

“DEPARTAMENTO DE ECONOMÍA – UNIVERSIDAD NACIONAL DEL SUR”  
“TRABAJO DE GRADO DE LA LICENCIATURA EN ECONOMÍA”

La importancia de la resiliencia organizacional - Un caso particular de una PyME del  
sector automotriz de Bahía Blanca.

---

Alumno: Jorgelina Chabagno  
Profesor asesor: Dr. Hernán P. Vigier  
Dra. Lisana B.Martínez

**05-2017**

*Quiero agradecer:*

*A mis padres, quienes hace más de 35 años ya tenían claro que gran parte de la movilidad social ascendente de las personas se logra a través de la educación.*

*A mis cuatro hijos que me dieron aliento para presentar este trabajo.*

*A mis tutores, Dr. Hernán Vigier y Dra. Lisana Martínez, por sus valiosos aportes académicos.*

## INDICE

### **La importancia de la resiliencia organizacional. Un caso particular de una PyME del sector automotriz de Bahía Blanca.**

<b>1-INTRODUCCIÓN.....</b>	<b>3</b>
<b>2. TEORÍA DE LOS CICLOS ECONÓMICOS Y SU MANIFESTACIÓN EN LA ECONOMÍA ARGENTINA .....</b>	<b>5</b>
2. 1. CICLOS ECONÓMICOS.....	5
2. 2. LOS CICLOS ECONÓMICOS EN LA ECONOMÍA ARGENTINA. ....	9
<b>3. CARACTERIZACIÓN DE LAS PYMES.....</b>	<b>17</b>
3.1 DEFINICIÓN DE PEQUEÑA Y MEDIANA EMPRESA.....	18
3.2. CARACTERÍSTICAS DE LAS PYMES EN ARGENTINA. ....	19
3.3. VARIABLES A CONSIDERAR PARA DETERMINAR LA IMPORTANCIA DEL SEGMENTO PYME EN EL SECTOR INDUSTRIAL. ....	21
<b>4. APORTE DE LA PSICOLOGÍA A LA ECONOMÍA.....</b>	<b>26</b>
4.1. HEURÍSTICAS Y SESGOS COGNITIVOS .....	26
4.2. LA RESILIENCIA EN LAS ORGANIZACIONES.....	31
<b>5. ESTUDIO DE CASO.....</b>	<b>42</b>
5.1. CONTEXTUALIZACIÓN DEL SECTOR AUTOMOTRIZ EN ARGENTINA .....	43
5.2. CASO EMPÍRICO: CONCESIONARIO AUTOMOTOR .....	49
<b>6. CONCLUSIONES FINALES .....</b>	<b>57</b>
<b>7. REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS .....</b>	<b>61</b>

## **La importancia de la resiliencia organizacional. Un caso particular de una PyME del sector automotriz de Bahía Blanca**

### **1-Introducción**

Las demandas por condiciones claras para la toma de decisiones de los sectores que agrupan a los empresarios y las demandas sociales orientadas a una mejor redistribución del ingreso resaltan la imperiosa necesidad de incentivar la producción y generar un crecimiento en el producto bruto interno. Un aspecto interesante a considerar es la importancia de las pequeñas y medianas empresas de nuestro país ya que en su conjunto representan el 14% de las empresas registradas pero generan el 44 % del PBI y emplean a más del 50% de la masa laboral.

Las condiciones macroeconómicas estables, propician e incentivan a los empresarios a evaluar pautas de producción que generen crecimiento para poder atender las demandas sociales. Una característica del mundo de las empresas argentinas es que deben enfrentarse a constantes cambios coyunturales, como consecuencia de la inestabilidad económica, cambios en las políticas económicas que fluctúan desde el mercado proteccionismo económico a la apertura económica descontrolada.

En este marco, abonado con cambios tecnológicos veloces, exigencias de los consumidores cada vez mayores, cambios socioculturales, ingreso de competidores no tradicionales al mercado; los empresarios argentinos han de tomar decisiones para sobrellevar todas las alteraciones propias de un país emergente y con una moneda altamente vinculada a una moneda extranjera como es el dólar. Todas estas características constituyen los ciclos económicos, a lo largo de los cuales a las empresas se les dificulta la supervivencia y pocas de ellas alcanzan el éxito.

Dadas estas particularidades del entorno económico, nos preguntamos las razones por las cuales algunas empresas tienen éxito desempeñándose bajo condiciones hostiles y de alto grado de incertidumbre y otras mueren en el intento. En base a este interrogante general, surgen las siguientes preguntas ¿cómo resisten? y ¿cómo permanecen en la actividad?, las cuales forman parte del objetivo central de la presente tesis.

