, en concordancia con el trabajo de Leonardo Schwarstein (1992):

*-“Unidades socialmente construidas para el logro de fines específicos” (Amitai Etzioni)*

*-“Disposición de relaciones entre componentes o individuos que produce una unidad compleja o sistema, dotado de cualidades desconocidas en el nivel de los componentes o individuos... Asegura solidaridad y solidez relativa a estas uniones, una cierta posibilidad de duración a pesar de las perturbaciones aleatorias. La organización, pues, transforma, produce, reúne, mantiene” (Edgar Morin)*

Como primera aproximación, puede verse que se trata de constructos socialmente establecidos, que se componen principalmente por individuos y pregonan un objetivo específico. A su vez, tomando la idea de Michel Crozier, dichos objetivos pueden diferir de las apuestas que posee cada uno de sus

---

homosexuales y el bienestar.

<sup>10</sup> 1856-1939, austríaco. Fue médico y neurólogo, fundador del psicoanálisis, conocido como el arqueólogo de la mente, y una de las mayores figuras intelectuales del siglo XX. Estudió en París con el neurólogo francés Jean-Martin Charcot las aplicaciones de la hipnosis en el tratamiento de la histeria. De vuelta en Viena y en colaboración con Joseph Breuer desarrolló el método catártico. Paulatinamente, reemplazó tanto la sugestión hipnótica como el método catártico por la asociación libre y la interpretación de los sueños. De igual modo, la búsqueda inicial centrada en la rememoración de los traumas psicógenos como productores de síntomas, fue abriendo paso al desarrollo de una teoría etiológica de las neurosis más diferenciadas. Todo esto se convirtió en el punto de partida del psicoanálisis, al que se dedicó ininterrumpidamente el resto de su vida.

integrantes. En palabras del mismo autor, la organización es un campo social estructurado, donde cada individuo cumple un rol y por eso los llama actores, no cinematográficos, sino sociales en esta gran puesta en escena que es la vida. Por lo tanto, las organizaciones actúan en un contexto determinado.

A modo de resumen de todo lo expuesto, Jorge Etkin las define como *construcciones sociales con modos de funcionamiento formalizado y reconocido por sus miembros, donde sus tareas se orientan al logro de objetivos definidos por el conjunto y culturalmente aceptados por el contexto.*

### **Nociones sobre el trabajo**

Teniendo en cuenta que nos centraremos principalmente en las organizaciones laborales, otra cuestión a aclarar es la noción de trabajo. Como definiciones básicas podemos encontrar que es la medida de esfuerzo que realiza todo ser humano o, también, que es una *ocupación retribuida*<sup>11</sup>. Desde un enfoque económico, el trabajo comprende uno de los tres factores de producción, junto con la tierra y el capital. Faltaría agregar aquí una perspectiva psicológica, para la cual *el trabajo es el fragmento humano de la tarea, del proceso, ya que se requiere allí donde el orden tecnológico y de las máquinas es insuficiente. (...) [Freud] señala que ninguna acción une al individuo tan firmemente a la realidad como el trabajo, éste lo inserta en la comunidad humana y regula sus vínculos y la distribución de bienes (Plut, 2002: 124).* Por lo tanto, y a modo de conclusión, el trabajo es, en esencia, una actividad creada y realizada por los seres humanos, que interviene el orden de la naturaleza, para establecerse como sociedad en los términos de una cultura determinada.

### **Algunas teorías sobre cultura organizacional**

Al hablar de cultura, nos referimos al *conjunto de modos de vida y costumbres, conocimientos y grado de desarrollo artístico, científico, industrial, en una época,*

---

<sup>11</sup> **Real Academia Española.** Disponible en: <http://lema.rae.es/drae/?val=trabajo>

*grupo social, etc.*<sup>12</sup> Sin embargo, el concepto de cultura es más dinámico, ya que significa "cultivo o crianza", entendiendo por cultivar al hecho de agregar una labor a la tierra y las plantas para que sean fructíferas. Por tanto, cultura es todo aquello que el hombre agrega a la naturaleza.

Ahora bien, con el paso del tiempo y la evolución de los enfoques de la administración, dicho concepto se fue incorporando al estudio de las organizaciones, en forma incipiente desde la escuela de relaciones humanas y más definido hacia los años '80, configurándose como una nueva categoría de análisis denominado cultura organizacional. Al respecto existen múltiples abordajes, por lo cual, a los fines del presente trabajo y sin ánimos de hacer exhaustiva su descripción, abordaremos los más significativos y pertinentes.

Como precursor podemos mencionar a Edgar Schein, quien ha investigado extensivamente y escrito acerca de los factores que influyen en el desempeño individual y en el desarrollo organizacional, entendiendo a la cultura organizacional como *un modelo de presunciones básicas -inventadas, descubiertas o desarrolladas por un grupo dado al ir aprendiendo a enfrentarse con sus problemas de adaptación externa e integración interna -, que hayan ejercido la suficiente influencia como para ser consideradas válidas y en consecuencia ser enseñadas a los nuevos miembros como el modo correcto de percibir, pensar y sentir esos problemas (SCHEIN, 1982)*. Dicha definición es una de las más aceptadas al respecto, demostrando que la cultura se va generando con el quehacer cotidiano de una organización.

Otros aportes son los realizados por Geert Hofstede, quien ha definido las dimensiones culturales y realiza análisis transversales comparando entre dos o más países, formando una categorización general que agrupa los distintos tipos de cultura, y Jeffrey Pfeffer, considerado como una autoridad líder para tratar temas referidos al comportamiento organizacional, cuyos trabajos se han centrado en organizaciones privadas, investigando acerca de los mecanismos organizacionales (en especial los campos de liderazgo y gestión directiva), la estructura organizativa y el clima laboral. Por su parte, Gareth Morgan describe en una de sus metáforas a la organización como cultura, asimilando los dos conceptos.

---

<sup>12</sup> **Real Academia Española.** Disponible en: <http://lema.rae.es/drae/?val=cultura>

Asimismo, existe también una gran cantidad de formas en que se clasifican las distintas culturas organizacionales. A los fines del presente trabajo, nos centraremos, desde una perspectiva moderna, en las que son de carácter más bien exigentes, describiendo un tipo de organización particular que puede observarse a continuación.

## Una nueva concepción en las organizaciones: el hombre managerial

Con el advenimiento de la llamada sociedad posmoderna surge un nuevo perfil de trabajador, como consecuencia de la coexistencia en la actualidad de dicha sociedad con los resabios de la industrial y, además, de la intersección de dichas tendencias: por un lado, el aumento del narcisismo y, por el otro, la desaparición de los valores y las metas sociales. Así lo describen Nicole Aubert<sup>13</sup> y Vincent De Gaulejac<sup>14</sup> (1995):

*El resultado de todos estos fenómenos es la aparición de un nuevo individuo "con una sensibilidad psicológica desestabilizada y tolerante, centrada en su propia realización emocional, ávido de juventud, de ritmo, de deporte, menos preocupado por su vida que por su realización íntima" (Lipovetzsky). El narcisismo sería la principal estructura psíquica constitutiva de la personalidad posmoderna, que Lipovetzsky llama "Homo psychologycus", refiriéndose a un individuo obsesionado con su ser y bienestar, encerrado en sí mismo, en la búsqueda de su realización, cada día más indiferente hacia su prójimo, con el que acaba siendo incapaz de mantener una relación. Retomando la expresión empleada por Richard Sennet, el "Homo psychologycus" ve "al otro como un espejo de sí mismo" y lo percibe así en la realidad (Aubert y De Gaulejac, 1995: 123).*

Los mismos autores deducen que junto a esas dos tendencias, existe una organización que va ganando peso como proveedora de sentido: la empresa (Aubert y De Gaulejac, 1995: 124). Es así como dentro de ella ese Homo psychologycus se siente identificado y se transforma en un hombre managerial que busca en la empresa la realización de sus deseos, sus intereses y sus proyectos, que extrae de ella los valores y el sentido de su existencia, y que a través de la

---

<sup>13</sup> Contemporánea, francesa. Integrante del E.S.C.P. de Francia.

<sup>14</sup> Contemporáneo, francés. Doctor y profesor de L.C.S.U. París VII Francia.

*gestión de lo imaginario obtiene la motivación, la energía y la productividad que necesita (Aubert y De Gaulejac, 1995: 125). Por lo tanto, lo definen como un individuo que es a la vez producto y productor. Productor, porque es el que acude a la empresa buscando cómo calmar esa sensación de vacío que le angustia y saciar su necesidad de creer en algo, de realizarse. Producto, porque la empresa lo "trabaja" y lo "moldea" de acuerdo con sus valores, creencias, proyectos e ideas; en resumen, su "mundo imaginario" (Aubert y De Gaulejac, 1995: 125).*

A su vez, este nuevo individuo organizacional comprende como principales las siguientes características:

1) *Búsqueda de lo absoluto en su vertiente narcisista.* Al sentirse identificado con la empresa, se suma a ésta para satisfacer sus exigencias internas. Para lograrlo, se basa en tres elementos, a saber:

a. El fanatismo. Si el individuo no lo desarrolla por sí solo, la empresa se encargará de hacerlo, mediante mecanismos de adoctrinamiento.

b. El narcisismo. En el sentido de verse reflejado en la empresa para satisfacer la exigencia interna de cumplir consigo mismo<sup>15</sup>.

c. Un narcisismo ético. Se refieren a que *el narcisismo subyacente en la "filosofía" de la excelencia es la ética protestante de los tiempos modernos (Aubert y De Gaulejac, 1995: 127).*

2) *Necesita el éxito para sentirse vivo, necesita ser un ganador.* En el sentido que siempre debe tener metas más altas para poder lograr y, así, justificar su exigencia desmedida.

Lo que se pone de manifiesto, con esta breve descripción, son las nuevas tendencias de las organizaciones a lograr la excelencia, a través de una mayor exigencia en todos sus ámbitos, creando en forma recursiva (producido-productor) a esa especie de trabajador moderno descrita, que es el hombre managerial.

---

<sup>15</sup> *Según Sennet, el mito de Narciso no denuncia el peligro de amarse a sí mismo, sino el de relacionarse con el mundo como si lo real pudiera ser aprehendido a través de las proyecciones del Yo... "El dios está tan absorto en sí mismo que no es capaz de darse cuenta de lo que existe y de lo que no existe, eso le lleva a su propia destrucción" (Aubert y De Gaulejac, 1995: 126)*

Asimismo, las características de éste propician a que esa nueva concepción de individuos esté cada vez más avocada a la organización en la que trabaje, canalizando hacia allí la creatividad generada por su libido.

## **Estrés y adicción laboral**

El término estrés proviene etimológicamente, como origen más cercano, de la palabra inglesa stress que significa tensión, y se define como una *tensión provocada por situaciones agobiantes que originan reacciones psicósomáticas o trastornos psicológicos a veces graves*<sup>16</sup>. Cabe destacar aquí la distinción entre dos tipos: el eustrés y el distrés. *Podríamos definir el distrés como el estrés desagradable. Es un estrés que ocasiona un exceso de esfuerzo en relación con la carga. Va acompañado siempre de un desorden fisiológico, las catecolaminas producen una aceleración de las funciones y éstas actúan alejadas del punto de equilibrio, hiperactividad, acortamiento muscular, somatizaciones, en suma: envejecimiento prematuro, son los efectos secundarios del estrés negativo. [El eustrés] es el estrés positivo, la relación con las impresiones del mundo externo y del interior no producen un desequilibrio orgánico, el cuerpo es capaz de enfrentarse a las situaciones e incluso obtiene sensaciones placenteras con ello, el eustrés permite experimentar el mundo como un lugar en que cada milímetro es delicioso*<sup>17</sup>.

Asimismo, desde los trabajos pioneros de Selye<sup>18</sup> en adelante se ha conceptualizado el estrés como una experiencia (o un conjunto de ellas) cuya exigencia es excesiva en relación con los recursos del individuo (Plut, 2002: 126), siendo el ámbito laboral propicio para dicha situación. Sin embargo, se han incluido como factores estresores no sólo la carga de trabajo o responsabilidad excesivas

---

<sup>16</sup> Real Academia Española. Disponible en: <http://www.rae.es/rae.html>

<sup>17</sup> Fuente: [http://www.efisioterapia.net/relajacion/leer.php?id\\_relajacion=3](http://www.efisioterapia.net/relajacion/leer.php?id_relajacion=3)

<sup>18</sup> Hans Selye, 1907-1982, médico y biólogo de origen austríaco afincado en Estados Unidos, publicó el 4 de julio de 1936 el primer trabajo sobre el Síndrome General de Adaptación al que se refirió con el término estrés ya en uso, pero dando a la experiencia de estrés una explicación teórica más específica, fundamentándola en la investigación de laboratorio.

sino también las exigencias insuficientes en relación con la capacidad del trabajador, con las consecuentes aspiraciones frustradas e insatisfacción<sup>19</sup> (Plut, 2002: 126). En relación al presente trabajo puede agregarse que, *las definiciones más específicas varían según se lo conceptualice como estímulo, respuesta o percepción, pero lo que de alguna manera está presente en todas las descripciones es la importancia de la relación del sujeto no sólo con el trabajo sino con la organización en la que este se desarrolla* (Plut, 2002: 127).

En lo que respecta al estrés laboral, el mismo autor destaca que deben distinguirse tres etapas en el desarrollo del mismo: *la percepción de la amenaza, los intentos de afrontarla y el fracaso de éstos* (Plut, 2002: 127). En resumen, tenemos que se trata de tensiones que se generan en el individuo y traen aparejadas múltiples patologías que influyen en el rendimiento laboral.

Por su parte, la adicción al trabajo se caracteriza por ser: - *Una implicación progresiva, excesiva y desadaptativa a la actividad laboral con pérdida de control respecto a los límites del trabajo y que afecta a otros ámbitos de la vida cotidiana.* - *La sobreimplicación responde a ansia o necesidad personal más que a necesidades del entorno laboral.* - *Se distingue por su actitud normalmente acompañada de ideas sobrevaloradas.*<sup>20</sup> Por otro lado, es difícil de distinguir ya que *la adicción al trabajo brota de manera preferente en aquellas sociedades que sitúan en la cúspide de la pirámide de valores el desempeño laboral y la cultura del esfuerzo. Se percibe como positivo el exceso de horas y dedicación, aunque redunde en la merma de otras facetas de la vida de la persona, como sus relaciones afectivas, familiares y sociales.*<sup>21</sup>

Hoy en día se le da mucha importancia al trabajo por configurarse como el medio a través del cual las personas puedan lograr sus fines, debido a la forma adoptada por sociedades como la nuestra. A esto se suma, como hemos

---

<sup>19</sup>Cabe destacar que *los signos e indicadores de estrés comprenden: irritación, preocupación, tensión, depresión, afecciones psicósomáticas, sensación general de insatisfacción ante la vida, baja autoestima, depresión, perturbaciones de la atención, la percepción, de las funciones cognitivas y motoras, aburrimiento, baja en el rendimiento, ausentismo, etc.* (Plut, 2002: 126).

<sup>20</sup> Véase: <http://www.elergonomista.com/adiccion.htm>

<sup>21</sup> Véase: <http://revista.consumer.es/web/es/20090401/interiormente/74698.php>

desarrollado, que las organizaciones laborales son cada vez más exigentes en búsqueda de la excelencia. Todo esto se convierte en un problema cuando esos medios que acabamos de mencionar son tergiversados como fines en sí mismo.

## Sexualidad

La concepción de sexualidad posee una multidimensionalidad, no solo se refiere al sexo en sí, sino que también abarca las relaciones sexuales, el erotismo, el sexo biológico, la identidad de género, el rol de género asumido, orientación sexual, y la reproducción. La Organización Mundial de la Salud (2006) considera que *la sexualidad constituye un aspecto primordial y esencial del ser humano, presente desde la concepción hasta la muerte. (...) Al igual que el resto de las funciones o actividades del ser humano, la sexualidad es el resultado de la interacción de la evolución biológica y del medio ambiente sociocultural. Se halla condicionada por factores biológicos (anatomía y fisiología humana), sociales (sistema de educación, valores éticos, religiosos, y culturales, sistema jurídico) y psicológicos (estructura y psicodinámica de la personalidad).*

Observamos que cumple una función fisiológica. Pero desde el punto de vista psicológico (como se verá en el apartado siguiente) el término de sexualidad es algo más, y muy importante a los fines del psicoanálisis (OMS; 2006):

*Para Freud, el término sexualidad no sólo designa las actividades y el placer dependientes del aparato genital, sino toda una serie de excitaciones y de actividades, existentes desde la infancia, que producen un placer que no puede reducirse a la satisfacción de una necesidad fisiológica fundamental (hambre, respiración, función excretora, etc.).*

*El psicoanálisis atribuye una gran importancia a la sexualidad en el desarrollo y la vida psíquica del ser humano. Al inscribir lo sexual allí donde hasta entonces era impensable -en la infancia y en el inconsciente-, Freud afirma la incidencia determinante en el ser humano de un orden libidinal inconsciente. A su vez, postula que el desarrollo y el ejercicio truncado de la sexualidad humana pueden derivar en una multiplicidad de síntomas, posibles de ser tratados en análisis.*



## Conceptos psicológicos básicos

Comenzaremos con la concepción de libido. Para Freud la *libido es una expresión tomada de la doctrina de la afectividad. Llamamos así a la energía, considerada como magnitud cuantitativa -aunque por ahora no medible-, de aquellas pulsiones que tienen que ver con todo lo que puede sintetizarse como «amor». El núcleo de lo que designamos «amor» lo forma, desde luego, lo que comúnmente llamamos así y cantan los poetas, el amor cuya meta es la unión sexual (Freud, 1921: 24)*. Ya desde aquí se puede ir dilucidando cual es la importancia, para Freud, que tiene la sexualidad, pero ahondemos más en el análisis ampliando otros conceptos. De la definición dada se desprende el término pulsión, imprescindible para la psicología. Para su mejor comprensión, remitimos directamente a las palabras del autor:

*Nada nos impide subsumir el concepto de pulsión bajo el de estímulo: la pulsión sería un estímulo para lo psíquico. Pero enseguida advertimos que no hemos de equiparar pulsión y estímulo psíquico. Es evidente que para lo psíquico existen otros estímulos que los pulsionales: los que se comportan de manera muy parecida a los estímulos fisiológicos. Por ejemplo, si una fuerte luz hiere el ojo, no es ese un estímulo pulsional; sí lo es el sentir sequedad en la mucosa de la garganta o acidez en la mucosa estomacal.*

*Ahora hemos obtenido material para distinguir entre estímulos pulsionales y otros estímulos (fisiológicos) que influyen sobre el alma. En primer lugar: El estímulo pulsional no proviene del mundo exterior, sino del interior del propio organismo. Por eso también opera diversamente sobre el alma y se requieren diferentes acciones para eliminarlo. Además: Todo lo esencial respecto del estímulo está dicho si suponemos que opera de un solo golpe; por tanto, se lo puede despachar mediante una única acción adecuada, cuyo tipo ha de discernirse en la huida motriz ante la fuente de estímulo. Desde luego que tales golpes pueden también repetirse y sumarse, pero esto en nada modifica la concepción del hecho ni las condiciones que presiden la supresión del estímulo. La pulsión en cambio, no actúa como una fuerza de choque momentánea, sino siempre como una fuerza constante. Puesto que no ataca desde afuera, sino desde el interior del cuerpo, una huida de nada puede valer contra ella. Será mejor que llamemos «necesidad» al estímulo pulsional; lo que cancela esta necesidad es la «satisfacción». Esta sólo puede alcanzarse mediante una modificación, apropiada a la meta (adecuada), de la fuente interior de estímulo (Freud, 1915c: 28).*

Como puede verse, se entiende, desde lo fisiológico, como un estímulo, aunque con características particulares: *hallamos la esencia de la pulsión en sus caracteres principales, a saber, su proveniencia de fuentes de estímulo situadas en el interior del organismo y su emergencia como fuerza constante, y de ahí derivamos uno de sus ulteriores caracteres, que es su incoercibilidad por acciones de huida* (Freud, 1915c: 28).

Por otro lado, distingue dos tipos de pulsiones, las yoicas (o de autoconservación)<sup>22</sup> y las pulsiones sexuales, solo a modo de clasificación y basándose en cuestiones de psiconeurosis y biológicas<sup>23</sup>. El propio Freud desde el psicoanálisis se centra en las pulsiones sexuales y observa cuatro destinos de pulsión<sup>24</sup>, de los cuales tomaremos el que nos concierne para este trabajo: la represión.