A raíz de los mencionados interrogantes, introducimos el concepto de resiliencia organizacional, en el marco de las teorías contrapuestas de la toma de decisiones empresariales como son la teoría de la utilidad esperada basada en la absoluta racionalidad del hombre y aquellas que carecen de tanto rigor científico pero que se acercan mucho más a la realidad a través de la incorporación de factores psicológicos del hombre en la toma de decisiones (Kahneman y Tversky, 1979). Podemos encontrar abundante literatura sobre los aportes de la psicología a la teoría de la toma de decisiones empresariales, a través de la incorporación de las llamadas heurísticas y sesgos de comportamiento que en muchos casos permiten tomar decisiones aceptables, (no siempre óptimas) pero que, desconociendo la existencia de ellos, podrían tomarse decisiones desacertadas que atenten contra la existencia misma de la empresa. (Urri Urbietta et al, 2011; Squillace, 2011; Manzanal, et al, 2013, 2015).

A su vez, existe un nicho interesante, también derivado de la psicología aplicado a las organizaciones, sobre el que no existe demasiada literatura y creemos que merece una profundización de su estudio para determinar su influencia en las organizaciones. Nos referimos al concepto de resiliencia organizacional.

La palabra resiliencia deriva desde el latín *resilire*, término que significa volver atrás, volver a la posición original, resaltar y rebotar. Es un concepto que procede de la física, donde hace referencia a la capacidad de un material de recobrar su forma original y volver al estado de equilibrio después de someterse a una presión deformadora (Meneghel et al, 2013). Sin embargo recientemente se ha aplicado este concepto a las organizaciones, sosteniendo que son empresas resilientes aquellas que, no sólo pueden enfrentar satisfactoriamente las perturbaciones económicas a las que se deben enfrentar, sino que salen fortalecidas del trance.

Para desarrollar el tema, estructuraremos el trabajo en seis apartados siendo esta introducción el primero de ellos. En segundo lugar haremos una descripción teórica de los ciclos económicos en general y de su manifestación en la economía argentina con la intención de poner en evidencia el escenario hostil que han de enfrentar las organizaciones empresariales. En tercer lugar, nos circunscribiremos en analizar el sector de las pequeñas y medianas empresas (PyMEs) de la economía con una caracterización de las mismas, de forma tal de analizar el efecto de las distintas políticas económicas implementadas a lo largo de la historia por los sucesivos gobiernos. En el

cuarto apartado, denominado “Aporte de la psicología a la ciencia económica”, se presenta el aporte de esta ciencia a la toma de decisiones de los empresarios. Desarrollaremos este concepto introducido por el psicólogo Daniel Kahneman, merecedor del Premio Nobel en Economía del año 2002 por su cuestionamiento a la racionalidad de los agentes económicos de la teoría neoclásica y la introducción de conceptos psicológicos del agente económico en la toma de decisiones en condiciones de incertidumbre. A este aporte psicológico a la toma de decisiones también incorporaremos el concepto de resiliencia organizacional (Meneghel et al, 2013), que nos permitirá explicar este fenómeno por el cual, frente a un mismo escenario, algunas organizaciones se proyectan en el tiempo y otras fracasan. Luego en la quinta sección, denominada “Caso Empírico”, se muestra la aplicación de los conceptos generales y teóricos presentados a la experiencia de una PyME del sector automotriz que, frente a turbulencias económicas y políticas exógenas que afectaron su objetivo fundamental, tuvo que tomar decisiones que le permitieran su sostenibilidad, aunque ello significara replantearse el objetivo central que mantuvo desde su creación. Para ello se hará una descripción de la evolución del sector, con cifras representativas y se evaluarán los conceptos teóricos aplicados al caso concreto. A continuación, en el sexto apartado, se presentan las principales conclusiones del trabajo.

## **2. Teoría de los ciclos económicos y su manifestación en la economía argentina**

### **2. 1. Ciclos económicos**

Se ha observado que determinadas variables macroeconómicas presentan tendencias cíclicas a lo largo del tiempo. Por ejemplo, las fluctuaciones en los niveles de producción de la economía están estrechamente relacionadas con las fluctuaciones en el nivel de empleo, crecimiento, inflación, entre otras.

Se denominan ciclos económicos a las fluctuaciones de corto plazo en el nivel de la producción y el empleo que se producen a lo largo de una senda de crecimiento de largo plazo (Mankiw, 2014).

Diversas teorías explican los determinantes de algunas variables que llevan a oscilaciones sucesivas de otras variables, provocando fases del ciclo económico. De esta

forma cada ciclo económico cuenta con una fase de expansión, una cima, una fase de contracción y un piso. La duración de cada ciclo se mide por el tiempo que transcurre entre que ocurre una fase y vuelve a repetirse.

A lo largo de la historia económica, se ha observado que existen diferentes tipos de ciclos económicos y aunque la macroeconomía no acepta generalizadamente la existencia de ciclos regulares existe una clasificación de los mismos en función de su duración. Por un lado están los ciclos económicos predecibles o llamados estacionales que reflejan el mismo comportamiento de las variables económicas durante los mismos períodos del año. Estos son ciclos anuales y carecen de relevancia a los efectos de determinar el origen del cambio en el rumbo de la tendencia de las variables económicas. Luego podemos enunciar la existencia de ciclos no estacionales que duran entre 2 y 6 años, llamados ciclos cortos o de Kitchin, que son provocados por la decisión de inversión que toma un empresario y el tiempo que transcurre entre que toma la decisión, la concreta y se vuelve productiva y no necesariamente generan una crisis en la fase descendente; los ciclos que duran entre 7 y 11 años, llamados ciclos de inversión fija o de Juglar y su característica es la presencia de auges y crisis cíclicas; los ciclos que duran entre 15 y 25 años denominados ciclos de inversión en infraestructura o de Kuznets y por último podemos nombrar los ciclos largos o de Kondratieff que dependen de las innovaciones tecnológicas y se refieren a ciclos de más de 50 años. El nombre de los ciclos está asociado a los economistas que los estudiaron (Resico, 2008).

Existen diversas teorías respecto del origen de los ciclos económicos. Williams Hershel en 1861, sugirió que las manchas solares eran las causantes de los ciclos económicos ya que afectaban el clima y éste tenía sus efectos sobre las cosechas generando así ciclos de prosperidad y contracción. Muy pronto se desechó esta teoría cuando se demostró mediante cálculos que no tenían la misma duración la aparición de las manchas solares y la del ciclo económico que supuestamente generaba. Otras teorías relacionadas con el fenómeno climático fueron las de Hebert Stanley Jevons relacionadas con la radiación solar y su efecto sobre las cosechas y la de Henry L Moore relacionada con el movimiento de los planetas que al interponerse entre el sol y la Tierra modificaban la radiación solar.

Posteriormente, Pigou en el año 1927, intentó dar una explicación no racional, vinculada a una faceta psicológica de los agentes económicos, afirmando que los ciclos

económicos se originaban en los excesos de optimismo y pesimismo de los actores de la economía. Sostenía que los excesos de optimismo de los empresarios los llevaba a una superproducción de bienes y prosperidad que como estaba basada en una decisión no racional y por lo tanto considerada errónea, indefectiblemente terminaría en una recesión. Otra teoría de tinte psicológico fue la de Maurice Hexter, en 1925, resaltaba que los ciclos económicos se explicaban por la variación en la “tasa de mortalidad” ya que “ver morir a tus amigos” te hace pesimista y repercute negativamente sobre las variables económicas.

En 1939 Paul Samuelson presentó un modelo teórico que explica los distintos tipos de movimientos cíclicos que puede presentar una economía. Basó su modelo en tres funciones como son el consumo, el gasto público y la renta. Parte del supuesto que una economía se encuentra en un estado estacionario y recibe un shock o perturbación como puede ser un aumento en el gasto público, pone en marcha la economía alejándola del equilibrio estacionario inicial. Según sea la magnitud de ese shock disparador, la economía podrá tomar cuatro sendas posibles: crecimiento atenuado, oscilaciones atenuadas, crecimiento explosivo u oscilaciones explosivas

Dos ejemplos más modernos de la teoría del ciclo económico son la teoría keynesiana que explica los ciclos económicos desde el lado de la demanda, sin considerar la oferta agregada. Es decir el modelo supone que cualquiera fuera la situación siempre estará la oferta para atender la demanda. La economía parte de una situación estacionaria, recibe un shock o perturbación como puede ser un aumento en el gasto público que pone en movimiento la economía. Según la magnitud de ese “shock” se obtendrá un crecimiento explosivo, oscilaciones explosivas o crecimiento atenuado con oscilaciones atenuadas y la otra teoría llamada monetarista explica los shocks desde el lado de la oferta agregada. Su principal referente fue Milton Friedman quien sostenía que los desequilibrios se producían por los déficits públicos keynesianos solventados con emisión monetaria que provocó la escalada inflacionaria de los años 60 y 70. Sostenía que para evitar que la emisión monetaria desestabilice el crecimiento económico, la misma debía seguir la pauta del crecimiento del PBI. El monetarismo confía en el equilibrio de los mercados basándose en la racionalidad de los agentes económicos. Su recomendación es la no intervención del estado en los mercados por lo cual se la define como la teoría de la oferta.