Para comprender dicho término, se debe destacar que la satisfacción de las mociones pulsionales chocan con determinadas resistencias, la huida por un lado y los juicios adversos por el otro. En el primer caso, se dispararía el estímulo, cosa que es impracticable, y en el segundo es el individuo quien se convence de no satisfacerlo. Entre medio de los dos, se encuentra la represión, concepto que el mismo Freud expresa que no es fácil de teorizar, pero igual intentaremos dilucidar. Lo que plantea es que esta cuestión se genera en el hecho de que satisfacer ese estímulo, provocaría una disrupción en el propio individuo al tener que dejar de lado otras cuestiones que también debe cumplir:

---

<sup>22</sup> En el sentido de trascendencia, tema que ha sido tratado desde el punto de vista organizacional en *Los hilos de la muerte: organización e inmortalidad*. (Quiroga, 2006)

<sup>23</sup> *Enseña que la sexualidad no ha de equipararse a las otras funciones del individuo, pues sus tendencias van más allá de él y tienen por contenido la producción de nuevos individuos, vale decir, la conservación de la especie. Nos muestra, además, que dos concepciones del vínculo entre yo y sexualidad coexisten con igual título una junto a la otra. Para una, el individuo es lo principal; ésta aprecia a la sexualidad como una de sus funciones y a la satisfacción sexual como una de sus necesidades. Para la otra, el individuo es un apéndice temporario y transitorio del plasma germinal, cuasi-inmortal, que le fue confiado por [el proceso de] la generación* (Freud, 1915c: 30).

<sup>24</sup> Estos son: el trastorno hacia lo contrario, la vuelta hacia la persona propia, la represión y la sublimación.

*Aprendemos entonces que la satisfacción de la pulsión sometida a la represión sería sin duda posible y siempre placentera en sí misma, pero sería inconciliable con otras exigencias y designios. Por tanto, produciría placer en un lugar y displacer en otro. Tenemos, así, que la condición para la represión es que el motivo de displacer cobre un poder mayor que el placer de la satisfacción. Además, la experiencia psicoanalítica en las neurosis de transferencia nos impone esta conclusión: La represión no es un mecanismo de defensa presente desde el origen; no puede engendrarse antes que se haya establecido una separación nítida entre actividad consciente y actividad inconsciente del alma, y su esencia consiste en rechazar algo de la conciencia y mantenerlo alejado de ella (Freud, 1915a: 35).*

De allí se desprende que la represión actúa en forma mecánica y se genera siempre en el inconsciente, por tanto, *la esencia del proceso de la represión no consiste en cancelar, en aniquilar una representación representante de la pulsión, sino en impedirle que devenga consciente. (...) Todo lo reprimido tiene que permanecer inconsciente (Freud, 1915b: 38).* El problema aquí es lograr dilucidar cómo conocer lo inconsciente y al respecto Freud dice que *lo conocemos sólo como consciente, después que ha experimentado una trasposición o traducción a lo consciente (Freud, 1915b: 38).* Este mecanismo funciona de la siguiente forma:

*(...) un acto psíquico en general atraviesa por dos fases de estado, entre las cuales opera como selector una suerte de examen (censura). En la primera fase él es inconsciente y pertenece al sistema Icc; si a raíz del examen es rechazado por la censura, se le deniega el paso a la segunda fase; entonces se llama «reprimido» y tiene que permanecer inconsciente. Pero si sale airoso de este examen entra en la segunda fase y pasa a pertenecer al segundo sistema, que llamaremos el sistema Cc. Empero, su relación con la conciencia no es determinada todavía unívocamente por esta pertenencia. No es aún consciente, sino susceptible de conciencia (según la expresión de J. Breuer) vale decir, ahora puede ser objeto de ella sin una particular resistencia toda vez que se reúnan ciertas condiciones. En atención a esta susceptibilidad de conciencia llamamos al sistema Cc también el «preconsciente». Si se llegara a averiguar que a su vez el devenir consciente de lo preconsciente es codeterminado por una cierta censura, deberíamos aislar entre sí con rigor los sistemas Prcc y Cc.. Provisionalmente baste con establecer que el sistema Prcc participa de las propiedades del sistema Cc, y que la censura rigurosa está en funciones en el paso del Icc al Prcc (o Cc) (Freud, 1915b: 41).*

El texto citado sirve a modo ilustrativo, lo importante es comprender que las cuestiones reprimidas quedan en el inconsciente.

## **El camino de la libido**

A riesgo de quedar corta la descripción, y habiendo explicado los conceptos pertinentes, se desarrollará a continuación un esbozo acerca de la teoría de Freud al respecto. Para este autor, el individuo, desde su formación más precaria e inicial, reprime cuestiones que son innatas, propias de su condición humana<sup>25</sup>, en el inconsciente, debido a las implicancias de vivir en sociedad y bajo una cultura<sup>26</sup> determinada. Así, se genera un proceso interno complejo. Esas represiones inconscientes generan la libido, transformándose en pulsiones que, al no encontrar una salida a través de la satisfacción adecuada, buscan otro camino alternativo y llegan a “explotar”, convirtiéndose en un “síntoma” como ser, para Freud, un sueño, un olvido, un acto fallido, una parálisis o cualquier otro tipo de síntoma.

## **Dispositivos de saber-poder**

Para dilucidar cuáles pueden ser algunos de los mecanismos impuestos a nivel social y cultural, que derivan en dicha represión inconsciente por parte del individuo, se tomará parte de la obra de Michel Foucault, en lo concerniente a los dispositivos de saber-poder, esto es, la influencia ejercida para que ciertas ideas, teorías, etc. hegemónicas sean configuradas como verdades en lugar de otras que bien podrían serlo. Sin embargo, cabe destacar aquí que, mientras Freud atribuye dicha cuestión a la cultura, Foucault, en cambio, mueve el eje de causalidad hacia lo que él llama la tecnología del poder<sup>27</sup>.

---

<sup>25</sup> A través de sus numerosos análisis, Freud llegó a descubrir que la sexualidad y la muerte (en el sentido de autoconservación ya referenciado) configuran los principales motivos de represión.

<sup>26</sup> *Reconocemos como "culturales" todas las actividades y valores que son útiles para el ser humano en tanto ponen la tierra a su servicio, lo protegen contra la violencia de las fuerzas naturales, etc. (Freud, 1930: 24)*

<sup>27</sup> De hecho, Foucault estaba en desacuerdo con varios de los postulados del

Antes de explicar los dispositivos mencionados, es importante describir su concepción acerca de la hipótesis represiva y la formulación de lo que él mismo denominó una hipótesis discursiva. Acerca de la primera, Foucault la expone del siguiente modo:

*El siglo XVII sería el comienzo de una edad de represión, propia de las sociedades llamadas burguesas, y de la que quizá todavía no estaríamos completamente liberados. A partir de ese momento, nombrar el sexo se habría tornado más difícil y costoso. Como si para dominarlo en lo real hubiese sido necesario primero reducirlo en el campo del lenguaje, controlar su libre circulación en el discurso, expulsarlo de lo que se dice y apagar las palabras que lo hacen presente con demasiado vigor. Y aparentemente esas mismas prohibiciones tendrían miedo de nombrarlo. Sin tener siquiera que decirlo, el pudor moderno conseguiría que no se lo mencione merced al solo juego de prohibiciones que se remiten las unas a las otras: mutismos que imponen el silencio a fuerza de callarse. Censura (Foucault, 1976a: 19).*

Con respecto a la hipótesis discursiva, se presenta en *Historia de la sexualidad* como algo fundamental de su investigación. Veamos qué dice el autor al respecto para mayor comprensión:

*Adelantemos la hipótesis general del trabajo. La sociedad que se desarrolla en el siglo XVIII –llámesela como se quiera, burguesa, capitalista o industrial– no opuso un rechazo fundamental a reconocer el sexo. Al contrario, puso en acción todo un aparato para producir sobre él discursos verdaderos. No sólo habló mucho de él y constriñó a todos a hacerlo, sino que se lanzó a la empresa de formular su verdad regulada. Como si sospechase que en él se guarda un secreto capital. Como si tuviese necesidad de esa producción de verdad. Como si fuese esencial que el sexo estuviese inscrito no sólo en una economía del placer, sino también en un ordenado régimen de saber. (...) La causalidad en el sujeto, el inconsciente del sujeto, la verdad del sujeto en el otro que sabe, el saber en el otro de lo que el sujeto no sabe, todo eso halló campo propicio para desplegarse en el discurso del sexo. Y ello no tanto en razón de alguna propiedad natural inherente al sexo mismo, sino en función de las técnicas de poder immanentes en tal discurso (Foucault, 1976a: 69-71).*

---

psicoanálisis, principalmente con algunas ideas de seguidores de Freud que, a su criterio, no fueron actualizadas a la época. Sin embargo, le reconoce al autor haber sacado a la luz cuestiones de la sexualidad a partir de sus análisis.

Entonces, visualizamos como el sexo pasa de ser reprimido, oculto, censurado, a ser algo hablado, referenciado, exacerbado (en algunos casos), convirtiéndose en el objeto de la construcción de saber por parte de determinadas disciplinas como la medicina, la psiquiatría, etc., para determinar y delimitar las conductas humanas dentro de la sociedad.

Centrándonos ahora en los mecanismos impuestos, Foucault diferencia entre dos dispositivos: el de alianza y el de sexualidad. Describe al primero como predominante en la época victoriana, y que se refiere al *sistema de matrimonio, de fijación y de desarrollo del parentesco, de transmisión de nombres y bienes* (Foucault, 1976a: 102). A su vez, dice que dicho dispositivo, *con los mecanismos coercitivos que lo aseguran, con el saber que exige, a menudo complejo, perdió importancia a medida que los procesos económicos y las estructuras políticas dejaron de hallar en él un instrumento adecuado o un soporte suficiente* (Foucault, 1976a: 102). De esta forma, y sobre todo a partir del siglo XVIII, se le superpone un nuevo dispositivo, aunque no lo excluye del todo, el de sexualidad: *como el de alianza, está empalmado a los compañeros sexuales, pero de una manera muy distinta. Se los podría oponer término a término. El dispositivo de alianza se edifica en torno de un sistema de reglas que definen lo permitido y lo prohibido, lo prescrito y lo ilícito; el de sexualidad funciona según técnicas móviles, polimorfas y coyunturales de poder. (...) Finalmente, si el dispositivo de alianza está fuertemente articulado con la economía a causa del papel que puede desempeñar en la trasmisión o circulación de riquezas, el dispositivo de sexualidad está vinculado a la economía a través de mediaciones numerosas y sutiles, pero la principal es el cuerpo –cuerpo que produce y que consume–* (Foucault, 1976a: 102). De esta forma relaciona el autor los dos dispositivos que describe. A su vez relaciona, por su parte, al de sexualidad con las relaciones de poder, y en contraposición a la represión de Freud, basada en la cultura, de la siguiente forma:

*El dispositivo de sexualidad no tiene como razón de ser el hecho de reproducir, sino el de proliferar, innovar, anexar, inventar, penetrar los cuerpos de manera cada vez más detallada y controlar las poblaciones de manera cada vez más global. Es necesario, pues, admitir tres o cuatro tesis contrarias a la que supone el tema de una sexualidad reprimida por las formas modernas de la sociedad: la sexualidad está ligada a dispositivos de poder recientes; ha estado en expansión creciente desde el siglo XVII; la disposición o arreglo que desde entonces la sostuvo no se dirige a la reproducción; se ligó desde el origen a una intensificación del cuerpo; a su*

*valoración como objeto de saber y como elemento en las relaciones de poder (Foucault, 1976a: 103).*

Allí puede verse que, como se ha mencionado ya, Foucault realiza un corrimiento del eje causante del discurso sobre la sexualidad hacia las relaciones de poder y como mecanismo de control social.

Por último, una breve reseña acerca de la concepción de poder para Foucault<sup>28</sup>:

*Me parece que por poder hay que comprender, primero, la multiplicidad de las relaciones de fuerza inmanentes y propias del campo en el que se ejercen, y que son constitutivas de su organización; el juego que por medio de luchas y enfrentamientos incesantes las transforma, las refuerza, las invierte; los apoyos que dichas relaciones de fuerza encuentran las unas en las otras, de modo que formen cadena o sistema, o, al contrario, los desniveles, las contradicciones que aíslan a unas de otras; las estrategias, por último, que las tornan efectivas, y cuyo dibujo general o cristalización institucional toma forma en los aparatos estatales, en la formulación de la ley, en las hegemonías sociales. (...) Omnipresencia del poder: no porque tenga el privilegio de reagruparlo todo bajo su invencible unidad, sino porque se está produciendo a cada instante, en todos los puntos, o más bien en toda relación de un punto a otro. El poder está en todas partes; no es que lo englobe todo, sino que viene de todas partes. (...) el poder no es una institución, y no es una estructura, no es cierta potencia de la que algunos estarían dotados: es el nombre que se presta a una situación estratégica compleja en una sociedad dada (Foucault, 1976a: 88-89).*

En tanto concibe al poder no como un atributo, sino como un ejercicio dentro de las relaciones humanas, sería importante destacar aquí ese carácter omnipresente que le da, entendiéndose como algo que actúa sobre nosotros mismos, aunque no lo percibamos. Para el autor, las dos tecnología políticas que propician dicha característica a nivel social son, por un lado la disciplina que, según Foucault, *es, en el fondo, el mecanismo del poder por el cual alcanzamos a controlar en el cuerpo social hasta los elementos más tenues por los cuales llegamos a tocar los propios átomos sociales, eso es, los individuos. Técnicas de individualización del poder. Cómo vigilar a alguien, cómo controlar su conducta, su comportamiento, sus aptitudes, cómo intensificar su rendimiento, cómo multiplicar sus capacidades, cómo colocarlo en el lugar donde será más útil, esto es lo que es,*

---

<sup>28</sup> Debido a que una mayor extensión excedería los objetivos del presente trabajo.

*a mi modo de ver, la disciplina (Foucault, 1976b: 7). Y por otro la regulación de la población, ya que a partir del siglo XVIII, se percibe que la relación de poder con el sujeto, o mejor, con el individuo no debe ser simplemente esa forma de sujeción que permite al poder recaudar bienes sobre el súbdito, riquezas y eventualmente su cuerpo y su sangre, sino que el poder se debe ejercer sobre los individuos en tanto constituyen una especie de entidad biológica que debe ser tomada en consideración si queremos precisamente utilizar esa población como máquina de producir todo, de producir riquezas, de producir bienes, de producir otros individuos, etc. (Foucault, 1976b: 10).*

## **DESCRIPCIÓN Y DELIMITACIÓN DEL CAMPO DE ESTUDIO**

Como ya se ha mencionado, el objeto de estudio en este ámbito académico son las organizaciones. A los fines del presente, se pondrá especial énfasis en las de trabajo, sin dejar de lado el hecho de que, desde el punto de vista del análisis institucional, la institución trabajo atraviesa también a otro tipo de organizaciones. Por lo tanto, puede afirmarse que esta investigación es extensible hacia las mismas.

Centrándonos en la recolección de los datos, los mismos han provenido de diversas actividades. Entre ellas, la mayor cantidad fue de tareas administrativas, docencia, consultoría y comercio, pero se registraron a su vez áreas como auditoría, logística, finanzas, impuestos, medicina, etc. Cabe destacar que la recopilación provino tanto del ámbito público como privado.

## **METODOLOGÍA DE COMPROBACIÓN DE HIPÓTESIS**

A los fines de realizar un relevamiento adecuado, se han seleccionado distintos tipos de métodos para la comprobación de hipótesis:

### **Comprobación de hipótesis principal**

- Revisión y análisis bibliográfico
- Relevamiento de artículos e informes de investigación de diversas fuentes (medios gráficos, electrónicos, etc.)
- Recopilación de datos a través de encuestas



-Procesamiento y sistematización de los datos recopilados

### **Comprobación de hipótesis secundaria**

-Revisión y análisis bibliográfico

-Relevamiento de artículos e informes de investigación de diversas fuentes (medios gráficos, electrónicos, etc.)

### **Instrumento**

#### *Estructura básica de la encuesta*

Para la comprobación de la hipótesis principal, se realizó un cuestionario dirigido a la búsqueda de síntomas de estrés y/o adicción laboral, así como también al respecto de la sexualidad de cada uno de los encuestados. El esquema de las preguntas fue en su mayoría cerradas, algunas categorizadas o de elección múltiple y un mínimo de preguntas abiertas.

El total fue de 38 preguntas, de las cuales 16 se dirigieron a indagar sobre síntomas de estrés y adicción laboral, 2 en la relación entre salud y trabajo, 17 sobre sexualidad y las 3 restantes en la relación entre sexualidad y rendimiento laboral. Un primer parámetro a relevar, ha sido la represión sexual en los encuestados, para luego determinar si dicha cuestión repercutía en su desempeño laboral. Cabe destacar que se invirtió el orden en el cuestionario para que las primeras preguntas no sean sobre sexualidad, y evitar, así, un rechazo hacia el mismo.

La encuesta se realizó en forma anónima, la mayoría a través de internet y algunas en papel, apelando a la honestidad de las personas encuestadas. La recopilación consta de 169 resultados.

## **COMPROBACIÓN DE HIPÓTESIS**

### **Principal**

*-La energía acumulada por la represión sexual -en los términos de Freud<sup>29</sup>-, que es canalizada por las personas hacia el trabajo, se manifiesta en las organizaciones en forma de adicción laboral y estrés.*

Como se ha mencionado, para la comprobación de la hipótesis principal se utilizó, además de la revisión bibliográfica, una recopilación de datos a través de encuestas como instrumento. A partir de las mismas, y del análisis transversal correspondiente, se ha arribado a los siguientes resultados.

Para comenzar, puede verse que el sexo no es un tema tabú, ya que así lo ha manifestado un 95% de los encuestados, siendo los ámbitos más frecuentes para hablarlo las amistades, la familia, la pareja, el trabajo, entre otros. Con respecto a los mitos o creencias sobre el tema, se conocen bastantes de los mismos, pero para un 86% esas cuestiones no repercuten al practicarlo.

Por otro lado, en su mayoría, quienes brindaron sus respuestas (un 92%) es sexualmente activo, y exactamente la mitad del total lo practica con la frecuencia deseada. Lo que se puede destacar aquí es que a la hora de llevarlo a cabo, tan solo un 14% percibe que reprime sus instintos, a pesar de que siendo 89% las personas que tienen fantasías, tan solo el 2% las realiza siempre, el 12% con frecuencia, esporádicamente un 53%, mientras que un 22% nunca lo hace. Sin embargo, tan solo un 6% no experimenta cosas nuevas y en un 64% de los casos se charlan las experiencias de los que sí lo hacen. Estos datos son importantes, ya que puede observarse como una gran porción de los encuestados no libera su sexualidad con frecuencia.

Esto es así, a pesar de la importancia que se le da al sexo. Los resultados han sido contundentes con un 66% que lo considera muy importante, un 33% medianamente y tan solo el 1% restante como algo poco importante. Lo que se condice, de alguna forma, con el 80% que le atribuye una función fisiológica. Dicho porcentaje disminuye al 64% al asimilarlo con alguna otra función, siendo las más nombradas la psicológica, emocional, de pareja, afectiva, amorosa, etc.

---

<sup>29</sup> Mediante la cual, la libido se transforma en una pulsión que luego explota por una vía de escape alternativa.

Como primer indicio, puede observarse la dificultad para percibir parámetros que indiquen una represión de la sexualidad (al menos a nivel consciente).

Ahora bien, con respecto a la aparición de síntomas de estrés y adicción laboral, se toman como relevantes las siguientes cuestiones. Un 85% de los encuestados cumple horario fijo y, si bien hay un 62% que le dedica solo ese tiempo, vemos que la proporción se revierte con respecto a mantener cuestiones laborales en la mente fuera de ese horario (60%), llegando a soñar con eso en un 34% de los casos. Igualmente, la amplia mayoría logra distenderse luego del trabajo, aunque no cuenten con mucho tiempo libre, pero realizan actividades que no se relacionan con lo laboral. En la mayoría de los casos se considera al trabajo como algo importante (48% medianamente, 39% muy importante y para el 1% es lo más importante), siendo significativa la cantidad de personas a las que les cuesta delegar (49% medianamente y 28% mucho). En cuanto a las tareas realizadas, son exigentes para un 60% de los casos, y da la sensación de que las mismas exceden las capacidades para afrontarlas a un 59% del total (de los cuales, 50% esporádicamente, 8% frecuentemente y 1% siempre). Por lo tanto, se puede ver que el trabajo ocupa una parte importante en la vida de las personas y, además, se considera generalmente exigente, casi en la misma proporción en que da la sensación de no poder afrontarlo.

Sin embargo, podemos visualizar un 69% de personas que considera que el trabajo repercute en su salud. Las formas en que lo perciben van desde cuestiones tanto negativas: dolores musculares, mal humor, cansancio (físico y/o psíquico), contracturas, tensión, nervios, estrés, etc., como (aunque en menor medida) positivas: buen humor, satisfacción, etc.

Por todo ello, pueden observarse, en gran parte de las encuestas realizadas, indicios de dichas patologías. Restaría exponer qué sucede cuando se busca indagar si la causa puede encontrarse en las tensiones generadas por la represión sexual.