Posteriormente Robert Lucas, en 1976, desarrolló un modelo de ciclo económico de equilibrio, basado en la microeconomía, que tiene en cuenta tanto la demanda como la oferta. En este modelo los precios ajustan la oferta y la demanda, pero los agentes económicos toman decisiones de inversión y producción en un contexto de información imperfecta produciendo co-movimientos en las variables económicas que producen los ciclos económicos (Mc Candless, 1993).

Por último se mencionan los llamados ciclos económicos de origen político, cuyas causas no dependen de cuestiones económicas sino del voluntarismo de quien tiene a su cargo el diseño de las políticas económicas de un país. Son ciclos económicos muy representativos de las democracias republicanas y sus fases se correlacionan con los períodos electorales. El partido gobernante en años electorales lleva a cabo una política económica expansiva, de manera de atender los reclamos sectoriales, generar buena aceptación del rumbo del país y garantizar su permanencia en el gobierno o la mayoría legislativa. Una vez que pasa el acto electoral, se restringen las medidas de política económica fiscal expansiva, generando una disminución del gasto público, absorción de circulante para disminuir el efecto inflacionario con la consecuente caída del consumo, de la producción, de la inversión, dando lugar a la fase recesiva del ciclo que durará hasta el próximo período electoral.

Se sabe que los ciclos económicos ocurren y para contrarrestarlos se ensayan políticas anti-cíclicas que tienen por misión suavizar las fases del ciclo. Esta tarea está a cargo del gobierno quien deberá diseñar la política económica a implementar, sobre todo en los períodos de estancamiento donde se produce un aumento del desempleo, siendo esta una variable muy sensible de política económica. Si la economía está en recesión y se opta por una política económica anticíclica de tinte keynesiano, se requiere un aumento de la demanda a través del gasto público, creando empleo y bajando la presión impositiva para que esta presión de demanda incentive la producción. Por el contrario si la economía está en una etapa de expansión cercana a la plena capacidad productiva las medidas serán en sentido inverso mediante aumento de la presión impositiva y reducción del gasto público. Desde otro punto de vista, si se opta por una política económica monetarista, los instrumentos de la autoridad monetaria para paliar una recesión consisten en una expansión de la base monetaria a través de la reducción de la tasa de interés y variación de los encajes bancarios para aumentar el circulante y

en períodos de expansión del PBI con aumentos inflacionarios de la demanda agregada, recomienda disminuir el gasto público, aumentar la tasa de interés y los impuestos para restringir el circulante, disminuir el consumo y enfriar la economía.

Por lo tanto, varias son las razones que resaltan la importancia de estudiar el comportamiento de las variables económicas en la coyuntura. Es importante para las empresas porque se pueden anticipar y adaptar sus planes de negocios a esas predicciones y para el gobierno conocer la predicciones de estas variables es doblemente importante porque pueden aplicar las políticas fiscales o monetarias apropiadas para suavizar esas fluctuaciones y además porque las variaciones en la actividad económica repercuten en el nivel de ingresos a sus arcas a través de los ingresos tributarios. En Estados Unidos un grupo privado de economistas (Conference Board), todos los meses anuncia el “índice de indicadores adelantados”, el cual consiste en medir diez indicadores económicos con seis ó nueve meses de anticipación. El índice se construye con mediciones de datos de semana laboral promedio de obreros industriales, solicitudes semanales de seguros de desempleo, índice de pedido de bienes de consumo y materias primas, índice de pedido de bienes de capital, índice de aprovisionamiento de materias primas, permisos de construcción otorgados, índice de cotizaciones bursátiles, oferta monetaria, tasas de interés presente y futura, y por último, índice de expectativas de los consumidores. Este índice no tiene por finalidad predecir las fluctuaciones de corto plazo ya que las mismas son impredecibles, pero sí es de suma utilidad para los privados y el estado a la hora de realizar sus planificaciones.