Al respecto, se ha indagado acerca de la relación que cada encuestado encontraba entre la sexualidad y su repercusión sobre el rendimiento en el trabajo. Para ello se consultó acerca del nivel de satisfacción (arrojando un 51% satisfactorio, 24% muy satisfactorio, 20% adecuado, y el resto entre poco 4% e insatisfactorio 2%), y si consideraban que ello incidía en el desempeño laboral, obteniendo que es afirmativo para el 34% de los encuestados. La forma en que

ello ocurre es, entre otras respuestas, mayor predisposición para el trabajo, aumento del buen humor, mejor trato hacia los demás, focalizarse en el cumplimiento de los objetivos, sensación de seguridad, relajación y tranquilidad, cambios en el estado de ánimo, estar más contentos, mejora relaciones interpersonales, etc. Cabe destacar que los encuestados que encuentran dicha relación entre sexualidad y desempeño laboral, han indicado, en su mayoría, un nivel de satisfacción sexual satisfactorio o muy satisfactorio.

Por otro lado, centrándonos en el relevamiento bibliográfico y de artículos científicos, se ha podido visualizar que esa relación entre represión de la sexualidad y las patologías de estrés y adicción laboral es recursiva. Reprimir la libido genera fuertes tensiones que pueden derivar en estrés y, a su vez, esas exigencias laborales que demandan mayor cantidad de tiempo generan una mayor resistencia por parte de las personas a liberar sus pulsiones sexuales. Al respecto, desde el punto de vista psicoanalítico, se plantea dicha situación: *podemos plantearnos interrogantes en una doble dirección: sobre los componentes pulsionales y procesos inconscientes de cada sujeto (y su incidencia sobre lo familiar, grupal y/o comunitario), pero también la consideración inversa resulta inherente al psicoanálisis. En síntesis, examinamos el ensamble de las vicisitudes pulsionales con las condiciones laborales (Plut, 2002: 134).*

Siguiendo la misma línea, puede verse que dichas cuestiones se relacionan de la siguiente forma:

*Así, para comprender la eficacia de los fenómenos de estrés laboral, no sólo debemos considerar la suma de incitaciones exógenas sino las leyes internas del aparato psíquico que imponen transformaciones a tales incitaciones (y las dotan de una significatividad específica).*

*Para Freud, el trabajo permite procesar un conjunto de exigencias pulsionales (como las de tipo homosexual y la hostilidad fraterna) y puede constituirse en un escenario en el cual se plasman sentimientos de injusticia, celos y envidia. Ciertas condiciones laborales (ser marginado de ciertos círculos, exigencias contradictorias, amenaza de desempleo, etc.) poseen el valor de potenciar ciertas disposiciones a la adicción al trabajo como forma de procesar y desplegar los componentes antes mencionados. Sobre este tipo de condiciones de trabajo se ha señalado que actúan como un medio para arrancar un sobre-trabajo. Es decir, todo el sufrimiento ocasionado por las características del puesto, la tarea y el contexto laboral promoverían un aumento en la productividad. El sistema aprovecha la propia fuerza del*

*operador, su propio sufrimiento y agresión, de manera tan sutil que hasta termina por ser innecesaria la concreción de un castigo, pues resultan suficientes la incertidumbre, el estado de amenaza e inseguridad. Simultáneamente, el trabajo produce sufrimiento y éste produce más trabajo, acelera el ritmo. La actividad laboral se convierte entonces en una fuente de incitaciones traumáticas duraderas que poseen un valor semejante a un impacto único y catastrófico. Como resultado de ello se produce un drenaje pulsional, un estado de desvalimiento, que imposibilita la tramitación de las exigencias tanto pulsionales, como las del superyo y la realidad (Plut, 2002: 135).*

Por lo tanto, la relación que guardan el estrés y la adicción laboral con la represión sexual, se puede describir como producido y productor al mismo tiempo, denotando su recursividad.

## **Secundaria**

*-En organizaciones donde se manifiestan estilos jerárquicos, apáticos y exigentes de cultura organizacional, dicha energía es aprovechada por las mismas, fundamentalmente para la maximización del beneficio organizacional, con la intención de que los individuos liberen y enfoquen su energía hacia el trabajo.*

Para comprobar dicha hipótesis, el mayor sustento es el análisis bibliográfico y la relación entre las temáticas abordadas a partir de ello. Lo que puede verse es que las organizaciones son cada vez más exigentes y en este nuevo contexto tan competitivo, que ha ido en aumento con el tiempo, las personas que las integran incorporan como propias dichas exigencias.

A fin de abordar dicha situación, el doctor Plut ha centrado su análisis en dos aportes: la descripción realizada por Aubert y De Gaulejac acerca de la organización managerial, y, por otro lado, la psicodinámica del trabajo. Con respecto al primero, el autor dice que:

*Los autores examinan la organización managerial, tal como la denominan, en la que se propone un ideal común, sostenido en un conjunto de creencias y principios, tales como la preocupación por la persona, dar el mejor servicio al cliente, la búsqueda de la calidad y la sintonía entre progreso social y económico. En este universo, sostienen, la empresa se*

*afirma como un polo generador de identidad a la par que se debilitan otras referencias sociales. En esta identidad se le ofrece al trabajador la posibilidad de ser su propio patrón, lo cual concluiría en la paradoja de un individuo liberado de toda atadura pero desprovisto de su individualidad. El conflicto entre capital y trabajo (o control y resistencia) deja de desplegarse en el escenario de la empresa y pasa a producirse en el interior del sujeto (Plut, 2002: 129).*

Estas cuestiones ya se han referenciado en el marco teórico. Lo importante a destacar es que se generan, a nivel discursivo, exigencias paradójales entre individuo y organización. *Desde marcos teóricos heterogéneos y en diversos campos de aplicación se han estudiado los tipos y efectos de las diversas lógicas contradictorias (Aubert y Gaulejac; 1993, Maldavsky; 1986, Schvarstein; 2000). En general, todos coinciden en que no se trata de órdenes simplemente contradictorias sino que las mismas atrapan al sujeto entre dos afirmaciones que, por un lado, se excluyen mutuamente y, por otro, no pueden resolverse por la sola supresión de uno de los términos (Plut, 2002: 130).*

Sin embargo, esas paradojas no determinan las patologías que el accionar organizacional tiene sobre los individuos. Es por eso que apela al segundo aporte, la psicodinámica del trabajo:

*[Dejours] entiende que entre el estado de descompensación (trastorno mental conocido, tipo esquizofrenia, histeria, depresión, etc.) y el bienestar psíquico existe una zona intermedia en la que aparecen ciertas manifestaciones o perturbaciones que pueden ponerse en relación con el trabajo. Dejours ha optado por denominar a esa zona estado de malestar psíquico, intermedio entre la salud y el trastorno mental. Es decir, los elementos conjugados son el trabajo, la organización y una zona psíquica de sufrimiento. Tal como estuvimos viendo, el acento está puesto en la organización y los efectos que la misma promueve. Desde nuestra perspectiva, aun queda examinar un poco más cuál es la incidencia posible de la organización (que constituye la serie del vivenciar). Aubert y Gaulejac, por su parte, utilizan el concepto de estructura de sollicitación para referirse a la articulación entre el afecto o pulsión y el contexto social (empresa). Dicha estructura comprende un conjunto de puntos de anclaje desde los cuales el sujeto se representa la realidad social, expresando en ella su propia historia a la vez que ayuda a sostenerla y desarrollarla. De esta manera, el funcionamiento organizacional y el funcionamiento psíquico son objeto de un apuntalamiento recíproco. La psicodinámica del trabajo, tal como la ha enfocado Dejours (1998), intenta definir las pautas de comportamiento, las*

*actitudes y las defensas colectivas e individuales propias de cada tipo de trabajo.*

En consecuencia, lo que puede observarse es que el contexto social, en este caso las organizaciones, y sus exigencias configuradas como propias para el individuo, requieren de éste un alto grado de energía pulsional para desarrollar sus tareas laborales dentro del mismo. Claro está que el grado en que se exige dependerá de la actividad que se realice.

## **CONCLUSIONES Y APORTES**

*El amor intenta entender, convencer, vivificar. Por este motivo, el que ama se transforma constantemente. Capta más, observa más, es más productivo, es más él mismo.*

Erich Fromm

*El arte de amar*

La presente investigación configura un punto de partida. Lejos de cerrar el análisis sobre la temática, tiende a abrir un camino hacia la indagación en profundidad acerca de la incidencia de la sexualidad en los rendimientos laborales. A continuación pueden verse algunas de las limitaciones con las que nos hemos encontrado:

- 1) Breve tiempo de realización. Se requiere un mayor lapso para poder profundizar el análisis, así como también aumentar el tamaño de la muestra y enfocararlo hacia un sector determinado.
- 2) Diseño de la encuesta. Las preguntas han indagado acerca de la sexualidad, pero siempre a nivel consciente, sin inmiscuirse en el inconsciente. A su vez, al ser anónimas, no hubo posibilidad de repreguntar a los encuestados.
- 3) Necesidad de bucear en el inconsciente. El tipo de represión a la que nos hemos referido es en ese nivel y, como se acaba de mencionar, a través del instrumento utilizado, no se ha podido llegar al mismo.

Para sortear dichos obstáculos, se propone:

- a. Incrementar el tiempo de análisis, configurando, por ejemplo, un proyecto de investigación sobre la temática. Será necesario un aumento de la muestra, un mayor período de realización, y una parcelación por actividades laborales para aunar ciertos criterios.
- b. Rediseñar la encuesta. Teniendo en cuenta que indagar acerca del inconsciente merece un cuestionario que articule preguntas indirectas que permitan la asociación libre.
- c. Interrogar a psicólogos. Son los que bucean en el inconsciente, por lo tanto, a través de los mismos es que pueden encontrarse mejores respuestas sobre ese nivel que las personas no conciben en su propio ser. Para ello, se podría también organizar un equipo interdisciplinario.

Por lo tanto, la propuesta es seguir investigando, teniendo en cuenta los puntos que se acaban de esbozar, cuya pregunta inicial sería ¿Puede la represión hablar sobre la represión? En tal caso se ha apelado a la subjetividad de las personas que integran las organizaciones. Es por ello que se hace imperiosa la necesidad de cubrir esos espacios, configurando un equipo interdisciplinario de investigación que incluya psicólogos interesados en la temática.

Como un primer aporte, puede mencionarse el hecho de abordar cuestiones psicológicas para el análisis organizacional, como lo ha hecho la psicología social de las organizaciones, pero a partir del concepto de sexualidad. De esta forma se quita el velo a un tema que pocas veces es tratado a tal fin.

Otra cuestión a destacar, es que la idea del presente trabajo ha sido aportar elementos para mejorar la calidad de vida de las personas en las organizaciones. En la actualidad, y teniendo en cuenta el contexto social en el cual nos encontramos inmersos, el trabajo se configura con una fuerte relevancia en la vida de los seres humanos, debido al lugar que para cada uno ocupa. Sin embargo, el incremento de las exigencias, a veces infundadas, en el ámbito laboral, genera, en numerosos casos, un ambiente hostil. Como puede observarse, el que más trabaja no siempre es el que más feliz está o más saludable psicológicamente, sino todo lo contrario. Las personas necesitan cierto equilibrio para poder canalizar su energía vital hacia los diversos ámbitos de su propia existencia. Es por dicho motivo que



las organizaciones deben respetar e incentivar el espacio y la vida privada de los individuos.

Para finalizar, me gustaría esbozar algunas reflexiones. En el transcurso del presente trabajo se ha puesto el foco en el individuo, en cómo la sociedad, la cultura, el poder nos moldean desde nuestra propia concepción y la forma en que ello repercute en las organizaciones. Al respecto considero que cada uno debe mantener su esencia, y la misma debe generarse a través del saber. El conocimiento genera grados de libertad. Y hablar sobre lo que no se habla, descubrir lo que está oculto, nos hace libres.

## REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Ander-Egg, E. (1995). *Técnicas de Investigación Social*. Buenos Aires: Lumen.
- Aubert, N.; De Gaulejac, V. (1993). *Capítulo 7: El hombre managerial. En su: El coste de la excelencia: ¿Del caos a la lógica o de la lógica al caos?* Barcelona: Paidós Ibérica.
- Cammarota, E.; Carr, A. D. (2004). *El saber administrativo en la justicia*. Buenos Aires: Instituto de Investigaciones Administrativas-FCE-UBA.
- Defina, M. A. *Notas sobre la sexualidad desde Freud y Foucault. Sexualidad, cultura y patología.* Disponible en: [http://www.elseminario.com.ar/Estudiantes/Defina\\_Sexualidad\\_Freud\\_Foucault.htm](http://www.elseminario.com.ar/Estudiantes/Defina_Sexualidad_Freud_Foucault.htm) [en línea, fecha de consulta: 21 de mayo de 2011].
- Dejours, Ch. (2012). *Trabajo Vivo. Tomo I. Sexualidad y Trabajo*. Topía.
- Fassio, A.; Pascual, L. Y Suárez, F. M. (2002) *Introducción a la Metodología de Investigación aplicada al Saber Administrativo*. Buenos Aires: Ediciones Cooperativas.
- Foucault, M. (1976a). *Historia de la sexualidad I: la voluntad del saber*. Buenos Aires: Siglo veintiuno editores.
- Foucault, M. (1976b). *Las redes del poder. Conferencia proferida en 1976 en la Facultad de Filosofía de la Universidad del Brasil*. San Salvador de Bahía: Revista Barbarie. Nº 4 y 5.

- Freud, S. (1930). *El malestar en la cultura*. En: *Obras Completas de Sigmund Freud, Vol. XXI*. Buenos Aires-Madrid: Amorrortu.
- Freud, S. (1915a). *La represión*. En: *Obras Completas de Sigmund Freud, Vol. XIV*. Buenos Aires-Madrid: Amorrortu.
- Freud, S. (1915b). *Lo inconsciente*. En: *Obras Completas de Sigmund Freud, Vol. XIV*. Buenos Aires-Madrid: Amorrortu.
- Freud, S. (1921). *Psicología de las masas y análisis del yo*. En: *Obras Completas de Sigmund Freud, Vol. XVIII*. Buenos Aires-Madrid: Amorrortu.
- Freud, S. (1901). *Psicopatología de la vida cotidiana*. Buenos Aires: Círculo de lectores.
- Freud, S. (1915c). *Pulsiones y destinos de pulsión*. (1915c) En: *Obras Completas de Sigmund Freud, Vol. XIV*. Buenos Aires-Madrid: Amorrortu.
- Hofstede, G. (1999). *Culturas y organizaciones*. Alianza: El software mental.
- Lafleur, A. (2000). *Apéndice: Aproximación al pensamiento de Michel Foucault. Genealogía de los dispositivos de encierro*. En su: *La institución total. Relaciones informales en una organización profundamente restrictiva*. Buenos Aires: Economizarte.
- Morgan, G. (1991). *Imágenes de la organización*. Alfaomega
- Oliverio, E. (2012) *Incidencia de la sexualidad en el rendimiento laboral*. Buenos Aires: Sección de Investigaciones en Administración-IADCOM-FCE-UBA.
- Organización Mundial de la Salud (OMS). (2006). *Definición de salud sexual. Informe de una consulta técnica sobre salud sexual, 28-31 enero de 2002, Ginebra*.
- Pfeffer, J. (2000). *Nuevos rumbos en la teoría de la organización*. Oxford University Press.
- Plut, S. T. (2005) *Estudio exploratorio del estrés laboral y trauma social en los empleados bancarios durante el "corralito"*. Tesis de Doctorado en Psicología. Buenos Aires: UCES.

Plut, S. T. (2002) *Nuevas perspectivas en psicopatología del trabajo*. Buenos Aires: Revista científica de UCES. Vol. VI (1).

Quiroga, I. A. (2006). *Los hilos de la muerte: organización e inmortalidad*. Tesina para la Licenciatura en Administración. Buenos Aires: FCE-UBA.

Scarano, E. R. (2004). *Manual de redacción de escritos de investigación*. Buenos Aires: Macchi.

Schein, E. (1982). *La cultura empresarial y el liderazgo*. Prentice Hall.

Schvarstein, L. (1992) *Psicología social de las organizaciones*. Buenos Aires: Paidós.



## **GOBERNPROY: UNA HERRAMIENTA PARA LA PONDERACIÓN PARTICIPATIVA DE OBJETIVOS EN PROYECTOS BASADOS EN GOBERNANZA**

*Julieta Barrenechea  
Javier García-Fronti  
Andoni Ibarra*

### **INTRODUCCIÓN**

El presente trabajo se propone describir la herramienta GOBERNPROY de gestión de proyectos basados en gobernanza desarrollada en el marco del proyecto de intervención Gipuzkoa Gaztekinzale: GAZE, País Vasco.

El programa GAZE tiene por objetivo fomentar el sentido de la iniciativa en la juventud de educación superior del Territorio Histórico de Gipuzkoa – País Vasco. El programa es de alcance territorial (Gipuzkoa) e interinstitucional ya que en él participan las 5 instituciones de educación superior de Gipuzkoa y la Diputación Foral del Territorio que es la impulsora del programa<sup>1</sup>. Desde sus inicios (año 2008), la clave de GAZE es la gobernanza institucional y juvenil, esto significa que las instituciones y el alumnado no son “público objetivo” del programa sino “usuarias productoras o *prosumers*” ya que desde sus inicios han participado activamente en la definición de sus objetivos y toman parte en las decisiones estratégicas a través del Grupo Promotor (1 representante por institución) y el Consejo de Estudiantes (estudiantes por institución).

La herramienta GOBERNPROY se diseñó con el fin de ponderar objetivos estratégicos mediante reuniones en las que participan las instancias de decisión de un programa o proyecto interinstitucional. Utiliza el método de análisis por pares facilitando una gobernanza efectiva de proyectos sociales con alta participación de agentes en las tomas de decisiones estratégicas de mediano y largo plazo. Se trata de un instrumento técnico de ponderación que a su vez ofrece elementos que facilitan el diálogo y la reflexión estratégica entre las partes. El desarrollo de esta herramienta de gestión ha estado a cargo del equipo de investigación de la

---

<sup>1</sup> La Diputación Foral de Gipuzkoa impulsa y apoya este programa desde el año 2008 a través de sus convocatorias a proyectos “Gipuzkoa Territorio que Emprende”.

Cátedra Sánchez - Mazas de la Universidad del País Vasco (coordinación científica de GAZE), con la colaboración de personas expertas en reflexión estratégica y programación. Se parte de un enfoque de gestión que considera las redes interinstitucionales como fuente de gobernanza y que plantea la necesidad de desarrollar instrumentos que contribuyan a sortear las dificultades de gestión en este tipo de colectivo y a la vez refuercen su potencial como estructuras autoorganizadas capaces de co-producir decisiones y resultados.

En este trabajo se describirán los objetivos, contenidos y aplicaciones de la herramienta. Se pondrá el acento en los aspectos de procedimiento que permiten gestionar de forma participativa las decisiones estratégicas de un programa o proyecto basado en gobernanza.

## CONTEXTO DE DESARROLLO

El programa GAZE tiene por objetivo fomentar el sentido de la iniciativa<sup>2</sup> en la juventud de educación superior del Territorio Histórico de Gipuzkoa. El programa es de alcance territorial (Gipuzkoa) e interinstitucional, en él participan las 5 instituciones de educación superior de Gipuzkoa y la Diputación Foral del Territorio. Desde sus inicios (año 2008), la clave de GAZE es la gobernanza institucional y juvenil, esto significa que las instituciones y el alumnado no son "público objetivo" del aplicativo sino "usuarias productoras o *prosumers*" ya que desde sus inicios han participado activamente en la definición de sus objetivos y toman parte en las decisiones estratégicas y en el desarrollo de las actuaciones del aplicativo.

La gobernanza juvenil se promueve a partir de grupos de trabajo de alumnado que participan directamente en la concepción y desarrollo de las actividades del

---

<sup>2</sup> El sentido de la iniciativa se entiende en términos generales como el conjunto de competencias que permiten transformar ideas en proyectos (Castro y Barrenechea et al., 2011a y 2011b; Larson, 2000; UE, 2006). Se trata de un enfoque inclusivo acorde con los planteamientos de aprendizaje a lo largo de la vida, en el que la cultura emprendedora se orienta a proyectos y disciplinas diversas y no estrictamente empresariales. Por otra parte, también el sentido de la iniciativa se vincula con capacidades como la autoregulación en el aprendizaje (Deci, 1995) y la autodeterminación en relación con condiciones contextuales sociales (Ryan, 1993).

proyecto. La gobernanza institucional se apoya en dos órganos de decisión: a) el Grupo Promotor, en el que participa una persona responsable de cada una de las instituciones integrantes, y b) el Consejo de Estudiantes, en el que toman parte hasta 5 estudiantes por cada una de ellas.

En el *Eje programático* se realizan actuaciones orientadas a mantener activa la participación e implicación de los dos colectivos de decisión para definir conjuntamente objetivos prioritarios y actuaciones para cada curso académico. Con este fin, se ha desarrollado el "Modelo GAZE de gestión basado en gobernanza o GOBERNPROY". Se trata de una herramienta que incorpora en la gestión del proyecto las decisiones de reflexión estratégica colectiva y que a su vez permite tener en cuenta la posición y prioridades de cada una de las instituciones y de los grupos de representación del alumnado de Gipuzkoa.

Para el desarrollo de este modelo de gestión se ha partido de un enfoque que reconoce la creciente importancia de redes interinstitucionales autoorganizadas en el terreno de las políticas públicas (Klijn y Koppenjan, 2000; Rhodes, 1996). Este enfoque analiza sus problemas particulares y los instrumentos idóneos para garantizar resultados de gestión facilitadores de la gobernanza en estas conformaciones plurales.

En el caso de las redes interorganizacionales, no son los gestores quienes controlan el sistema (Klijn y Koppenjan 2000:364), en cambio, se trata de conseguir resultados y decisiones colectivas cuando se enfrentan a: multiplicidad de jurisdicciones o autoreferencias institucionales, obstáculos para articular su acción conjunta y para desarrollar mecanismos de comunicación y falta de visión conjunta para responsabilizarse por los resultados (Teisman y Klijn, 2002). En definitiva, la gestión de redes interinstitucionales lidia con un nivel de complejidad organizacional que plantea como principal reto desarrollar la confianza y encontrar mecanismos que permitan conseguir ajuste mutuo.

Para Rhodes (1996:664), la gobernanza efectiva requiere re-examinar los instrumentos de gestión de este tipo de redes. Estos instrumentos tendrán que orientarse a conseguir el principal propósito de estar redes, a saber: resultados de gestión que tengan base en la co-producción de decisiones y resultados (Keast, Mandell, *et al.*, 2004). En este marco se promueve la búsqueda de instrumentos o herramientas de gestión que apoyen de forma innovadora los esfuerzos

colaborativos y que refuercen el carácter autoorganizativo de las organizaciones en red como garantía de co-responsabilidad.

En el caso de GOBERNPROY se ha tenido en cuenta la complejidad que supone la red interinstitucional y se ofrece un sistema de gestión de proyecto que articula niveles de reflexión estratégica y mecanismos de ponderación que permiten la obtención de resultados colectivos con base en decisiones individuales. Al mismo tiempo, se promueve el diálogo y la reflexividad en torno a los resultados combinando la visión de los resultados globales con los perfiles de decisión institucionales. Finalmente, la planificación de actuaciones concretas se nutre de las fases de gobernanza del instrumento.

GOBERNPROY articula 6 pasos. La herramienta software que contiene el CD que acompaña este libro y los capítulos de manuales de uso organizan estos pasos en tres secciones. La herramienta informática desarrollada tiene la lógica de un *cuadro de mando*.

#### Pasos de GOBERNPROY

Paso 1 - Ingreso de datos del programa o Proyecto

Paso 2 - **Reflexión estratégica:** se trata de la definición y priorización colectiva de objetivos y actividades y se apoya en una herramienta de software que permite la toma de decisiones utilizando el método de "análisis por pares" (*Pairwise Analysis*).

Paso 3 - **Planificación del presupuesto:** permite la asignación del presupuesto por objetivos, por actividades y por concepto de gasto teniendo en cuenta los resultados del Paso 1 (ponderación colectiva de objetivos y actividades).

Paso 4 - **Monitorización del presupuesto:** ofrece herramientas (tablas y gráficos) para el seguimiento del gasto ejecutado a partir del análisis de desvíos respecto del presupuesto planificado en el Paso 1.

Paso 5 - **Planificación y monitorización de actividades y productos:** permite establecer objetivos de cumplimiento y hacer un seguimiento. Esta sección incluye el seguimiento de la asistencia a actividades, evolución de redes sociales y productos o entregables.

Paso 6 - **Valoración por participantes:** incluye la realización de encuestas para hacer el seguimiento de la valoración de las actuaciones de los proyecto.



## **Una herramienta que permite la gestión de proyectos con base en gobernanza**

La herramienta de gestión y sus resultados están planteados como un *medio* al servicio de la gobernanza del programa o proyecto. Los ejercicios colectivos y participativos que se realizan en el PASO 1 para la ponderación de objetivos y actividades del proyecto son el principal insumo para la planificación del presupuesto y de los objetivos de cumplimiento.

Sin embargo todo proceso de gobernanza requiere que se mantenga vivo el diálogo, la consulta y la reflexividad. Por ello, esta herramienta ofrece para cada uno de sus pasos instrumentos que permiten visualizar los resultados en tablas, gráficos y en soporte *power point*.

En definitiva, esta herramienta hace operativa la introducción de la gobernanza en al reflexión estratégica y a continuación pone a disposición resultados intermedios que permiten *el seguimiento reflexivo, la toma de decisiones informada y la rendición de cuentas con base en objetivos acordados*.

## **Método de análisis por pares, gobernanza en la reflexión estratégica**

Los ejercicios colectivos y participativos que se realizan en el PASO 2 de GOBERNPROY (ponderación de objetivos y actividades del programa) son el principal insumo para la planificación del presupuesto y de los objetivos de cumplimiento del programa.

El modelo utilizado para la ponderación de objetivos y actividades del programa, se basa en el método de *análisis por pares*<sup>3</sup> cuyas principales ventajas son:

---

<sup>3</sup> La *metodología de comparación por pares* (*Analytic Hierarchy Process* (AHP) se utiliza para la obtención del ratio de escala de prioridades o ponderaciones de los objetivos. Esto se logra a través de proponer a las personas directivas de una organización o proyecto que realicen una comparación uno a uno de los objetivos organizacionales. En particular, la metodología AHP propuesta por Saaty (2003) realiza la priorización de objetivos mediante el cálculo del autovector principal de una matriz positiva recíproca que contiene las valuaciones por pares.

Permite

- Identificar la importancia relativa entre varias opciones, soluciones, problemas, etc.

Garantiza

- Que todas las opciones han sido comparadas
- Que todos los puntos de vista han sido integrados

Ayuda

- A establecer prioridades
- A visualizar claramente las decisiones grupales, debatir en torno a ellas y replantear estrategias

En el caso de GAZE se trató de tener en cuenta los puntos de vista de las 6 instituciones participantes y al mismo tiempo considerar la perspectiva de los dos principales colectivos: a) responsables institucionales y b) estudiantes. Si se deseara se podrían incorporar nuevos colectivos como por ejemplo el profesorado o agentes sociales del territorio.

### **¿Cuál es el objetivo de los ejercicios de ponderación de objetivos y actividades?**

Para que los ejercicios de ponderación de objetivos y actividades cumplan completamente su función como instrumentos de gobernanza es importante acompañar su aplicación con ejercicios colectivos de reflexión y contraste que pueden realizarse una vez obtenidos los resultados de la ponderación.

Los ejercicios de ponderación tienen por objetivo ofrecer elementos para:

---

El AHP organiza el problema de decisión con una estructura jerárquica que incluye varios niveles. Es un método de selección de alternativas en función de una serie de objetivos, los cuales, en general, suelen estar en conflicto.

- La reflexión y la definición conjunta de prioridades y objetivos para el programa
- La trazabilidad de las decisiones/objetivos del programa (historia)
- El seguimiento de las decisiones/objetivos del programa (monitorización)

### **Ejercicio 1 – Ponderación de objetivos**

El primer ejercicio consiste en establecer la importancia relativa entre objetivos. Cada persona participante rellena un formulario en el que debe establecer el nivel de importancia que asigna a cada objetivo en relación con cada uno de los objetivos restantes (análisis por pares).

Para ello se podrá presentar a las personas participantes formularios de encuesta en papel o enviar por mail un formulario electrónico.

El ejercicio se podría realizar con distintos grupos de personas (usuarias del programa, representantes institucionales, patronato, etc.), en el caso del Programa GAZE se ha realizado de forma separada con el Grupo Promotor y con el Consejo de Estudiantes. Se obtienen resultados para cada grupo y se obtiene un resultado definitivo que promedia de forma ponderada los resultados de los dos grupos. En el manual de uso de la Sección 1 se explicará el procedimiento.

### **¿Cuáles son los resultados del Ejercicio 1?**

Una vez que cada persona ha establecido la importancia relativa que asigna a cada objetivo se obtiene:

Resultado	Utilidad	Forma de presentación
Ponderación de objetivos para cada participante (que puede representar a una institución).	Identifica prioridades de cada institución en relación con los objetivos del programa o proyecto y sus necesidades particulares. Monitorización.	Tabla con datos porcentuales
Ponderación colectiva de objetivos (promedio de las ponderaciones)	Identifica prioridades/necesidades colectivas en relación con los objetivos del programa o proyecto. Permite organizar la asignación de recursos y esfuerzos en la ejecución del programa. Monitorización.	Tabla con datos porcentuales Gráfico de tarta

### ¿Cómo se analizan los resultados del Ejercicio 1?

En este caso se calcula la varianza, es decir, el estadístico de dispersión que sintetiza el grado de homogeneidad o heterogeneidad de las diferencias individuales. Con este dato las instancias decisivas del programa podrán analizar por ejemplo:

1. Grado de **consenso** entre las distintas instituciones participantes respecto de los objetivos.
2. Identificación de **prioridades diferentes** en cada una de las instituciones.
3. Identificación de **prioridades compartidas** por le conjunto de las instituciones.

En un programa como GAZE en que participan instituciones con perfiles institucionales muy diferenciados y donde la clave es la gobernanza, no se trata de promediar objetivos o focalizar en el consenso porque se estaría dejando de lado la complejidad y la pluralidad que caracterizan el programa. Esta herramienta en cambio, permite visualizar acuerdos promedio pero también, en la medida en que se acompaña con la reflexión estratégica y con la visualización de las prioridades

individuales, es idónea y flexible para a) recrear las prioridades del programa en etapas distintas y b) personalizar algunas actuaciones en función de necesidades particulares.

Por otra parte, es posible acordar la convivencia entre múltiples objetivos. En el caso de GAZE, se trata de un programa con un objetivo principal, "sensibilización", pero que apoya su estrategia desde múltiples aproximaciones: incardinación curricular, monitorización, difusión, internacionalización, etc. La ponderación de objetivos y actividades ha permitido abrir el debate sobre cómo y dónde focalizar los esfuerzos.

## Ejercicio 2 - Ponderación de actividades

El segundo paso del ejercicio consiste en establecer la importancia relativa de las actividades del programa a partir de definir su grado de aportación para el cumplimiento de cada uno de los objetivos pertinentes, cada actividad puede aportar al cumplimiento de uno o varios objetivos del programa.

Cada persona participante rellena un formulario en el que debe establecer el nivel de importancia que asigna a cada actividad para el cumplimiento de los objetivos del programa. Ver el Manual de uso Sección 1.

### ¿Cuáles son los resultados del Ejercicio 2?

Una vez que cada persona ha establecido la importancia relativa que asigna a cada actividad para el cumplimiento de cada uno de los distintos objetivos se obtiene:

Resultado	Utilidad	Forma de presentación
Ponderación colectiva de las actividades del programa ajustada según el peso relativo asignado a los objetivos (Ejercicio 1).	Identifica actividades prioritarias y su importancia relativa para el conjunto de instituciones. Orienta para la asignación de recursos/esfuerzos del programa. Monitorización.	Tabla: <i>ranking</i> de actividades, distribución porcentual asociada al peso relativo asignado a los objetivos. Gráfico de tarta

## ¿Cómo se analizan y aplican los resultados del Ejercicio 2?

*El análisis del ranking* de actividades que resulta de la ponderación colectiva de objetivos y actividades permitirá asignar los recursos disponibles con base en la gobernanza. Las prioridades reflejadas en el *ranking* permiten establecer una relación proporcional con los recursos/esfuerzos que se espera que resulten afectados para cada uno de los objetivos y las actividades. También permitirá tener una referencia clara a la hora de establecer objetivos por actividad y monitorizarlos.

### Gobernanza en la gestión y monitorización

La herramienta informática de gestión y monitorización GOBERNPROY tomará como insumo para la planificación del presupuesto los resultados de los ejercicios de ponderación de objetivos y actividades. Por otra parte, se podrán establecer objetivos de cumplimiento teniendo como referencia estos mismos resultados. Para la planificación y monitorización del proyecto (pasos 2 a 4) la herramienta informática cuenta con las siguientes aplicaciones:

1. matriz de asignación presupuestaria que aplica los resultados del Paso 1 para la asignación y gestión de recursos.
2. matriz de monitorización financiera que permite hacer el seguimiento del gasto durante la ejecución del programa y cuenta con alertas (semáforos) que indican las desviaciones en el gasto respecto de las prioridades asignadas.
3. matriz de monitorización de impacto por objetivos que vincula los datos de asistencia real en las actividades con el cumplimiento de asistencia esperada y cuenta también con alertas (semáforos) que indican las desviaciones respecto de los objetivos planteados.
4. matriz de monitorización de impacto por objetivos que vincula los datos reales de eventos y seguidores en redes sociales con los objetivos esperados.
5. matriz de monitorización de impacto por objetivos que vincula los datos reales de productos y difusión con objetivos esperados.
6. gráficos para cada una de las matrices mencionadas.

En definitiva, en cada etapa del proyecto se podrá organizar y hacer el seguimiento de los recursos y esfuerzos de acuerdo con las prioridades establecidas con base en la gobernanza.

En la siguiente sección se presentan los manuales de uso en los que se explican los procedimientos que permitirán a otros programas o proyectos utilizar las herramientas elaboradas en el marco de desarrollo del Programa GAZE.

## Manual de uso de la herramienta

### El menú principal

El aplicativo cuenta con una pantalla principal, que a modo de portada y menú, permite desplazarse a lo largo de todo el aplicativo:

Figura 1



Los diferentes botones permiten a las personas usuarias acceder a las distintas secciones desarrolladas en el aplicativo. Dentro de cada una de ellas, se encontrará un botón que permite volver al menú principal.

Plantilla “Ingreso de datos”

El ingreso de datos solamente podrá hacerse a partir del menú principal y los datos se trasladarán automáticamente a todas las secciones del aplicativo.

Figura 2



En esta plantilla se deberán rellenar los nombres de las actividades y de los objetivos del proyecto que se trasladarán de manera automática al resto del aplicativo.

En el momento de completar la plantilla, se debe tener en cuenta que el orden en que se ingresen los datos se repetirá en las distintas áreas del aplicativo.



Figura 3

### Sección 1- Herramientas para la reflexión estratégica con base en gobernanza (Paso 2)<sup>4</sup>.

En esta sección se explica cómo utilizar las herramientas de ponderación de objetivos y actividades del proyecto que permitirán introducir de forma operativa la gobernanza en la reflexión estratégica y luego en la gestión del programa o proyecto.

El aplicativo está preparado para que en la reflexión estratégica se pueda tener en cuenta la opinión de dos grupos diferentes de personas usuarias o participantes del programa o proyecto. Por ello está prevista la posibilidad de realizar dos ejercicios de ponderación de objetivos y de actividades diferentes que luego se podrán promediar para conseguir un resultado definitivo que integre las dos posiciones. En caso de realizar solamente un ejercicio de ponderación de objetivos y actividades con un único grupo de consulta, el aplicativo tomará en cuenta estos únicos resultados para el funcionamiento del resto de las secciones.

<sup>4</sup> Nota: Se recuerda que los datos que figuran en las imágenes son a modo de ejemplo, el aplicativo original está vacío preparado para la carga de datos.

El aplicativo cuenta con dos pantallas de menú para la Sección 1: la primera permitirá realizar el ejercicio de ponderación con el Grupo 1 y la segunda con el Grupo 2, que cuenta con los botones que permitirán navegar por las distintas plantillas de la sección así como volver al menú principal para acceder al resto de las secciones o modificar los datos ingresados en el Paso 1 (nombre de objetivos, actividades, etc.).

Tanto en el menú del ejercicio del Grupo 1 como en el menú del ejercicio del Grupo 2 se cuenta con los botones que permiten acceder a los formularios en los que se rellenan los datos obtenidos en los ejercicios de ponderación de objetivos y actividades.

También se incluye un botón que permite visualizar los resultados del ejercicio del otro Grupo consultado así como los resultados definitivos una vez que se promedian los resultados de los dos grupos consultados.

Figura 4



Para ingresar los datos de los ejercicios de ponderación realizados con uno o dos grupos se utilizarán las plantillas que se describen a continuación. Se deberá prestar atención a estar utilizando el menú y los formularios del Grupo correspondiente (Grupo 1 o Grupo 2).

#### Plantilla "Formulario para ponderación de Objetivos"

En esta plantilla se podrán ingresar los datos obtenidos en el Ejercicio 1 de ponderación de objetivos que se obtendrán a partir de la aplicación de un formulario de encuesta entregado en papel o electrónico aplicado vía mail a cada uno de los grupos consultados.

El formulario tendrá que permitir contrastar por pares cada uno de los objetivos del proyecto con todos los otros objetivos del proyecto tal como se observa en el formulario utilizado en el Programa GAZE que se muestra en la Figura 5 a continuación.

La consigna para rellenar el formulario de ponderación de objetivos será:

**Vamos a contrastar la importancia que asignamos a cada objetivo del proyecto utilizando el método de comparación por pares.**

**Para ello en cada fila indica con una cruz el NIVEL DE IMPORTANCIA que asignas al OBJETIVO 1 (izquierda) en relación con el OBJETIVO 2 (derecha).**

**El NIVEL DE IMPORTANCIA se define con una escala de 1 a 7 definida por las categorías: "muchísimo menos", "mucho menos", "menos", "igual", "más", "mucho más" y "muchísimo más".**

**" 1" indica que el objetivo de la izquierda es "muchísimo menos" importante que el objetivo de la derecha**

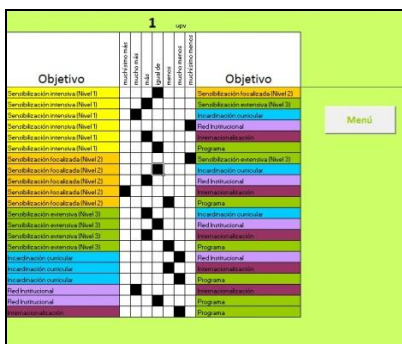
**"7" indica que el objetivo de la izquierda es "muchísimo más" importante que el objetivo de la derecha**

Los datos que se recogen con el formulario servirán para que el aplicativo calcule la ponderación de objetivos con base en el ejercicio de ponderación de objetivos que recoge las preferencias de las instituciones/personas participantes del proyecto y que hayan sido consultadas.

Haciendo doble *click* en el cuadrante correspondiente a la respuesta, se podrá rellenar el formulario con los datos obtenidos con la encuesta.

### Formulario de Ponderación de objetivos

Figura 5



Mediante el panel de movimiento, es posible navegar a través de los distintos formularios disponibles (un total de 30) y rellenar toda la información necesaria para el cálculo de ponderación de objetivos del proyecto.

Figura 6



Plantilla “Resultados ponderación de Objetivos”

En est área del aplicativo, se visualizan los resultados del ejercicio de ponderación realizado con el método de *analisis por pares*. En la Figura 7 se pueden observar los resultados finales de la ponderación:

- a) Ponderación colectiva de objetivos (promedio): tabla con datos porcentuales y gráfico de tarta.
- b) Ponderación de objetivos para cada institución o participante: tabla con datos porcentuales correspondiente a cada formulario.

Figura 7

OBJETIVOS		Promedio	OBJETIVOS			
Objetivo 1	19,09%	83,66%	Objetivo 1	Form 1	Form 2	Form 3
Objetivo 2	11,18%		Objetivo 2	29,36%	30,94%	20,01%
Objetivo 3	13,39%		Objetivo 3	5,33%	7,58%	7,89%
Objetivo 4	14,28%		Objetivo 4	7,85%	6,50%	28,69%
Objetivo 5	13,01%		Objetivo 5	12,34%	9,91%	5,67%
Objetivo 6	14,94%		Objetivo 6	16,34%	18,93%	5,61%
Objetivo 7	14,12%		Objetivo 7	13,86%	14,87%	13,09%
	100,00%		Objetivo 7	14,92%	16,29%	21,12%
				100%	100%	100%

Análisis de resultados de la ponderación de objetivos

Mediante el botón “Ver varianzas, máximos y mínimos”, se accede a los resultados que permiten analizar el grado de dispersión entre las respuestas de las instituciones/personas participantes.

Figura 8

Menú		Ver varianzas, máximos y mínimos.			Ver promedios.		
OBJETIVOS		Objetivos	Varianza	Min	Max		
Objetivo 1	Objetivo 1	0,55%	1,26%	47,42%			
Objetivo 2	Objetivo 2	0,70%	3,40%	24,58%			
Objetivo 1	Objetivo 1	0,40%	6,50%	28,69%			
Objetivo 2	Objetivo 2	0,87%	3,21%	30,85%			
Objetivo 1	Objetivo 1	0,53%	2,54%	25,47%			
Objetivo 2	Objetivo 2	0,67%	2,99%	29,52%			
Objetivo 1	Objetivo 1	0,73%	1,63%	28,82%			

Plantilla “Formulario para ponderación de Actividades”

En esta plantillase podrán rellenar los datos obtenidos en el Ejercicio 2 de ponderación de actividades que se obtendrán a partir de la aplicación de un formulario encuesta entregado en papel o electrónico aplicado vía mail.