## **2. 2. Los ciclos económicos en la Economía Argentina**

Presentado el marco teórico de los ciclos económicos y reconocidas la variables macroeconómicas fundamentales para el crecimiento económico, en el presente apartado se realiza un revisión de los principales ciclos económicos en Argentina. Cada etapa del desarrollo de nuestro país ha estado signada por un acontecimiento político-institucional que ha establecido sombras sobre el funcionamiento aislado de las variables económicas.

### *i) Nacimiento próspero y floreciente.1853-1915.*

Nuestro país, como tal es un país joven con apenas 200 años de vida institucional propia. Nació de un proceso de independencia como colonia de España. Económicamente se inició con una actividad de explotación de los recursos naturales animales, vegetales y mineros que se enviaban a los países centrales. A partir de 1853 y hasta 1915 transitó una etapa de despegue económico basado en políticas de fomento de la inmigración europea con técnicas de manejo de la agricultura, alta inversión en infraestructura (redes ferroviarias, puertos, servicios públicos), en producción (frigoríficos, molinos, bancos, seguros) y financiera (títulos públicos de largo plazo), que pusieron a nuestra economía en un sendero de crecimiento sostenido. El orden internacional descansaba en la teoría de la división internacional del trabajo, donde los países periféricos como Argentina, eran productores innatos de materias primas y los países centrales, demandantes de esas materias primas para su industrialización, eran los que agregaban valor. Argentina tenía un régimen de comercio liberal y un alto grado de apertura externa. Sus exportaciones representaban un 25% del PBI y las importaciones atendían el 50% de la demanda de consumo local. Claramente en este escenario, fue el sector externo el que determinó las fases del ciclo. Las exportaciones eran el determinante del nivel de producción y empleo. En un contexto internacional de relación centro-periferia, las fluctuaciones de las economías de los países centrales repercutían en los países periféricos generando las fases expansivas o contractivas de la economía (Ferrer, 1995). Políticamente nuestro país se basaba en las ideas de Alberdi y su generación, defensores de las libertades civiles y económicas pero no tanto políticas, basándose en las críticas conservadoras a la Revolución Francesa, proponían la idea de la “república posible”, es decir limitada. La constitución nacional plasmó entonces la unidad federal de la época, los intereses de las provincias quedaron incorporados a través de un senado equilibrado pero con una cuota de intervención federal del poder central sobre las provincias (Resico, 2009).

*ii) Crisis internacional, inestabilidad política interna y cambio de rumbo de la economía doméstica (1915-1940)*

A partir de la etapa inicial virtuosa de nuestra economía, la clase política descansó en la idea que este proceso de crecimiento sería para siempre y esta actitud cargada de optimismo tal vez se constituyó en el primer gran obstáculo que impidió tomar las decisiones acertadas que provocaran las transformaciones necesarias ante el

cambio externo que se manifestaba en el mundo. Con el proceso inmigratorio de la etapa anterior, los inmigrantes comenzaron a participar de la vida política y crearon organizaciones como los sindicatos y los partidos políticos, surgiendo así el partido socialista y el partido radical en oposición al pensamiento conservador que gobernaba. En 1912 se aprobó la ley Saenz Peña del voto masculino universal, secreto y obligatorio. En 1916 se realizan elecciones presidenciales dándole el triunfo a las fuerzas políticas opositoras del partido radical representado por Hipólito Irigoyen con el apoyo de los sectores medios urbanos y rurales. El pensamiento político radical no compatibilizaba con la idea del librecomercio y la dependencia tan marcada con la economía internacional. Sin embargo no podía desconocer el impulso que le había dado el sector exportador al crecimiento de la economía del país por lo que no tuvieron voluntad suficiente de cambiar las políticas económicas quedando expuesto a los fuertes shocks externos que generaron violentos ciclos de auge y recesión, frenando así los procesos de inversión e inmigraciones.

Se comenzó a gestar un cambio en las ideas políticas tendientes a abandonar las ideas liberales y levantar las banderas del nacionalismo que hacía una dura crítica a la política liberal anterior por considerarla de sumisión a los países europeos, principalmente Gran Bretaña (Sebreli, 2002).