El ejercicio está orientado a definir cuál es la contribución de cada una de las actividades para alcanzar cada uno de los objetivos del proyecto. El resultado será una distribución porcentual que a su vez estará asociada al peso relativo asignado a los objetivos en el Ejercicio 1.

El formulario tendrá que permitir asociar cada objetivo del proyecto con todas las actividades que contribuyen para su cumplimiento, tal como se observa en el formulario utilizado en el Programa GAZE que se muestra en la Figura 9 a continuación.

La consigna para rellenar el formulario de ponderación de actividades será:

**Vamos a contrastar la importancia que asignamos a las actividades del proyecto según su nivel de aportación para el desarrollo y cumplimiento de los objetivos.**

**Indica con una cruz cuanto crees que aporta cada actividad para el desarrollo y cumplimiento del objetivo señalado en cada caso. El NIVEL DE APORTACIÓN se define con una escala de 1 a 5 definida por las categorías: "nulo", "bajo", "medio", "alto" y "muy alto".**

Los datos que se recogen con el formulario servirán para que el aplicativo calcule el *ranking* de actividades que expresa el promedio de las valoraciones asignadas por las personas participantes en el Ejercicio 2 de ponderación de actividades.

En la plantilla se observa el panel de resultados junto con el menú de formularios.

Figura 9

PROMEDIO	%	Menú	
<b>Objetivo 1</b>			
Actividad 1	7.63%	Formulario No. 1	Formulario No. 6
Actividad 2	7.63%		
Actividad 3	7.63%		
Actividad 4	7.63%		
Actividad 5	7.63%	Formulario No. 2	Formulario No. 7
Actividad 6	7.63%		
Actividad 7	7.63%		
Actividad 8	7.63%	Formulario No. 3	Formulario No. 8
Actividad 9	7.63%		
Actividad 10	7.63%	Formulario No. 4	Formulario No. 9
Actividad 11	7.63%		
Actividad 12	7.63%		
Actividad 13	7.63%		
Actividad 14	7.63%	Formulario No. 5	Formulario No. 10
Actividad 15	7.63%		
Actividad 16	7.63%		
Actividad 17	7.63%		
<b>Objetivo 2</b>			
Actividad 1	0.00%		
Actividad 2	0.00%		
Actividad 3	0.00%		
Actividad 4	0.00%		
Actividad 5	0.00%		
Actividad 6	0.00%		
Actividad 7	0.00%		
Actividad 8	0.00%		
Actividad 9	0.00%		
Actividad 10	0.00%		
Actividad 11	0.00%		
Actividad 12	0.00%		
Actividad 13	0.00%		
Actividad 14	0.00%		
Actividad 15	0.00%		
Actividad 16	0.00%		
Actividad 17	0.00%		
<b>Objetivo 3</b>			
Actividad 1	0.00%		
Actividad 2	0.00%		
Actividad 3	0.00%		

Mediante el uso del menú, se accede a los distintos formularios en blanco que una vez rellenados activarán el cálculo del ranking de actividades.

Figura 10

The screenshot shows a software interface with a menu and a table. The menu is on the right, titled 'Menú', and contains a button 'Inicio de formularios'. The table on the left is organized into three sections: 'Objetivo 1' (yellow background), 'Objetivo 2' (orange background), and 'Objetivo 3' (green background). Each section lists activities from 'Actividad 1' to 'Actividad 17'. The table has columns for 'Objetivo 1', 'Objetivo 2', 'Objetivo 3', and 'Valor valor %'. The data shows binary contributions (0 or 1) for each activity to each objective, and a percentage value for each activity.

Objetivo	Actividad	Objetivo 1	Objetivo 2	Objetivo 3	Valor valor %
Objetivo 1	Actividad 1	1	0	0	78%
	Actividad 2	1	0	0	78%
	Actividad 3	1	0	0	78%
	Actividad 4	1	0	0	78%
	Actividad 5	1	0	0	78%
	Actividad 6	1	0	0	78%
	Actividad 7	1	0	0	78%
	Actividad 8	1	0	0	78%
	Actividad 9	1	0	0	78%
	Actividad 10	1	0	0	78%
	Actividad 11	1	0	0	78%
	Actividad 12	1	0	0	78%
	Actividad 13	1	0	0	78%
	Actividad 14	1	0	0	78%
	Actividad 15	1	0	0	78%
	Actividad 16	1	0	0	78%
	Actividad 17	1	0	0	78%
Objetivo 2	Actividad 1	0	1	0	0,00%
	Actividad 2	0	1	0	0,00%
	Actividad 3	0	1	0	6,45%
	Actividad 4	0	1	0	6,31%
	Actividad 5	0	1	0	16,36%
	Actividad 6	0	1	0	6,31%
	Actividad 7	0	1	0	6,45%
	Actividad 8	0	1	0	1,82%
	Actividad 9	0	1	0	0,00%
	Actividad 10	0	1	0	1,82%
	Actividad 11	0	1	0	6,45%
	Actividad 12	0	1	0	6,31%
	Actividad 13	0	1	0	6,31%
	Actividad 14	0	1	0	6,31%
	Actividad 15	0	1	0	6,45%
	Actividad 16	0	1	0	1,82%
	Actividad 17	0	1	0	0,00%
Objetivo 3	Actividad 1	0	0	1	0,00%
	Actividad 2	0	0	1	0,00%
	Actividad 3	0	0	1	0,00%
	Actividad 4	0	0	1	0,00%

**Nota:** Es probable que no todas las actividades del proyecto contribuyan directamente al cumplimiento de todos los objetivos. La categoría "nulo" cumple la función de otorgar nivel de contribución cero a una actividad que no contribuye al cumplimiento del objetivo que se está analizando.

Plantilla "Resultados de ponderación de Actividades por objetivo"

En esta plantilla, se observa el promedio ponderado del grado de contribución que se ha asignado a cada actividad para conseguir el cumplimiento de los objetivos del proyecto.

En esta sección se integran los resultados del ejercicio de ponderación de los objetivos del proyecto calculada en la plantilla "Ponderación de objetivos" y los



resultados del ejercicio de ponderación de actividades del proyecto según su contribución para el cumplimiento de los objetivos.

De esta manera es posible ver cuánto aporta cada actividad a cada uno de los objetivos por separado; y al mismo tiempo, conocer cuál es la importancia de esta actividad sobre el total del proyecto.

Figura 11

Menú								
Promedio del objetivo	19,09%	11,18%	13,39%	14,28%	13,01%	14,24%	14,12%	
Actividad	Objetivo 1	Objetivo 2	Objetivo 3	Objetivo 4	Objetivo 5	Objetivo 6	Objetivo 7	Porcentaje de incidencia sobre el total
Actividad 1	7,69%			7,59%			9,09%	<b>3,84%</b>
Actividad 2	7,69%	1,82%		7,59%			9,09%	<b>4,04%</b>
Actividad 3	7,69%	5,45%		7,59%			9,09%	<b>4,45%</b>
Actividad 4	7,69%	10,91%		1,27%	9,09%		9,09%	<b>5,33%</b>
Actividad 5	7,69%	16,36%		3,80%	9,09%		9,09%	<b>6,31%</b>
Actividad 6	7,69%	10,91%		11,39%	9,09%		9,09%	<b>6,78%</b>
Actividad 7	2,56%	5,45%		11,39%	9,09%			<b>3,91%</b>
Actividad 8	2,56%	1,82%				14,29%	6,06%	<b>6,49%</b>
Actividad 9	2,56%			11,39%	9,09%	14,29%	6,06%	<b>6,29%</b>
Actividad 10	2,56%	1,82%		11,39%	9,09%	14,29%	6,06%	<b>6,49%</b>
Actividad 11	2,56%	5,45%		11,39%	9,09%	14,29%	6,06%	<b>6,90%</b>
Actividad 12	2,56%	10,91%			9,09%	14,29%	6,06%	<b>5,88%</b>
Actividad 13	7,69%	10,91%	4,00%		9,09%	14,29%	6,06%	<b>7,40%</b>
Actividad 14	7,69%	10,91%	12,00%	1,27%	9,09%	14,29%	6,06%	<b>8,65%</b>
Actividad 15	7,69%	5,45%	24,00%	1,27%				<b>5,47%</b>
Actividad 16	7,69%	1,82%	36,00%	1,27%				<b>6,67%</b>
Actividad 17	7,69%		24,00%				3,03%	<b>5,11%</b>
<b>Totales</b>	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100,00%

Presentación en Power Point de resultados de los ejercicios de ponderación por Grupos

En las plantillas de "Menu" de la sección 1 para cada uno de los grupos consultados se ha incluido un botón con la leyenda "Ver Presentación en PowerPoint". Al hacer doble *click* sobre este botón, una presentación se abrirá automáticamente en la PC y se podrá ver y presentar de forma gráfica los resultados del ejercicio de ponderación de objetivos y actividades del programa o proyecto que se ha realizado con cada uno de los grupos consultados.

Figura 12



Una vez dentro de la presentación, se deberá navegar con las flechas de dirección ubicadas en el teclado, para poder avanzar o retroceder diapositivas.

Figura 13



**Nota:** Para garantizar el correcto funcionamiento de los vínculos entre archivos, el archivo *Power Point* y el archivo *Excel* se deberán mantener en una misma carpeta y con el mismo nombre (variando las extensiones propias de cada software).

Al abrir la presentación en *Power Point*, el programa consultará si se desea actualizar los vínculos tal como se muestra en la Figura 14. Para que la presentación refleje la última versión del aplicativo de Excel, se deberá aceptar la opción "Actualizar Vínculos".

Figura 14



### Plantilla "Resultado definitivo del ejercicio de ponderación de objetivos y actividades"

Como se ha mencionado, el aplicativo está preparado para poder realizar el ejercicio de ponderación de objetivos y actividades del proyecto con dos grupos diferentes

Desde el menú de Reflexión estratégica del Grupo 1 o del Grupo 2 se puede acceder a esta plantilla haciendo click en el botón de "Comparación resultados Grupos 1 y 2".

Figura 15



El aplicativo cuenta con una pantalla de menú para los resultados definitivos de la Sección 1 que incluye los botones que permitirán navegar por las distintas plantillas de la sección así como volver al menú principal.

El primer paso para obtener los resultados definitivos será definir el peso proporcional de decisión que se asignará a cada uno de los grupos consultados para la reflexión estratégica del programa o proyecto.

Para esto, tenemos dos opciones:

- En la primera, suponemos que las personas usuarias no desean realizar ponderación entre dos grupos y van a utilizar solo uno. Es por eso que el aplicativo contiene un recuadro con el interrogante "¿Desea utilizar un solo grupo?". De ser así, se debe seleccionar el grupo de la lista desplegable y el aplicativo no realizará la ponderación, dejando como resultado definitivo el mismo que había sido obtenido por el grupo correspondiente.

Figura 16



The screenshot shows the Gaze software interface with a light green background. In the top left corner is the Gaze logo with the tagline "DARTE EXERCIZILE". To the right is a "Menú" button. Below these is a table titled "Resultado del Promedio ponderado Grupos 1 y 2". The table has two columns: "Grupo Uno" and "Grupo Dos". Below the table is a dropdown menu with the text "¿Desea utilizar solo un grupo? Elija uno de la lista desplegable:". The dropdown is open, showing "Grupo Uno" selected and "Grupo Dos" as an option.

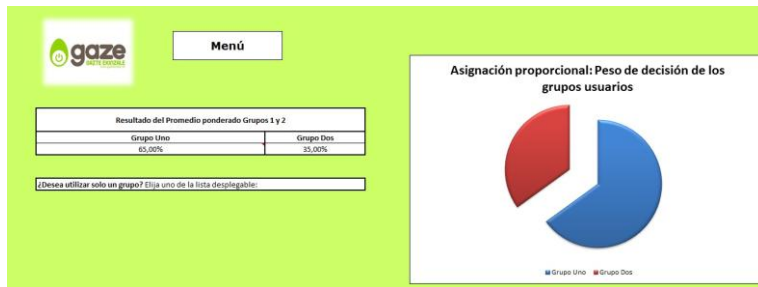
Resultado del Promedio ponderado Grupos 1 y 2	
Grupo Uno	Grupo Dos

¿Desea utilizar solo un grupo? Elija uno de la lista desplegable:

- Grupo Uno
- Grupo Dos

- En caso de querer realizar la ponderación, se debe ingresar manualmente el porcentaje de importancia que se desea asignar al Grupo Uno. Automáticamente, el aplicativo asignará el porcentaje correspondiente al complemento al Grupo 2. Es muy importante que no se modifique manualmente la celda correspondiente al Grupo 2 para garantizar el correcto funcionamiento del aplicativo. Un gráfico de tarta permite visualizar el peso proporcional que se ha asignado a los grupos para las decisiones de reflexión estratégica.

Figura 16.1



Una vez realizado este paso:

Haciendo Click en el botón "Objetivos" se podrán ver los resultados definitivos del ejercicio de ponderación de objetivos que se aplicarán automáticamente en las secciones 3 y 4.

Haciendo Click en el botón "Actividades" se podrán ver los resultados definitivos del ejercicio de ponderación de actividades que se aplicarán automáticamente en las secciones 3 y 4.

#### Aclaraciones:

Si el ejercicio se realiza con un sólo grupo, el resultado definitivo de la ponderación que se aplicará automáticamente en las secciones 2 y 3 será el que corresponde al único grupo consultado.

Si el ejercicio se realiza con dos grupos, entonces el resultado definitivo de la ponderación que se aplicará automáticamente en las secciones 2 y 3 será el promedio ponderado de los resultados obtenidos en los dos grupos. Se trata de un promedio ponderado porque el aplicativo permite decidir si los dos grupos tendrán o no el mismo peso en las decisiones y asignar una ponderación en función de ello.

## Sección 2 - Herramientas para la planificación y monitorización del presupuesto con base en gobernanza (Pasos 3 y 4)

El aplicativo cuenta con una pantalla de menú para la Sección 2 que cuenta con los botones que permitirán navegar por las distintas plantillas de la sección así como volver al menú principal para acceder al resto de las secciones o modificar los datos ingresados en el Paso 1(nombre de objetivos, actividades, etc.).

Figura 17



En esta sección se describen las herramientas que permitirán planificar y monitorizar el presupuesto del programa o proyecto teniendo en cuenta las prioridades establecidas en los ejercicios de ponderación de objetivos y actividades.

### Plantilla "Presupuesto"

Esta plantilla permitirá planificar y asignar el presupuesto del proyecto teniendo en cuenta la importancia relativa que se ha asignado a cada actividad para el



cumplimiento de los objetivos del proyecto (*Ranking* de actividades) y que se ha calculado en las plantillas anteriores.

Para ello, lo primero que se deberá hacer es completar la cifra de presupuesto total con el que cuenta el proyecto en la última celda de la derecha de la tabla. Una vez hecho esto, el aplicativo distribuirá el presupuesto entre las distintas actividades basándose en la ponderación previamente calculada.

Figura 18

Actividad	Concepto 1 Euros	Concepto 2 Euros	Concepto 3 Euros	Concepto 4 Euros	Concepto 5 Euros	Concepto 6 Euros	Concepto 7 Euros	Concepto 8 Euros	Total gastado	Total asignado por ponderación
Actividad 1									0,00 €	3.835,82 €
Actividad 2									0,00 €	4.039,09 €
Actividad 3									0,00 €	4.445,65 €
Actividad 4									0,00 €	5.334,24 €
Actividad 5									0,00 €	6.305,54 €
Actividad 6									0,00 €	6.780,23 €
Actividad 7									0,00 €	3.908,46 €
Actividad 8									0,00 €	6.491,36 €
Actividad 9									0,00 €	6.288,09 €
Actividad 10									0,00 €	6.491,36 €
Actividad 11									0,00 €	6.897,91 €
Actividad 12									0,00 €	5.880,97 €
Actividad 13									0,00 €	7.295,20 €
Actividad 14									0,00 €	8.847,80 €
Actividad 15									0,00 €	5.473,36 €
Actividad 16									0,00 €	6.674,14 €
Actividad 17									0,00 €	5.110,51 €
<b>Total</b>	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	<b>100.000,00 €</b>	100.000,00 €

Finalmente se podrá completar el cuadro distribuyendo entre los distintos conceptos de gasto el presupuesto total que se ha asignado automáticamente a la actividad.

En la columna "Total" el aplicativo calcula el total de presupuesto por actividad y en la fila "Total" el aplicativo calcula el total de presupuesto por concepto de gasto.

En la parte superior de la pantalla, se observa un recuadro llamado "Presupuesto Disponible" que mostrará la parte del presupuesto total que aún no se ha distribuido en las actividades y conceptos de gasto.

El aplicativo permite también gestionar el presupuesto admitiendo un margen de desvío respecto de la distribución asignada automáticamente por ponderación. Puede ocurrir que una actividad sea considerada muy prioritaria y por eso se le asigne automáticamente un alto porcentaje del presupuesto pero que sin embargo, su coste de realización sea bajo, o al contrario, una actividad puede no ser muy prioritaria pero tener un coste alto.

Para indicar el “margen de desvío aceptable” se deberá ingresar en la casilla superior el porcentaje de desvío permitido. Los valores que se encuentren dentro de este margen permitido se marcarán en color amarillo, mientras que los desvíos que excedan el límite asignado se marcarán en rojo. Con este sistema de *semáforo* se podrán controlar y justificar los desvíos que se produzcan entre el presupuesto asignado por la persona/equipo que gestiona el proyecto y el presupuesto asignado automáticamente por ponderación.

Figura 19

Actividad	Concepto 1	concepto 2	Concepto 3	Concepto 4	Concepto 5	Concepto 6	Concepto 7	Concepto 8	Total gastado	Total asignado por ponderación
Actividad 1	500,00 €								500,00 €	3.835,82 €
Actividad 2	500,00 €								500,00 €	4.039,09 €
Actividad 3	500,00 €								500,00 €	4.445,65 €
Actividad 4			1.500,00 €	2.500,00 €					4.000,00 €	5.334,21 €
Actividad 5					800,00 €	5.400,00 €			6.200,00 €	6.305,54 €
Actividad 6										6.780,22 €
Actividad 7						5.000,00 €			5.000,00 €	3.908,46 €
Actividad 8		4.000,00 €		2.000,00 €		500,00 €			6.500,00 €	6.491,36 €
Actividad 9			250,00 €		6.200,00 €				6.450,00 €	6.288,08 €
Actividad 10			15.000,00 €						15.000,00 €	6.491,36 €
Actividad 11			82,00 €		3.000,00 €		1.500,00 €		4.582,00 €	6.897,91 €
Actividad 12			360,00 €		800,00 €		4.000,00 €		5.160,00 €	5.880,97 €
Actividad 13				3.500,00 €	80,00 €		250,00 €		3.830,00 €	7.395,50 €
Actividad 14										8.647,80 €
Actividad 15	600,00 €	680,00 €			800,00 €	300,00 €		3.000,00 €	5.380,00 €	5.473,36 €
Actividad 16	200,00 €		2.000,00 €		3.000,00 €	690,00 €		900,00 €	6.790,00 €	6.674,14 €
Actividad 17		3.500,00 €						500,00 €	4.000,00 €	5.110,51 €
<b>Total</b>	<b>2.300,00 €</b>	<b>8.180,00 €</b>	<b>19.192,00 €</b>	<b>8.000,00 €</b>	<b>14.680,00 €</b>	<b>11.890,00 €</b>	<b>6.850,00 €</b>	<b>3.500,00 €</b>	<b>100.000,00 €</b>	<b>100.000,00 €</b>

### Plantilla “Gasto Real”

En esta plantilla se deberán ingresar solamente los datos correspondientes a los gastos que efectivamente se van realizando. Los nombres de las actividades y los de los conceptos de gastos se rellenarán de forma automática.

La plantilla “Gasto Real” está vinculada con la plantilla de presupuesto. Para monitorizar la gestión del presupuesto se podrá asignar un porcentaje de desvío permitido y el aplicativo señalará con rojo los desvíos que excedan ese margen.

Figura 20

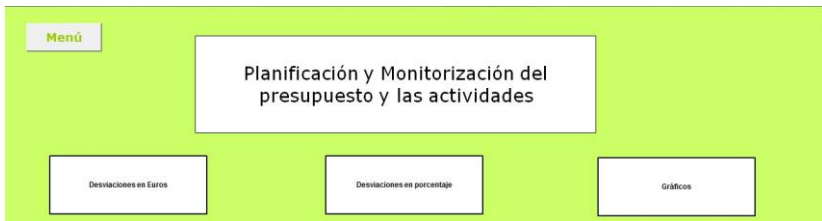
Actividad	Concepto 1	concepto 2	Concepto 3	Concepto 4	Concepto 5	Concepto 6	Concepto 7	Concepto 8	Total
	Euros	Euros	Euros	Euros	Euros	Euros	Euros	Euros	
Actividad 1	750,00 €								750,00 €
Actividad 2	500,00 €								500,00 €
Actividad 3	350,00 €								350,00 €
Actividad 4									0,00 €
Actividad 5			500,00 €						500,00 €
Actividad 6									0,00 €
Actividad 7									0,00 €
Actividad 8		500,00 €		350,00 €		5.000,00 €			5.850,00 €
Actividad 9								200,00 €	200,00 €
Actividad 10									0,00 €
Actividad 11									0,00 €
Actividad 12									0,00 €
Actividad 13			500,00 €						500,00 €
Actividad 14							300,00 €		300,00 €
Actividad 15									0,00 €
Actividad 16									0,00 €
Actividad 17									0,00 €
<b>Total</b>	<b>1.600,00 €</b>	<b>500,00 €</b>	<b>1.000,00 €</b>	<b>350,00 €</b>	<b>0,00 €</b>	<b>5.000,00 €</b>	<b>300,00 €</b>	<b>200,00 €</b>	<b>100.000,00 €</b>

**Nota:** Para garantizar el correcto funcionamiento del aplicativo, en caso de que se desee asignar un presupuesto de cero euros (0€) o un gasto real del mismo valor a alguna de las actividades o conceptos de gasto, se deberá dejar la celda en cuestión en blanco y **NO** introducir el valor cero.

### Plantilla “Desviaciones”

En esta plantilla, se podrán visualizar tablas con las desviaciones del presupuesto medidas en euros y en porcentajes, así como también gráficos que representan dichas desviaciones por actividad y por concepto de gasto. Para acceder a las mismas, se deberá utilizar el panel de movimiento que se presenta en la plantilla.

Figura 21



### Plantilla “Desviación en Euros”

Esta plantilla toma como base el cuadro original del presupuesto asignado. Los datos que se recogen corresponden al total de la desviación que se registra entre el presupuesto asignado y el gasto real y se expresa en euros.

Pueden encontrarse valores positivos y negativos. Los primeros se presentarán cuando se haya gastado menos de lo presupuestado (evidenciando que aún se cuenta con presupuesto disponible) y los negativos se presentarán cuando se haya excedido el presupuesto asignado según concepto y actividad.

Figura 22

Desviaciones en Euros									
Actividad	Concepto 1 Euros	Concepto 2 Euros	Concepto 3 Euros	Concepto 4 Euros	Concepto 5 Euros	Concepto 6 Euros	Concepto 7 Euros	Concepto 8 Euros	Total gastado
Actividad 1									0,00 €
Actividad 2	50,00 €								50,00 €
Actividad 3								55,60 €	55,60 €
Actividad 4	-300,00 €		15,00 €						-485,00 €
Actividad 5									0,00 €
Actividad 6						53,50 €			53,50 €
Actividad 7									0,00 €
Actividad 8	30,00 €				-200,00 €				-170,00 €
Actividad 9									0,00 €
Actividad 10									0,00 €
Actividad 11		75,00 €							75,00 €
Actividad 12									0,00 €
Actividad 13									0,00 €
Actividad 14									0,00 €
Actividad 15									0,00 €
Actividad 16									0,00 €
Actividad 17									0,00 €
Totales	-420,00 €	75,00 €	15,00 €	0,00 €	-200,00 €	53,50 €	0,00 €	55,60 €	-420,00 €

Desviaciones en porcentaje

Gráficos

Menú

Plantilla “Desviación en Porcentaje”

Esta plantilla toma como base el cuadro original del presupuesto asignado. Los datos que se recogen corresponden al porcentaje que representa la desviación en euros (que puede consultarse en detalle en la plantilla “Desviación en Euros”) con respecto al valor total presupuestado para la actividad y concepto de gasto correspondiente a la celda.

Pueden encontrarse valores positivos y negativos. Los primeros se presentarán cuando se haya gastado menos de lo presupuestado (evidenciando que aún se cuenta con presupuesto disponible) y los negativos se presentarán cuando se haya excedido el presupuesto asignado según concepto y actividad.

Las celdas se rellenarán con distintos colores, el aplicativo también cuenta con un sistema *semáforo* que permite conocer de manera visual y rápida cuál es el estado del presupuesto según la siguiente escala de desvíos:

Figura 23

Escala Semáforo		
0 % <		< 10 %
10 % <=		< 25 %
25 % <=		< 50 %
50 % <=		<= 75 %
75 % <		

Plantilla “Gráficos de desvíos”

En esta plantilla se podrá consultar dos tipos de gráficos que se obtienen del cálculo de las desviaciones por actividad y por concepto de gasto.

Figura 24



### Presentación en Power Point de resultados de la Sección 2

En la plantilla "Menu" se ha incluido un botón con la leyenda "Ver Presentación en PowerPoint". Al hacer doble *click* sobre este botón, una presentación se abrirá automáticamente en la PC y se podrá ver y presentar de forma gráfica los resultados de la planificación y monitorización del presupuesto.

Figura 25



Una vez dentro de la presentación, se deberá navegar con las flechas de dirección ubicadas en el teclado, para poder avanzar o retroceder diapositivas.





Al abrir la presentación en *Power Point*, el programa consultará si se desea actualizar los vínculos tal como se muestra en la Figura 27. Para que la presentación refleje la última versión del aplicativo de Excel, se deberá aceptar la opción "Actualizar Vínculos".

Figura 27



Si se encuentra algún problema con la actualización de vínculos consultar el Anexo IV de este libro.

### **Sección 3 - Herramientas para la planificación y monitorización de actividades, redes sociales, productos y difusión (Paso 5)**

El aplicativo cuenta con una pantalla de menú para la Sección 1 que cuenta con los botones que permitirán navegar por las distintas plantillas de la sección así como volver al menú principal para acceder al resto de las secciones o modificar los datos ingresados en el Paso 1(nombre de objetivos, actividades, etc.).

Figura 28



En esta sección se describen las herramientas que permiten planificar y monitorizar actividades, redes sociales, productos y la difusión del proyecto.

### Plantilla "Control de Asistencia"

En esta plantilla, se podrá monitorizar el impacto por objetivos a partir de vincular los datos de asistencia real en las actividades con el cumplimiento de asistencia esperada según distintos grupos de usuarios. Para definir las actividades y los grupos de usuarios se debe utilizar la plantilla "Ingreso de Datos" accediendo por el menú principal.

Figura 29

ACTIVIDAD	Periodo	Número de Eventos/Productos						Grupo 1		Grupo 2		Porcentaje	Real		
		Programado		Realizado		Desvíos		Previsto	Real	Previsto	Real				
		Programado	Realizado	Previsto	Real	Desvíos	Previsto	Real	Desvíos	Previsto	Real				
Actividad 1	2014	10	10	100.00%	10.00	0.00	0	10	17.50%	3.00	10	10	100.00%	10.00	10
Actividad 2	2014	10	10	100.00%	10.00	0.00	0	10	17.50%	3.00	10	10	100.00%	10.00	10
Actividad 3	2014	10	10	100.00%	10.00	0.00	0	10	17.50%	3.00	10	10	100.00%	10.00	10
Actividad 4	2014	10	10	100.00%	10.00	0.00	0	10	17.50%	3.00	10	10	100.00%	10.00	10
Actividad 5	2014	10	10	100.00%	10.00	0.00	0	10	17.50%	3.00	10	10	100.00%	10.00	10
Actividad 6	2014	10	10	100.00%	10.00	0.00	0	10	17.50%	3.00	10	10	100.00%	10.00	10
Actividad 7	2014	10	10	100.00%	10.00	0.00	0	10	17.50%	3.00	10	10	100.00%	10.00	10
Actividad 8	2014	10	10	100.00%	10.00	0.00	0	10	17.50%	3.00	10	10	100.00%	10.00	10
Actividad 9	2014	10	10	100.00%	10.00	0.00	0	10	17.50%	3.00	10	10	100.00%	10.00	10
Actividad 10	2014	10	10	100.00%	10.00	0.00	0	10	17.50%	3.00	10	10	100.00%	10.00	10
Actividad 11	2014	10	10	100.00%	10.00	0.00	0	10	17.50%	3.00	10	10	100.00%	10.00	10
Actividad 12	2014	10	10	100.00%	10.00	0.00	0	10	17.50%	3.00	10	10	100.00%	10.00	10
Actividad 13	2014	10	10	100.00%	10.00	0.00	0	10	17.50%	3.00	10	10	100.00%	10.00	10
Actividad 14	2014	10	10	100.00%	10.00	0.00	0	10	17.50%	3.00	10	10	100.00%	10.00	10
Actividad 15	2014	10	10	100.00%	10.00	0.00	0	10	17.50%	3.00	10	10	100.00%	10.00	10
Actividad 16	2014	10	10	100.00%	10.00	0.00	0	10	17.50%	3.00	10	10	100.00%	10.00	10
Actividad 17	2014	10	10	100.00%	10.00	0.00	0	10	17.50%	3.00	10	10	100.00%	10.00	10

Este aplicativo permite el análisis de actividades y asistencia del o los períodos ingresados así como también la comparación y elaboración de informes que muestren la relación entre dos períodos determinados.

Figura 30

ACTIVIDAD	Evolución entre los dos periodos ingresados											
	Número de Eventos /Productos		Grupo 1		Grupo 2		Grupo 3		Grupo 4		Índice de Gráficos	
	Programado	Realizado	Previsto	Real	Previsto	Real	Previsto	Real	Previsto	Real		
Actividad 1	6.00	3.00	7.00	6.00	6.00	3.00	6.00	6.00	6.00	6.00	Número de Eventos - Productos	
Actividad 2	6.00	3.00	7.00	6.00	6.00	3.00	6.00	6.00	6.00	6.00	Grupo usuario 1	
Actividad 3	10.00	6.00	6.00	2.00	6.00	6.00	6.00	6.00	6.00	6.00	Grupo usuario 2	
Actividad 4	12.00	6.00	12.00	6.00	10.00	3.00	14.00	6.00	20.00	25.00	Grupo usuario 3	
Actividad 5	3.00	6.00	6.00	3.00	3.00	3.00	2.00	1.00	6.00	20.00	Grupo usuario 4	
Actividad 6	10.00	6.00	7.00	2.00	10.00	2.00	10.00	6.00	5.00	2.00		
Actividad 7	7.00	3.00	7.00	6.00	10.00	6.00	10.00	6.00	5.00	6.00		
Actividad 8	6.00	2.00	7.00	6.00	10.00	6.00	1.00	6.00	15.00	25.00		
Actividad 9	10.00	2.00	7.00	6.00	10.00	2.00	9.00	2.00	9.00	20.00		
Actividad 10	2.00	3.00	2.00	2.00	6.00	6.00	4.00	5.00	10.00	17.00		
Actividad 11	3.00	6.00	2.00	1.00	6.00	6.00	4.00	3.00	10.00	16.00		
Actividad 12	2.00	4.00	2.00	4.00	5.00	6.00	10.00	6.00	10.00	2.00		
Actividad 13	2.00	6.00	2.00	6.00	5.00	2.00	10.00	6.00	6.00	4.00		
Actividad 14	7.00	3.00	7.00	6.00	10.00	1.00	10.00	6.00	5.00	5.00		
Actividad 15	3.00	4.00	3.00	6.00	6.00	2.00	5.00	6.00	5.00	2.00		
Actividad 16	6.00	6.00	3.00	6.00	6.00	6.00	6.00	5.00	10.00	5.00		
Actividad 17	6.00	2.00	2.00	3.00	5.00	3.00	10.00	12.00	6.00	6.00		

**Nota:** los gráficos comparativos están titulados de manera genérica. Para modificar los títulos y adaptarlos a los datos ingresados por el usuario, se debe hacer doble clic en el título del gráfico a modificar y escribir el texto deseado.

Figura 31

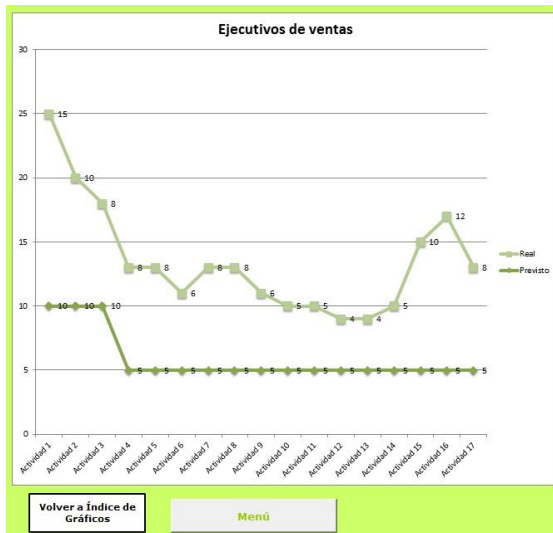
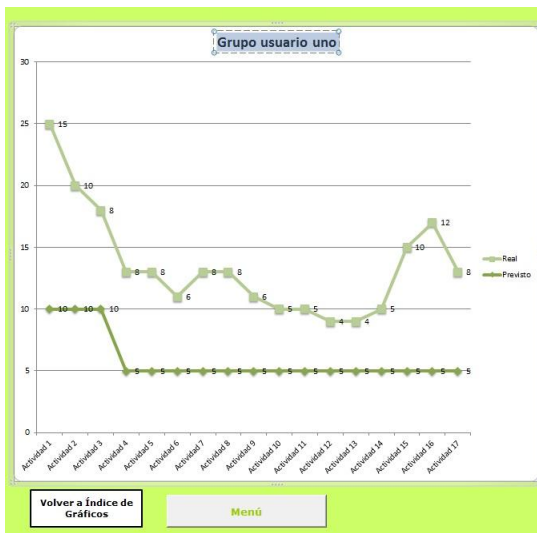


Figura 31.1

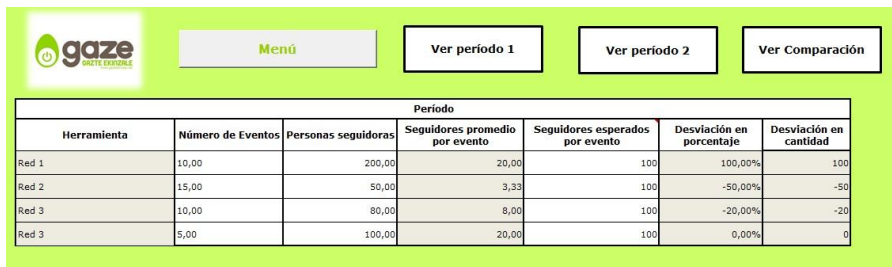


Plantilla “Impacto en las redes sociales”

En esta hoja, se podrá medir el impacto que han tenido en las redes sociales, los eventos y actividades que se han realizado en las mismas.

Al mismo tiempo, se podrán ingresar los resultados (personas seguidoras) que se esperaba obtener de los eventos realizados y medir las desviaciones (relativas y absolutas) que se han producido con respecto a los resultados reales.

Figura 32



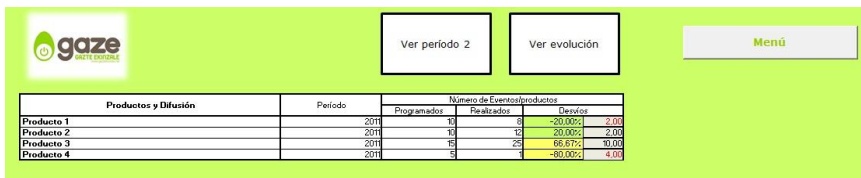
### Plantilla “Productos y Difusión”

El objetivo de esta plantilla es definir los productos o entregables que se espera obtener del proyecto. Esta función permite llevar un registro y evaluar a fin del período, si se han cumplido los objetivos o se ha obtenido más o menos productos de los esperados.

Para poder hacerlo, se deberá ingresar en el menú principal en la plantilla “Ingreso de datos” el nombre los productos o entregables que se espera obtener del proyecto. Una vez hecho esto, en la plantilla “Productos y Difusión”, se deberán ingresar las cantidades programadas y luego las efectivamente realizadas.

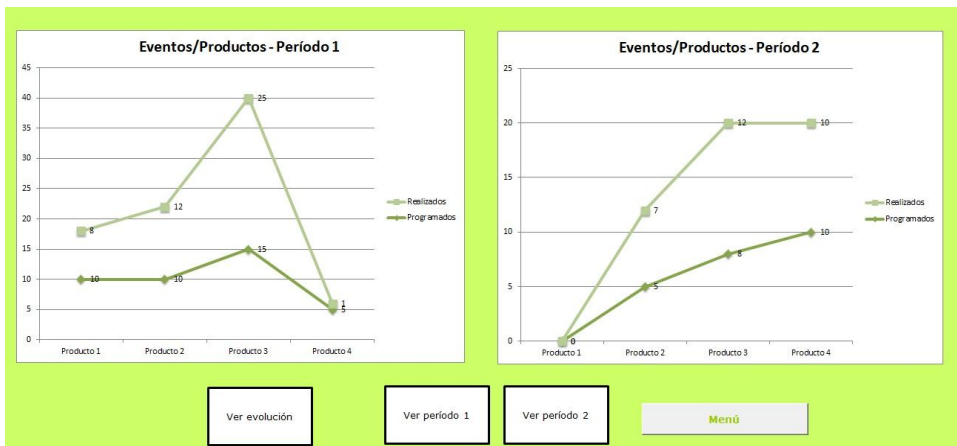
En la columna “Desvíos”, el aplicativo calculará las desviaciones que se produjeron entre lo programado y lo realizado tanto en cantidades absolutas como relativas.

Figura 33



Mediante el panel de movimiento de esta plantilla, se podrá acceder a un cuadro que muestra la evolución entre un período y otro. Con este cuadro se podrá analizar si la cantidad de productos programados creció o decreció entre un período y otro, así como también analizar el crecimiento o decrecimiento producido en los productos obtenidos. Además de la tabla, se podrá acceder a gráficos comparativos.

Figura 34



Presentación en Power Point de resultados de la Sección 3

En la plantilla "Menú", de la Sección 3 del aplicativo se ha incluido un botón con la leyenda "Ver Presentación en *PowerPoint*". Al hacer doble *click* sobre este botón, una presentación se abrirá automáticamente en la PC y se podrá ver y presentar de forma gráfica los resultados de la planificación y monitorización de impacto de actividades, redes sociales, productos y difusión.

Figura 35



Una vez dentro de la presentación, se deberá navegar con las flechas de dirección ubicadas en el teclado, para poder avanzar o retroceder diapositivas.



Figura 36



Nota: Para asegurar el correcto funcionamiento de los vínculos entre archivos, el archivo *Power Point* y el archivo en *Excel* deberán mantenerse dentro de una misma carpeta y con el mismo nombre (variando las extensiones propias de cada software).

Al abrir la presentación en *Power Point*, el aplicativo consultará si se desea actualizar los vínculos tal como se muestra en la Figura 37. Para que la presentación refleje la última versión del aplicativo de Excel, se deberá aceptar la opción "Actualizar Vínculos".

Figura 37



## COMENTARIOS FINALES

Se ha presentado una herramienta que se ha desarrollado con el fin de garantizar la gobernanza en la gestión de proyectos interinstitucionales. Se ha partido de un enfoque centrado en la necesidad de dotar de instrumentos idóneos de gestión para que en contextos de complejidad organizacional se consigan resultados con garantía de gobernanza y ajuste mutuo de las decisiones colectivas.

La lógica de la herramienta GOBERNPROY consiste en incorporar las visiones de distintos grupos de interés en los ejercicios de reflexión estratégica que tienen como eje la ponderación de objetivos de un proyecto o programa. A su vez, la herramienta ofrece elementos como el análisis de varianzas, que permiten reflexionar colectivamente sobre los objetivos ponderados y analizar los distintos perfiles de proyecto y las distancias o aproximaciones de enfoque que puedan tener los distintos representantes o instancias de decisión. Finalmente el planteo de base de GOBERNPROY es que la gestión operativa del programa (actividades, presupuesto, impacto en redes sociales, etc.) estará definida por los resultados de los ejercicios de gobernanza y podrá modificarse en función de la reflexión estratégica en caso de que se actualice.

GOBERNPROY se ha diseñado de tal forma que es transferible a otros proyectos o programas. El interés académico de poner a disposición esta herramienta consiste en analizar su funcionamiento con base en evidencias y explorar su grado de robustez para garantizar grados de gobernanza ciertos en la gestión de proyectos colaborativos o interinstitucionales.

## **REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS**

- Castro, J., Barrenechea, J., Ibarra, A. (2011a). Cultura emprendedora y competencias: la experiencia del Programa GAZE. En GAZE (Ed.), *Competencias, sentido de la iniciativa y el emprendizaje en la educación superior* (pp. 27-45). Servicio editorial de la Universidad del País Vasco.
- Castro Spila, J., Barrenechea, J., Ibarra, A. (2011b). Cultura emprendedora, y competencias en la educación superior. El caso del Programa GAZE. *Arbor*, 187(Extra\_3), 207-212.
- Deci, E. L., Ryan, R. M., y Williams, G. C. (1996). Need satisfaction and the self-regulation of learning. *Learning and individual differences*, 8(3), 165-183.
- Keast, R., Mandell, M. P., Brown, K., y Woolcock, G. (2004). Network Structures: Working Differently and Changing Expectations. *Public Administration Review*, 64(3).
- Klijn, E. H., & Koppenjan, J. F. (2000). Public management and policy networks: foundations of a network approach to governance. *Public Management and International Journal of Research and Theory*, 2(2), 135-158
- Larson, R. W. (2000). Toward a psychology of positive youth development. *American psychologist*, 55(1), 170-183.
- Ryan, R. M., & Deci, E. L. (2000). Self-determination theory and the facilitation of intrinsic motivation, social development, and well-being. *American psychologist*, 55(1), 68-78.
- Rhodes, R. A. W. (1996). The new governance: governing without government1. *Political studies*, 44(4), 652-667.
- Saaty, TL 2003, 'Decision-making with the AHP: Why is the principal eigenvector necessary', *European Journal of Operational Research*, vol. 145, no. 1, pp. 85-91.