Mientras internamente se perdía tiempo en discutir si liberalismo o nacionalismo, tuvo lugar la crisis financiera y económica internacional con la caída de Wall Street en 1929, la caída drástica de los precios de las materias primas exportables, descalce de la balanza de pagos y el desequilibrio fiscal. Este fue el caldo necesario para que resurgieran las ideas conservadoras anteriores y la creencia general que el gobierno radical no estuvo a la altura de las circunstancias para tomar las medidas acertadas que amortiguaran los efectos negativos de la crisis internacional. Esta creencia generalizada dio lugar al golpe de estado militar de Uriburu el 6 de septiembre de 1930, hecho que marcó un hito en nuestra historia político-institucional iniciándose una trayectoria de democracias débiles seguidas de golpes de estado militares, que se prolonga hasta la recuperación definitiva de la democracia en 1983.

Esta etapa de debilidad política-institucional estuvo signada por una profunda división social y cultural de los argentinos entre quienes apoyaban este régimen impuesto autoritariamente y quienes defendían los valores democráticos y

participativos. Esta grieta es fundamental para explicar la inestabilidad política que tiene sus consecuencias sobre la economía y que hasta la actualidad se encuentra subyacente en las ideas pendulares entre populismo e imperialismo, entre democracia y oligarquía (Resico, 2009).

Económicamente frente al escenario de crisis internacional, disminución de las exportaciones e imposibilidad de importar se inició una etapa de sustitución de importaciones. Como marco internacional, la crisis de 1930 la post-guerra había dado origen a una revolución científico-tecnológica que cambió la situación de división internacional del trabajo y relación centro-periferia a un comercio internacional de manufacturas debido a la superproducción y una relación centro-centro de los países.

Internamente el sector exportador fue perdiendo importancia en mérito a la creciente producción interna, orientada a dar respuesta a la demanda local, la cual se había abastecido hasta entonces del mercado internacional. Ante los desequilibrios en la balanza de pagos internacional ya no era posible mantener el nivel de las importaciones demandadas, por lo cual se inició un nuevo ciclo económico basado en el consumo e inversión internos bajo políticas proteccionistas del estado a la industria (Ferrer, 1995).

En esta etapa comenzaron a sentar las bases la industria textil y alimenticia (1930) para luego expandirse a la industria metalmecánica con grandes emprendimientos siderúrgicos como Altos Hornos Zapla donde se realizó la primer colada de arrabio el 11 de octubre de 1945 y el desarrollo de centrales de energía hidroeléctrica de Río Tercero, Cruz del Eje y San Roque en Córdoba en 1940.

Para comienzos de 1950, la economía desarrollada en base a la sustitución de importaciones comenzó a tener problemas en el sector de la industria pesada, aún no desarrollada, presionando deficitariamente sobre la balanza de pagos internacional. Ante esta situación el presidente Juan D. Perón se reunió con los representantes de las industrias automotrices extranjeras para manifestarles la necesidad del país de contar con fábricas de automóviles nacionales. La propuesta no tuvo mucha aceptación por lo que se comenzaron a establecer las primeras fábricas nacionales de motores, automóviles y aviones bajo un sistema de subsidios del estado, generando así fábricas grandes pero débiles en el mercado internacional que crecían al amparo del proteccionismo económico y los subsidios del estado (Rapaport, 2012).

En 1958 asumió la presidencia Arturo Frondizi con muchas ideas nacionalistas con respecto a la industria, pero basada en la inversión privada extranjera y no en los subsidios del estado. Entre los años 1958 y 1963 se logró el mayor porcentaje de la historia en inversión extranjera en el país. Las ramas industriales beneficiadas fueron la automotriz, la química, la petroquímica y la metalúrgica siempre amparadas en el proteccionismo económico. Con este boom de ingresos de capitales, aumentaron los índices de inflación. Esta gran industrialización generó numerosos puestos de trabajo dando lugar al mismo tiempo a reclamos y conflictos sociales entre los trabajadores y los empresarios.

Seguidamente, bajo el gobierno de Arturo Illia se promulgó la Ley del salario mínimo vital y móvil con el fin de evitar la explotación de los obreros de la industria y se promovió la Ley de Abastecimiento destinada a fijar los precios de la canasta familiar. También se establecieron los montos mínimos de las jubilaciones y pensiones. La instalación de industrias contribuyó a la erradicación del desempleo y la pobreza. A nivel político, el país sufría la alternancia de gobiernos electos con gobiernos de facto, acompañado de conflictos sociales violentos. En los 30 años que suceden entre 1945 y 1975 aunque el país creció económicamente, no se modificó sustancialmente la distribución del ingreso a pesar que los gobiernos que se sucedieron fueron de distinta idiosincrasia (Rapaport, 2012).

Con el tercer gobierno de Juan D. Perón (1973-1974), las industrias que no contaban con producción nacional en el campo de los insumos básicos como el hierro pesado, el acero y el aluminio y celulosa y papel de diario empezaron a establecerse. Sin embargo comenzó una etapa de gran inestabilidad política que se agravó con la muerte de Perón.

En 1974, tras el fallecimiento del presidente, su esposa tomó su cargo en un contexto de conflictos sociales violentos que provocaron una crisis de producción en el mercado interno, inflación galopante y sin control que desencadenan nuevamente en un gobierno de facto, que representó un punto de inflexión en la historia de nuestro país (Rapaport, 2012).

El economista De Pablo (1982), analizó el período 1966-1981 bajo la teoría de los ciclos económicos de origen político y cuestionó si realmente son de origen político o se trata de ciclos políticos de raíz económica. En los ciclos económicos de raíz

política, dijimos que el gobierno de turno implementa una política económica tendiente a maximizar las posibilidades de ser reelecto mediante medidas monetarias y fiscales expansivas, dando por resultado crecimiento del PBI y disminución del desempleo al nivel más bajo posible. Una vez que el candidato gana las elecciones, y como medida tendiente a remediar la consecuencia inflacionaria de aquellas medidas pre-electorales, el nuevo ejecutivo o el ejecutivo re-electo, pone freno a las políticas económicas dando lugar a una disminución del PBI y aumento del desempleo, junto con la disminución de la inflación. De Pablo (1982) analizó las estadísticas de nuestro país para este período y encontró que los valores de inflación y desempleo determinaron curvas inversas a las enunciadas anteriormente, por lo que se plantea, con su particular forma de analizar la economía, si nos encontramos frente a “ciclos políticos de raíz económica”, donde los políticos en gestión se convierten en esclavos de su propia política económica ya que los errores técnicos cometidos en materia económica son de tal magnitud que los lleva a un estado de situación socio-económica que indefectiblemente los derroca.

Afortunadamente este análisis quedó obsoleto porque planteó su análisis de ciclos políticos de raíz económica como ciclos de regímenes políticos de alternancia entre democracia y autoritarismo y no como alternancia de partidos políticos dentro de una democracia.

*iii) Etapa de globalización y desindustrialización nacional. (1976-1983)*

Hasta el año 1974, Argentina había alcanzado un alto grado de industrialización con capacidad para atender el mercado interno bajo políticas de proteccionismo económico. Con el golpe militar de 1976, sumado al escenario de globalización internacional, se cambió radicalmente el rumbo de la economía. Con el fin de lograr la competitividad de la industria local, bajaron los aranceles a las importaciones, reanudando políticas de liberalismo económico que desmantelaron las industrias locales, generando la fuga de capitales al exterior. Se quiso eliminar la inflación con la apertura de la economía y el libre comercio, pero como dijimos la industrialización de nuestro país se había llevado a cabo al amparo del proteccionismo que desde el gobierno se les otorgaba, motivo por el cual las nuevas políticas económicas neoliberales dan por tierra con el proceso de sustitución de importaciones inaugurando un fuerte proceso de desindustrialización.

El país comenzó a endeudarse en el mercado financiero internacional para hacer frente a los déficits de balanza de pagos internacional generados por las importaciones masivas de productos de todo tipo. Se denominó Patria Financiera al modelo que proponía la especulación financiera como actividad económica principal, que consistía en el ingreso de dólares golondrina que se cambiaban a moneda local a un tipo de cambio alto, se hacían colocaciones a plazo fijo a elevadas tasas y antes que se devaluara el peso se volvía a cambiar las colocaciones a moneda extranjera y se retiraban del país. En el marco internacional, se produce una recesión a finales de los setenta y comienzo de los ochenta con un alto déficit fiscal en EEUU que eleva la tasa de interés del 6% al 14%. Esta medida significó para nuestro país un volumen de deuda externa impagable (Prebisch, 1993). La deuda externa que en 1975 era de 8.000 millones de dólares llegó a 45.000 millones de dólares en 1982 sumado al desempeño militar en la guerra de Malvinas significó el final del gobierno militar que en octubre de 1983, luego de diez años sin ejercer los derechos constitucionales de los ciudadanos, llamó a elecciones que le dieron el triunfo como presidente a Raúl Alfonsín.