Teisman, G. R., & Klijn, E. H. (2002). Partnership Arrangements: Governmental Rhetoric or Governance Scheme?. *Public Administration Review*, 197-205.

UE (2006). Recomendación del Parlamento Europeo y del Consejo de 18 de diciembre de 2006 sobre las competencias clave para el aprendizaje permanente. Diario Oficial de la Unión Europea, L 394/10, ES.

## **TWEETMOOD: CARACTERIZACIÓN DEL TWITTERO ARGENTINO**

*Blas Rodríguez Irizar*

*María Bargo*

### **SURGIMIENTO Y ORIGEN DE LA INVESTIGACIÓN**

La idea surgió a fines del 2012, principalmente con el objetivo de vincular conocimientos de distintas áreas y por trabajar con nuevas formas comunicacionales: redes sociales. Utilizando la mirada de la antropología/sociología como herramienta para analizar información y pensar preguntas, y algo de sistemas para poder volcar las ideas en un lenguaje que fuera legible y permitiese filtrar la información, decidimos observar el fenómeno Twitter.

Creíamos y continuemos pensando, que lo interesante de éste tipo de medios de comunicación es que los usuarios se transforman en opinólogos de los más diversos temas y lo hacen en tiempo real, sin filtro, casi sin pensar, y con una inmediatez imposible de superar por cualquier otro mecanismo distribuidor de información. Las redes incluso (si bien son utilizadas por una población determinada, con características particulares), tiene un rol fundamental hoy, pues mueven la agenda pública, logran movilizar grandes masas, hacen caer ciertas figuras, entre otras cosas.

Twitter y otras las demás redes sociales, nos están brindando información de manera gratuita y constante. El usuario se pronuncia ante ciertos temas, reacciona de manera determinada frente a ciertos estímulos o acontecimientos, y nos expresa su opinión sin que se la pidamos. Nos parece importante comenzar a valorar ese caudal de información que circula a diario por el ciberespacio, y aprovechar para preguntar y crear datos.

Solamente a partir de los tweets que se leen, se podría caracterizar al "twittero argentino". Como una primera aproximación, buscamos en éste trabajo, elaborar un perfil tipo del usuario (edad, género, etc.) y determinar algunos usos de la herramienta Twitter, su incidencia, la resonancia que en el medio tienen ciertos hechos, los temas sobre los cuales se twittea más, entre otras cuestiones.

Contamos con una muestra de cerca de dos millones (1789530) de tweets tomados a partir del 9 de junio del 2013. Realizamos un filtro para conseguir aquellos que se escribiesen desde Argentina, si bien sabemos que muchos usuarios del país no informan su lugar de residencia o colocan uno diferente al verdadero.

Para el trabajo en cuestión, apuntamos a un primer diagnóstico en el cual buscamos determinar: 1) franjas horarias de mayor actividad; 2) ante qué fenómenos se twitea más, cuándo se alcanza el pico (si llega a TT, por ejemplo) y cuánto dura en ese estado, cuánto tarda en pasar. Se analizan casos puntuales como: a) el descenso de independiente 15/06/2013; b) el asesinato de Ángeles Rawson 10/06/2013; c) tragedia de Castelar 13/06/2012 o temas/ personalidades como: d) Papa- Jornada Mundial de la Juventud; e) Cristina Fernández de Kirchner, 678; f) Massa, Lanatta, Clarín, Periodismo para Todos; g) CEDIN; h) Messi; i) inseguridad; j) dólar; k) inflación; 3) la distribución de cantidad de tweets según el día de semana; 4) la distribución geográfica de los twitteros, y dónde se twitea más; 5) un ranking de categorías y temas de interés dominantes de twitter (inseguridad, política, amor, fútbol, economía, ídolos teen); 6) categorización por género según temas twittados; 7) determinación aproximada de edad según temas; 8) y una primera aproximación a la medición del estado anímico a partir de categorías y palabras básicas que lo denoten.

Con respecto al último punto, somos consientes de las dificultades que se nos presentan, ya que por ser ésta una prueba y un primer trabajo con los datos, se dificulta la captación de ironías o sarcasmo. A su vez, el resto de los ítems son solamente hipótesis aproximadas que surgen a partir del análisis obtenido en base a una primera observación de los resultados que dieron los filtros.

## **DESARROLLO**

### **Temas de interés del twittero**

El punto en cuestión presenta un análisis de los temas de mayor interés para los usuarios de Twitter. Algunos de los tomados se transforman en Trending Topic, y otros son tratados cotidianamente sin alcanzar necesariamente un pico repentino. La idea en este caso, es analizar ante qué fenómenos reacciona el twittero, qué observa, ante qué se pronuncia, y a su vez ver cuánto dura un tema semejante en el podio, y cuanta demora en desaparecer.

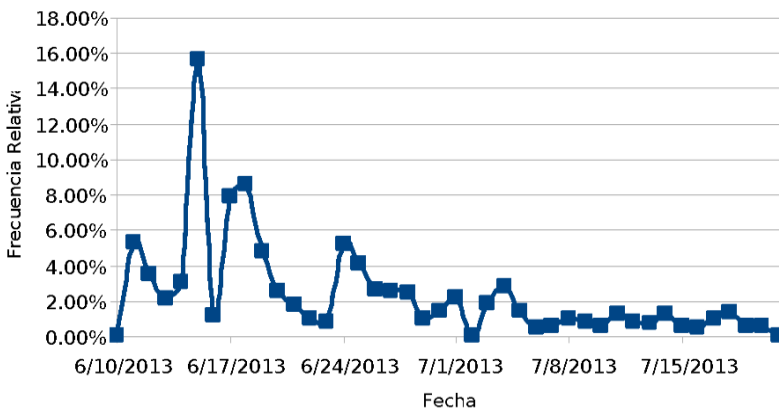
Observamos algunos fenómenos que estuvieron muy presentes en los medios y redes sociales en el último tiempo, y algunas figuras o temas preponderantes en la opinión pública. Intentamos no focalizar en una temática puntual, sino apuntar a ejes e intereses variados.

En cuanto a fechas, tomamos el caso del asesinato de Ángeles Rawson (10/06/2013), la tragedia ocurrida en Castelar al colisionar dos trenes (13/06/2013), y el descenso de Independiente a la "B" (15/06/2013). Tomamos estas cosas ya que tuvieron una fuerte repercusión mediática y generaron gran actividad en el medio en cuestión.

La repercusión que tuvo el homicidio, fue de larga duración, pues también fue la cobertura que los grandes medio de comunicación hicieron del caso. Esto puede tal vez ligarse al hecho de que estuvo primeramente asociado a un caso de inseguridad, y, como veremos a continuación, esta cuestión es una de las más tomadas por los usuarios del medio. Después del paso días se supo que estaba relacionado a la violencia de género.

Figura 1

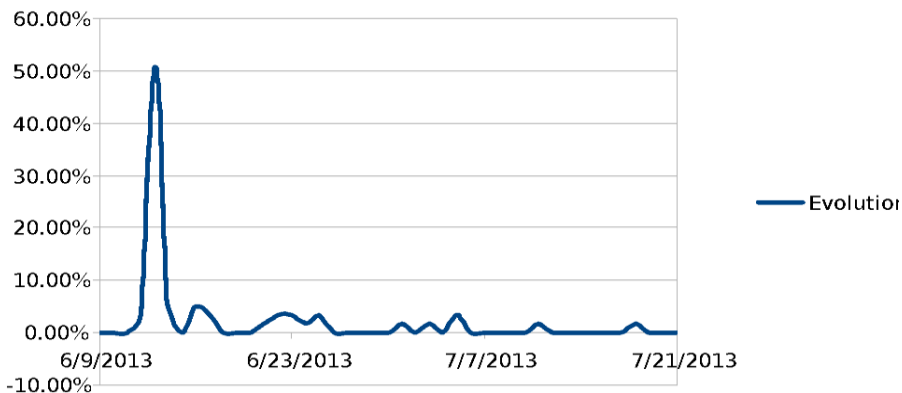
Angeles Rawson - Crin



El choque de Castelar fue otro acontecimiento que conmocionó a la población y trajo consigo un aluvión de mensajes en las redes sociales, ya que la política, como también veremos a continuación, es otro de los temas que hacen a gran parte de los posteos en estos medios. También puede ligarse a cuestiones de índole

económica y al cómo se destinan los fondos desde el sector público, al deterioro del sistema de transportes, entre otras cuestiones, las cuales aparecen con frecuencia tratadas en éste medio. Una hipótesis que surge de la evaluación de los datos es que la repercusión fue muy alta, y muy puntual. Esto sugiere que gran parte de los usuarios que se manifestaron no suelen opinar respecto de esta temática a diario. Sería interesante evaluar la serie que muestra la cantidad de minutos diarios dedicados por los medios de comunicación respecto de este tema versus la persistencia a la baja del interés de la población twittera en relación a este tema pasada la fecha.

Figura 2  
Tren Sarmien



Una figura de gran incidencia en éste medio, es quien preside el país, Cristina Fernández de

Kirchner, mencionada en 6275 oportunidades. Junto a tweets ligados a su persona, trabajamos lo que refiere a los medios oficialistas como 678. La política y las decisiones que se toman en éste área traen aparejadas grandes cantidades de opiniones expresadas públicamente en los medios trabajados. Como continuidad

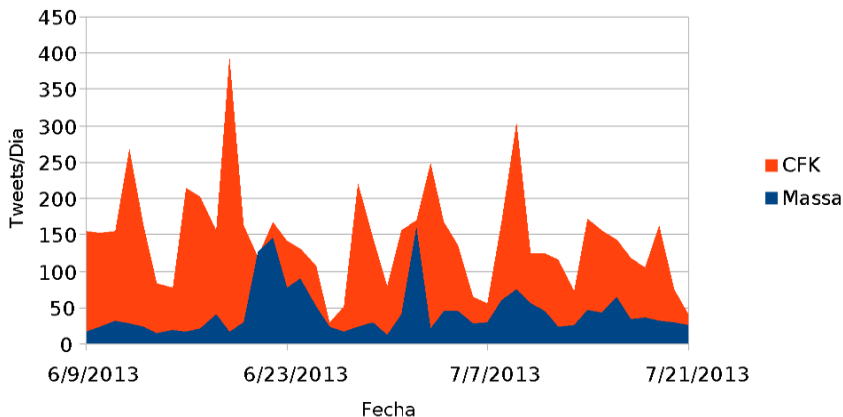


indispensable de análisis surge la necesidad de categorizar el texto. Para esto se requiere un análisis más fino que tenga en consideración variables como el contexto, el usuario y también el lenguaje utilizado para así poder reconocer cuestiones como la ironía o expresiones que pueden parecer ambiguas.

Siguiendo con esta temática, observamos también a la llamada "oposición", es decir, menciones a temas, medio y personajes ligados a la corriente "anti-k". La incidencia de Lanata, con 2659 apariciones en los tweets, la reciente presentación de lista de Massa (1877 apariciones) o bien Mauricio Macri por debajo con 812 apariciones.

Figura 3

### Comparación CFK Mas



Otro fenómeno que observamos, prima en Twitter, es la cuestión de la inseguridad. Una de las temáticas instaladas por los medios de comunicación y con gran visibilidad en las redes sociales. Temática que articula reclamos, genera políticas, y define fronteras que no hacen más que acentuar desigualdades. Podemos ligar la inseguridad a la política y la economía, y a una cuestión de clase. Observamos cómo los determinados adjetivos calificativos (muchas veces

acompañados de insultos), indican posturas ante hechos relacionados con lo que se llama inseguridad. El discurso, instalado en el sentido común, permite también ver cómo se representan a sí mismos los usuarios de ésta red social, quienes se definen en oposición a aquel personaje que tanto detestan.

Figura 4. Cantidad de tweets según día de semana

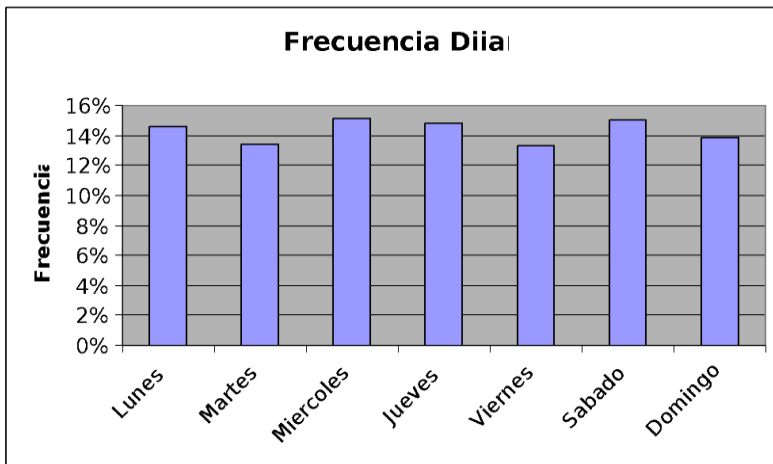
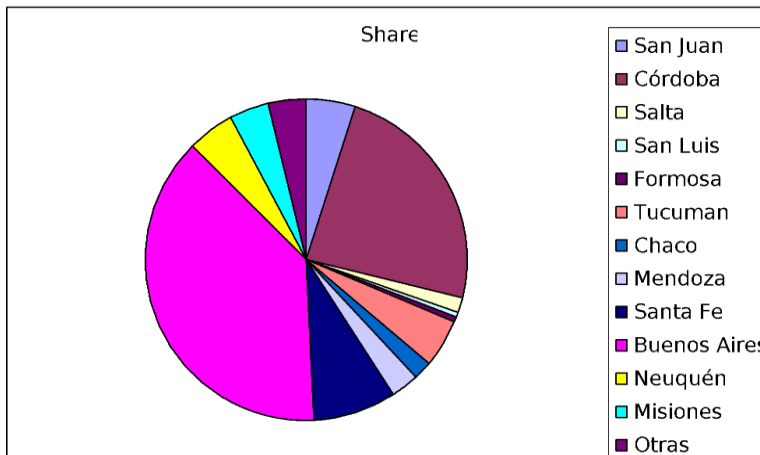


Figura 5. Distribución geográfica de los twitteros/ as



Otra variable que elegimos considerar es el género. Suponemos que existe una cierta tendencia dentro de los usuarios de Twitter, de realizar intervenciones diferenciadas según género. Entre los hombres, se abordan cuestiones ligadas al deporte, y en menor medida a la economía y la política. Las mujeres, twitteen cuestiones más personales y en muchos casos ligadas al amor (o des). Ésta tendencia es posible de realizar al filtrar tweets con palabras ligadas a los sentimientos y al amor. Entre los hombres, en cambio, se presenta más la referencia a lo corporal, al sexismo, actitudes que se ligan a la figura de hombre y *macho*. Con esto no decimos que no existan excepciones, pero que generalmente, la corriente tira para el lado de la reafirmación y reproducción de estereotipos de género.

### Edad aproximada según temas

Otro dato interesante que nos brinda la información que facilita el twittero, es la edad. Según temas de interés, podemos estimar la edad aproximada o el rango

etario del usuario. Igualmente, se presenta una curiosidad, y es que es más fácil diferenciar la edad según tweet entre las mujeres que entre los hombres. En el caso de los últimos, podría permitirnos distinguirlos, el historial de tweets, que presentaría que otros temas de interés tiene el twitterero. Si pensamos en el caso del ídolo pop JB, estamos ante un fenómeno teen, si bien pueden existir excepciones. Ahora, si miramos el fútbol, probablemente no podamos diferenciar entre un tweet de un niño o joven, del de un adulto. En base a esto, podemos arriesgar que el lenguaje del futbol es tan fuerte, influyente e importante tanto para el "ser nacional" como para el "ser masculino", que se transmite y adquiere desde temprana edad.

Entre las mujeres, existen variaciones por edad, mismo ante una similitud de temáticas. Si tomamos el caso del "amor", vemos se presenta una variación entre la visión y postura del tiempo: pasando de un fervor y enamoramiento a un despeche y decepción, en varias oportunidades.

### **Estado anímico según palabras utilizadas**

Para concluir, un último punto, que hace al nombre del trabajo, es la primera aproximación a la medición del estado de ánimo del twitterero. Para esto, seleccionamos ciertas palabras o expresiones de interés, para luego clasificarlas en positivas negativas y ambiguas. Las primeras, eran aquellas que tienen en sí una carga positiva; las segundas, aquellas que denotan negatividad; las últimas, algunas que pueden ser utilizadas tanto positiva como negativamente. En esta primera aproximación, no se utilizaron las ambiguas, y se dejó a un lado (por tener aún incapacidad estructural para medirlo), el tema del sarcasmo y la ironía. A la vez separamos las palabras (adjetivos) en categorías según los ejes temáticos más fuertes de Twitter (ej.: aguante- futbol/ deporte). De esta forma, el modelo permite obtener resultados tanto en tiempo real como también histórico de cual es el nivel de optimismo, amargura, tristeza, interés, superficialidad, etc. que tiene un mensaje.

Resulta interesante poder captar tendencias que se observan cíclicamente. En particular, hemos observado sistemáticamente un incremento en el contenido de lo que denominamos felicidad en los mensajes escritos luego de las 5 de la tarde. Este fenómeno se revierte por la mañana alrededor de las 8 a 10 AM.

## **CONCLUSIÓN**

A la hora de intentar resumir las características más frecuentes observadas en los distintos tweets, es posible destacar algunos comportamientos que se observan en numerosas oportunidades:

La tendencia a escribir tanto de temas personales como también sobre cuestiones de actualidad en proporciones similares. En el caso de la mujer, las cuestiones personales tienen un grado de relevancia más alto a juzgar por la cantidad de tweets asociados a esta temática. En el hombre sucede el efecto contrario.

Asimismo, el momento de mayor cantidad de mensajes ocurre cuando llega la medianoche, y se observa un incremento casi constante que comienza a las 17 hs.

Tanto la política como los temas de actualidad propuestos por los medios de comunicación como el siempre presencia del fútbol, dominan los temas más comentados. En particular, el fútbol tiene la característica de tener un flujo muy amplio y poco variable de mensajes a nivel semanal. En definitiva, se habla de fútbol de forma constante y permanente.

Por otro lado, contrario a nuestra intuición, se escriben mensajes con una intensidad similar a lo largo de casi todos los días de la semana. Asimismo, el twittero en general suele estar ubicado en grandes urbes, principalmente en Buenos Aires (Gran Buenos Aires y Capital Federal) y Córdoba. Sorprende la relativa baja presencia de mensajes desde Mendoza. Esto puede deberse a cuestiones técnicas en el filtrado de la locación o también a alguna característica puntual desconocida.

Si bien esto no representa más que una pequeña aproximación a lo que esta herramienta puede proporcionar en términos del estudio del comportamiento del twittero argentino.

Las aplicaciones que se desprenden de un activo con estas características son muy diversas. Un investigador puede utilizar parte de la información proporcionada por los usuarios para evaluar el impacto de determinadas temáticas a lo largo del tiempo, también de parte del sector público y del privado podrían querer medir la

penetración de un mensaje, candidato o producto así como también los intereses de un sector de la población en un momento dado.

## **REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS**

Raymond, E.S. (1999). *The Cathedral & the Bazaar*. (revised edition: original edition 1999). Sebastopol: O'Reilly.

Python Official Documentation. <http://docs.python.org/2/>

## **LAS COOPERATIVAS AGROPECUARIAS Y LOS PEQUEÑOS PRODUCTORES AGROPECUARIOS**

*María Teresa Casparri  
Verónica García Fronti*

### **INTRODUCCIÓN**

Las cooperativas agropecuarias juegan un rol importante para asegurar la sustentabilidad de los pequeños productores agropecuarios, estos a su vez juegan un papel clave en el desarrollo rural argentino ya que existen en base al Censo Nacional Agropecuario realizado en el año 2002, 218.868 explotaciones agropecuarias a cargo de pequeños productores lo que representa el 65% del total de explotaciones agropecuarias (EAPs) del país, ocupando el 13,5% de toda la superficie de EAPs del país y que aportan el 53% del total de empleo utilizado en el sector agropecuario (Obschatko, 2007).

Las cooperativas agropecuarias en la Argentina han tenido en las últimas dos décadas del siglo XX una gran declinación debido al contexto global y regional. Debieron competir en mercados globalizados y con una alta concentración de los agronegocios, participar en procesos de integración regional y resolver a su vez los problemas que les generaban el empobrecimiento de los pequeños productores agropecuarios que constituyen las bases de las cooperativas.

Todo esto determinó una disminución de la cantidad de cooperativas, el número de asociados a las mismas y principalmente un retroceso en la participación en el negocio agropecuario.

En la primer parte del trabajo describimos al sector agropecuario internacional y nacional. Luego resumimos las principales características de las cooperativas agrarias en Argentina desde los años 90' y por último en base a los trabajos de Obschatko (2011) y Neiman (2009) analizamos tres experiencias de cooperativa de segundo grado (FECOPAM; FECOAGRO y FeCoVita).

### **Caracterización del sector agropecuario mundial y Argentino**

El sector agropecuario Argentino y mundial experimentó un profundo cambio desde comienzos de los años 90' inmerso en procesos de globalización e integración regional.

De las transformaciones del contexto internacional, es decir el entorno ampliado de la organización cooperativa, podemos destacar basándonos en Lattuada (2004,54-58): una expansión a nivel global de la economía de mercado, un aumento de los precios internacionales de las oleaginosas y granos, siendo el capital internacional financiero el principal dinamizador de la economía. Es así como el antiguo modelo en el cual se explotan recursos naturales y mano de obra barata en los países en desarrollo y se concentra la producción de bienes y mano de obra estable en los países desarrollados de a poco es reemplazado por nuevos funcionamientos en donde la competitividad juega un rol fundamental. Se generan estructuras con unidades pequeñas y bien articuladas para dar respuestas rápidas a las demandas cada vez más especializadas y volátiles.

*"...la clave de la concentración ya no reside en la dimensión de las plantas de producción, sino en el capital financiero, la innovación y el desarrollo tecnológico y en la capacidad de coordinación del proceso"* (Lattuada, 58)

Siguiendo al mismo autor a los cambios del sistema económico mundial se le agregaron los cambios en el sistema agroalimentario que se dieron a fines del siglo XX (Lattuada,2004: 59-60), estas características afectan directamente la órbita organizacional ya que inciden directamente en la demanda:

- Una tendencia al deterioro de la relaciones de intercambio entre productos primarios y elaborados debido a las políticas proteccionistas de los países en desarrollo y a los avances tecnológicos que permitieron que se generen nuevos productos que sustituyen a las materias primas agropecuarias.
- En el rubro alimenticio se observa una baja elasticidad de la demanda por lo tanto las mayores formas de crecimiento es a través de productos procesados-diferenciados destinado a una población con mayores exigencias de calidad. Esto implica que se debe entregar la mercadería en tiempo y forma, se necesita que la producción primaria se transforme en industrial.
- Ante esta demandas de productos específicos "...se presenta un cambio radical: ya no se trata de producir para luego comercializar, sino de ubicar o crear el mercado para luego producir." (Lattuada, 2004:59), lo que implica mercado más competitivos.

Ante estas condiciones del sector agroalimentario los productores de materias primas sin procesar constituyen dentro de la cadena agroalimentaria los que tienen



menos participación en el valor final del bien y por lo tanto son los que tienen menos poder de decisión y control sobre el entorno.

Con respecto al contexto nacional podemos destacar, de acuerdo a varios autores:

- Se consolidaron las políticas económicas de apertura y desregulación: se produjo un aumento de la producción y exportación de productos agropecuarios y en paralelo disminuyó la cantidad de explotaciones agropecuarias principalmente las de menor tamaño, generando una concentración de la tierra y las producciones (Lattuada, 2004:60). Este cambio en la estructura agraria implicó para los productores pequeños que los competidores sean explotaciones productivas con mayor poder de decisión y por lo tanto quienes ponían las reglas generando un ambiente hostil, siguiendo la misma clasificación que hicimos en el punto anterior.

- Asimismo otras autoras recalcan lo mismo (Ressel, 2011:41) al destacar que se produjo un crecimiento considerable del sector agrario tanto en términos de tecnología, productividad y exportaciones. En este contexto fueron indispensables para la supervivencia de las explotaciones: aumentar la escala de producción y la productividad, incorporar los avances tecnológicos, realizar integraciones verticales y horizontales y profesionales altamente capacitados. Todo esto provocó una disminución tanto relativa como absoluta de las pequeñas y medianas explotaciones agropecuarias de la estructura agraria.

- Las mismas autoras destacan como hechos centrales, la duplicación de la producción en un lapso de quince años y la creciente importancia de la soja, señalando que este salto productivo modificó la estructura productiva y tecnológica de las actividades agrarias y fue acompañado por dos sectores: lechería y ganadería. A partir de los noventa también se produjo la expansión de la frontera agrícola, la superficie cultivada pasó de unos 20 millones de ha a más de 30 millones en el año 2006, el sector lácteo aumentó su producción de 6 millones a más de 10 millones y el sector ganadero si bien redujo las hectáreas destinadas para la actividad tuvo un leve crecimiento.

Reforzando estas ideas Obschatko, 2011 destaca que en las dos últimas décadas del siglo pasado se aceleraron los procesos de transformación en las distintas cadenas de valor de base agropecuaria, destacándose:

- Una necesidad de escala mayor para ser competitivo en los mercados.
- Innovaciones tecnológicas que involucraron un salto en los niveles de producción y determinaron que se deba aumentar la capitalización necesaria a la par que se observó un encarecimiento del crédito.
- Una mayor integración privada entre los distintos eslabones de la cadena de valor agropecuaria.

Es decir que se observa un entorno cercano y ampliado complejo que exige mucha flexibilidad y especialización de las cooperativas así como rápidas respuestas a demandas volátiles. A continuación se analizan resumidamente algunas características de las cooperativas agropecuarias en Argentina.

### **Características de las cooperativas agropecuarias en Argentina desde 1990**

Para realizar una caracterización de las cooperativas agropecuarias a fines de la década 1990 utilizamos el trabajo de Lattuada (2004) que se basa en el Censo Nacional de Cooperativas que efectuó el Instituto Nacional de Acción Cooperativa y Mutual en el año 1998.

Según el tipo de rama productiva al que se dedica cada cooperativa y su ubicación geográfica se observa que el número de cooperativas agrícolas-ganaderas son las preponderantes con unos 45% de participación seguidas por las lácteas con un 25%. Ambas, las cooperativas agrícolas-ganaderas y las lácteas se encuentran localizadas principalmente en el área central de la región pampeana. Por otro lado, en las regiones extra pampeanas se encuentran cooperativas vinculadas a la especialización productiva de cada región: sector frutihortícola en la región de Cuyo y Río Negro, sector vitivinícola en Mendoza, yerbateras en Misiones y Corrientes, algodóneras en Chaco y norte de Santa Fe y tabacaleras en las provincias del Noroeste y Noreste del país.

Con respecto a la relación asociado-cooperativa se observa que el *grado de participación* de los asociados en las asambleas, es así que se detectó en base al censo que en la última asamblea ordinaria sólo participaron el 8,69%, es decir es bajo el porcentaje de asociados que asiste y vota en la asamblea general dando lugar a una concentración del poder de decisión y control. Asimismo, se observa que hay mayor participación de los asociados en las zonas extra pampeanas en donde el número de cooperativas es menor.

En este punto podemos ver que el tipo de participación de los asociados en la cooperativa es moral y calculadora<sup>1</sup>, dándose en la zona extra pampeana una preponderancia de los asociados morales ya que valora más a la organización y se involucra más a través de su participación en las asambleas generales, en cambio en la zona pampeana observamos asociados calculadores interesados casi exclusivamente por obtener mayores réditos de la cooperativa. Relacionado con esto observamos que la autoridad y poder preponderante en la cooperativa tiene una estructura mixta: utilitario-normativa directamente relacionado con una implicación de los asociados calculadora-moral como vemos que se da con distinta preponderancia según la zona de acción y tipo de rama productiva de cada cooperativa.

En lo que se refiere al *grado de integración* (integración en cooperativas de segundo y tercer grado) se observa que esta es más fuerte en la región pampeana, Chaco, Corrientes, Mendoza y Misiones. Se observa que más del 75% de las cooperativas dedicadas a la yerba, algodón, tabaco y agrícola-ganaderas se encuentran asociadas a entidades de segundo grado.

Asimismo destacamos en base a los estudios de Obschatko, et al (2011):

- La mayor parte de los asociados a la cooperativa agropecuaria pertenecen a explotaciones familiares. Sin embargo, la participación en cooperativas de los pequeños productores en las cooperativas es proporcionalmente muy baja.
- El 56% de explotaciones cuyos responsables están cooperativizados se encuentran en la Región Pampeana, y el 28% en el NEA. En las demás regiones extra-pampeanas el porcentaje de productores asociados a

---

<sup>1</sup> Basado en los tipos de participación de los miembros de una organización: alienante, calculadora y moral, para mayor desarrollo ver Krieger (2001:94)

cooperativas es muy reducido, y esto se acentúa entre los productores más pequeños.

- La cantidad de productores asociados a cooperativas cayó significativamente entre 1988 y 2002, en mayor proporción que la caída del número total de EAPs.

El panorama del sector agropecuario mundial y nacional descrito en el punto anterior impacta directamente en el modelo tradicional de las cooperativas agropecuarias y pone en tensión las prácticas tradicionales del cooperativismo. A continuación analizamos algunas de las tensiones que se ponen de manifiesto.

Uno de los principios que se ponen en tensión es el principio de participación y control ya que la necesidad de mayores escalas de producción exigen cambios en la forma de participación. La cooperativa para asegurar la cantidad de producto que debe entregar incorpora más productores que se encuentran en general dispersos geográficamente. Esto genera un problema de control y participación ya que los productores ya no se conocen entre si y empiezan a no sentirse representados ya que no participan de la toma de decisiones de la cooperativa.

Asimismo para hacer frente a los avances tecnológicos se necesita mayor capital lo que replantea el sistema de capitalización existente en las cooperativas, ya no basta con la cuota de los asociados, se necesita mayor capital que inclusive debe buscarse fuera de los asociados.

Por último el principio de puertas abiertas por la que un socio puede ingresar a la cooperativa en cualquier momento en igualdad de condiciones y también puede desvincularse sin ningún compromiso de mediano plazo genera tensión en un mercado actual de coordinación privada en donde se requiere mayor compromiso entre los actores involucrados en las distintas etapas. Así la cooperativa para lograr una relación más estrecha entre los distintos eslabones de la cadena de valor requiere que se generen compromisos más fuertes con sus asociados en términos de volumen y calidad, afectándose el principio de puertas abiertas. Es decir ya no se permite el ingreso de cualquier asociado y se les exige cierto compromiso a mediano y largo plazo. Esto le asegura a la cooperativa poder de negociación con el mercado.

Hasta aquí hemos analizado algunas de las características del mercado agroalimentario que afectan a las cooperativas agropecuarias. Asimismo como hemos mencionado anteriormente los pequeños productores son las bases de las

cooperativas agropecuarias y en los últimos tiempos han sido afectados negativamente por la forma de realizar negocios en el sector. Esto afecta directamente a las cooperativas y le implica desafíos institucionales serios en varios sentidos, ya que se traslada la crisis de los pequeños productores a la cooperativa (principalmente de financiamiento), existe una tensión institucional porque la cooperativa no resuelve el problema que excluye al productor generando pérdida de liderazgo. Los productores le exigen a las cooperativas nuevos servicios: agregar valor a su producción, diversificar la producción, diferenciar sus productos y generar puestos de trabajo.

De acuerdo al trabajo de Obschatko, 2011 la limitación de los pequeños productores para lograr experiencias sostenibles de organización cooperativa son varias entre las que se destacan los bajos ingresos familiares, la falta de un modelo de gestión, la informalidad del sector, la carga administrativa y la falta de capacitación. A continuación describimos brevemente cada uno de estos limitantes.

Los bajos ingresos familiares de los asociados les impiden ponerse a pensar en actividades asociativas como las cooperativas y falta de recursos como tierra, insumos y maquinarias para la producción primaria, es decir la cuota que pueden aportar estos socios es mínima generando así que la sociedad que se forma tengalas mismas falencias que sus miembros y por lo tanto se hace difícil que puedan solucionar el problema de escala y financiamiento que tiene el productor.

Con respecto a una falta de modelo de gestión asociada de la producción se observa que si bien entienden teóricamente el principio solidario de la cooperativa no logran comprender como se llevará adelante la complementación de sus recursos individuales y la distribución de los ingresos.

El sector agropecuario regional y los productores están acostumbrados a una economía informal esto genera una restricción ya que al ser la cooperativa un agente formal es escasas las posibilidades de éxito al moverse en un ambiente informal. Además se detecta una alta carga administrativa para cumplir con la normativa vigente que excede las capacidades de las cooperativas emergentes.

También se observa que gran parte de las cooperativas que se crearon últimamente lo hicieron para aprovechar algún recurso público es decir se crearon para aprovechar un financiamiento determinado no como respuesta a una necesidad de asociación más profunda. Por último existe poca capacitación en lo

que se refiere a los aspectos prácticos de la organización cooperativa como la liquidación de la producción de sus asociados, organización de la cuenta corriente y comercialización de los productos.

Esto implica desafíos institucionales para las cooperativas que algunas lograron sortear con éxito, a continuación analizamos en base a los trabajos de Obschatko, 2011 y de Neiman, 2008 los casos de tres federaciones cooperativas.

## **Experiencias nacionales**

Algunas experiencias de cooperativas nacionales que resolvieron algunos de los conflictos que se les planteaban en este entorno complejo en el que debían competir fueron: FECOAGRO, FECOVITA y FECOPAM las tres son cooperativas de segundo grado cuyas principales características son:

**1. Fecoagro (San Juan):** Esta cooperativa produce semillas hortícolas cuyo principal cliente es el programa Pro Huerta y está formada por 25 cooperativas de primer grado.

En este caso la federación compra tierra para que trabajen sus cooperativas asociadas que le pagan a Fecoagro mediante un porcentaje de su producción. Esto permitió insertar a familias sin tierra a la actividad productiva.

**2. Fecopam (Misiones):** Es una federación de cooperativas de alimentos para la canasta básica de la zona que está formada por 12 cooperativas de base y a su vez esta relacionada mediante redes de trabajo con 20 cooperativas más.

Fecopam se ocupa de las actividades de comercialización, logística y desarrollo de una marca propia

**3. FeCoViTA (Mendoza):** federación de cooperativas vitivinícolas. Su producción se destina principalmente al mercado de vinos de mesa mediante canales de distribución y comercialización pequeños. Está formada por 30 cooperativas vitivinícolas que elaboran los vinos de sus viñeteros asociados y no asociados y venden sus vinos a FECOVITA que se encarga del fraccionamiento y distribución del mismo.

Los tres casos se trata de cooperativas de segundo grado es decir se buscó una integración de las cooperativas de primer grado para que puedan articularse conjuntamente en el mercado, la escala y articulación que exige el mercado hoy en día hace que no sea suficiente la integración entre productores sino que además requiere integración entre las cooperativas como se observa en estos casos.

Con respecto a la articulación con organismos públicos-privados, la continuidad de la política pública fue un factor clave para el éxito de estas cooperativas. En el caso de FECOAGRO y FECOVITA existe una fuerte relación con las estaciones experimentales del INTA que en el caso de FECOAGRO se dio desde sus orígenes ya que la cooperativa se creó a partir de un grupo de obreros rurales, productores sin tierra y técnicos del INTA. En el caso de FECOPAM el organismo con el que se encuentra estrechamente vinculado es la Agencia de desarrollo de la Región Central de Misiones (ARCentral).

La continuidad y estrecha relación con los organismos públicos (universidades, entes provinciales y nacionales) logró por un lado mejorar las capacidades productivas de los productores primarios y por otro lado como veremos en el siguiente punto generar el mercado para el producto.

En lo que se refiere a mercado y comercialización, estas tres experiencias cooperativas partieron de mercados ya existentes en donde los productores primarios ya actuaban o poseían experiencia productiva en la zona. En el caso de FECOAGRO que produce semillas hortícolas es una actividad muy difundida en San Juan debido a las condiciones agroecológicas de la zona. En la experiencia de FECOPAM el organismo ARCentral se ocupó de identificar al cliente y a toda la cadena de distribución, es decir se tenía en claro cuál era el mercado al que se dirigía la propuesta. Por último, con respecto a FECOVITA la cooperativa se consolidó al adquirir los activos de la empresa estatal Bodegas y Viñedos Giol dedicándose al fraccionamiento y comercialización de vinos de mesa es decir el mercado en el que se movía la bodega estatal. En los tres casos los productores poseían mucha experiencia en la producción de la materia prima, las cooperativas primarias agregaban valor a esa materia prima y las federaciones se ocupan de distribuirlo y comercializarlo.

De estas experiencias destacamos por un lado el agregado de valor que se produce a la materia prima por parte de las cooperativas esto permite fortalecer a

los productores primarios que sin la existencia de las cooperativas poseen poca importancia en la cadena de valor y por otro lado, la federación se ocupó del desarrollo de la marca y la distribución, es decir facilita la llegada de los productores al mercado.

En los tres casos las cooperativas favorecieron la capacidad de coordinación del proceso productivo y de comercialización. Ante las demandas volátiles del mercado estas cooperativas les aseguran a sus asociados ingresos más estables. Con respecto al financiamiento se ayuda a los asociados en el caso de FECOAGRO se les da la tierra, en el caso de FECOPAM se les da el marco adecuado para que se brinden los productos con la calidad solicitada por el mercado y en el caso de FECOVITA también ayudan a la compra de maquinaria para tener tecnología de punta. La capacitación con respecto a técnicas productivas también es un eje fundamental en las tres cooperativas, ya que las tres gestionan productos a los que buscan posicionar en sus mercados asegurando una calidad determinada.

Uno de los problemas que se sigue observando es la baja participación de los asociados y en especial de los asociados jóvenes por lo que el principio participación y control estaría quedando en manos de unos pocos. Esto es un punto crucial ya que la federación es en donde se definen los precios y volúmenes a comerciar es decir la estrategia a seguir y si la decisión está concentrada se corre el riesgo de que se favorezca solo a algunos productores.

## **CONCLUSIÓN**

El entorno inmediato y mediato en el que deben actuar las cooperativas agropecuarias presentó a partir de la década de los 90 grandes cambios. Hemos visto que este nuevo contexto impacta directamente en las prácticas tradicionales del cooperativismo, ya que los cambios de escala exigen que se revisen las prácticas de participación, las necesidades de mayor capital implican que se modifique el sistema de capitalización y la mayor integración entre los distintos eslabones de la cadena necesitan que se aumente el compromiso del productor con la cooperativa en términos de volumen y calidad.

De las experiencias analizadas se observa que en los tres casos se trata de cooperativas de segundo grado, es decir la integración entre cooperativas es fundamental para insertarse en el mercado y algunas de las características de



estas cooperativas que aseguraron en parte su éxito son su articulación permanente con organismos públicos asegurando la capacitación de sus asociados. Asimismo se favoreció la capitalización brindándoles a los productores el acceso a la tierra, maquinaria e insumos. Todas las experiencias aprovecharon los conocimientos y experiencias ya existentes de los productores y dieron respuesta a demandas específicas del mercado, posicionando sus productos en el mercado con una calidad asegurada. Un punto que todavía no se ha solucionado es el tema de la participación ya que se observa que sólo participan, y por lo tanto deciden, unos pocos productores.

## REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

Krieger, M. (2001). *Sociología de las Organizaciones- una introducción al comportamiento organizacional* (Primera Edición). Buenos Aires: Pearson Education.

Lattuada, M. J., &Renold, J. M. (2004). *El Cooperativismo agrario ante la globalización: Un análisis sociológico de los cambios en su composición, morfología y discurso institucional*. Buenos Aires: Siglo Veintiuno.

Neiman, G. (2008). *Desarrollo rural y cooperativismo. Desafíos, oportunidades y estrategias*. Buenos Aires: FAO-INTA.

Mintzberg, H. (2001). *Diseño de organizaciones eficientes*. Buenos Aires, Argentina: Editorial El Ateneo.

Obschatko, E. S., del Pilar Foti, M., & Román, M. (2007). *Los pequeños productores en la República Argentina: importancia en la producción agropecuaria y en el empleo en base al Censo Nacional Agropecuario 2002* (Segunda Edición). Buenos Aires: Secretaria de Agricultura, Ganadería, Pesca y Alimentos. Dirección de Desarrollo Agropecuario: Instituto Interamericano de Cooperación para la Agricultura.

Obschatko, E.S, Basañes, C., Martini, G. & IICA (2011). *Las cooperativas agropecuarias en la República Argentina: diagnóstico y propuestas*. Buenos Aires: Ministerio de Agricultura, Ganadería y Pesca

Ressel, A y Silva, N. (2008). FE.CO.R.SUR (Federación de Cooperativas de la Región Sur Coop. Ltda.). Documento de Trabajo del Proyecto "Impactos de la integración regional del sector cooperativo". Universidad Nacional de La Plata.