Fue en esta etapa de desindustrialización cuando apareció el cultivo de la soja como el producto generador de divisas para el país e iniciador de la industria alimenticia para la fabricación de aceite, harina y alimento balanceado.

En 1983 el escenario era de desmembramiento de la industria, alta inflación, elevada deuda externa y alta desocupación. Con la intención de estabilizar las variables económicas se lanzó el Plan Austral con control de precios y tarifas y congelamiento de los salarios que en un principio logran controlar la inflación con políticas intervencionistas pero que muy pronto, en el año 1989 se encontraba nuevamente fuera de control.

Este gobierno intervencionista fue sucedido tempranamente por el gobierno de Carlos Menem, que nuevamente tomó medidas contrarias a las del gobierno anterior. Se establecieron políticas de libertad de precios, presión tributaria y privatizaciones de las empresas prestatarias de servicios públicos. Se decretó la ley de convertibilidad cambiaria, que establecía la paridad entre el peso argentino y el dólar en un marco de recesión con inflación. En 1999, asumió el gobierno Fernando de la Rúa; con un descalabro de las variables económicas que ante la ineptitud de estabilizarlas se vio obligado a renunciar en diciembre de 2001 ante el colapso del sistema financiero que ya



no podía sostener la convertibilidad de la moneda nacional en dólares. Se estableció la bancarización forzosa conocida por todos como “corralito” y sumado a ese malestar se produce el estallido social del 19 y 20 de diciembre de 2001. Lo sucedieron varios presidentes provisionales que duraron horas en sus funciones hasta que en enero 2002 asumió Eduardo Duhalde como presidente interino. Luego, a partir del 2003 y hasta 2007, Néstor Kirchner asumió la presidencia del país. En este período si bien la industria resurgió de un piso muy bajo, su crecimiento se dio a un ritmo promedio del 9% anual y se redujo notablemente la desocupación. Los precios internacionales favorables sumado a un régimen de retenciones a las exportaciones permitieron recomponer las reservas del Banco Central de la República Argentina (BCRA). Además se produjo un hecho inédito que consistió en la recuperación de las fábricas por parte de sus mismos trabajadores que lo hacían a pulmón sin la asistencia del estado o de otras empresas. En el año 2008, lo sucedió su esposa Cristina Fernández. El período 2003-2012 se destacó por el avance de la industria automotriz creciendo a un ritmo promedio del 17% anual. También crecieron las industrias del rubro textil, la metalmecánica, el papel, el caucho y el plástico. En el año 2010 el mayor crecimiento fue el de la industria automotriz con un aumento del 48,2% en la producción, llegando a producir 720.000 unidades. Durante el año 2011 se alcanzó el récord de producción con 828.771 unidades. También fue récord la producción de calzado, la industria textil y farmacéutica. No tuvieron la misma suerte las industrias frigoríficas que debieron cerrar sus puertas por falta de cabezas para faena como consecuencia de las políticas económicas de desaliento hacia el sector derivadas del enfrentamiento entre el gobierno y el campo a raíz de los elevados porcentajes de retenciones que se establecían para la exportación de sus productos que contaban con los precios internacionales más altos de la historia. En el año 2011, Cristina Fernández fue reelecta como presidente por cuatro años más, nuevamente la economía cayó en un proceso inflacionario de dos dígitos anuales y el BCRA comenzó a perder reservas. Frente a este escenario el gobierno, una vez más, fijó una restricción en el mercado externo, prohibiendo las importaciones de electrodomésticos, automóviles, motos, hilados, tejidos y productos metalúrgicos con la intención que se desarrolle la industria local para satisfacer la demanda interna. Se autorizaban importaciones que estuvieran compensadas con exportaciones para resguardar el equilibrio de la balanza de pagos. Esto generó una retracción sobre la

industria, sobre todo en aquellas que necesitaban insumos importados para el ensamble local, el caso más notorio fue el de la industria automotriz que había alcanzado niveles de producción récord y comienza a caer sistemáticamente (Rapaport,2012).

A modo de resumen de este capítulo podemos decir que según las distintas teorías que explican el origen de los ciclos económicos se pueden esbozar políticas económicas anti-cíclicas a fin de suavizar sus fases para lograr capear el temporal sin mayores sobresaltos y de forma eficiente. En nuestro país, los ciclos económicos existen pero se encuentran entramados en un sistema político-institucional pendular que no ha encontrado la forma de transcurrir constructivamente a lo largo de los años. No ha logrado establecer pautas indiscutibles de largo plazo, independientes del gobierno de turno, basadas en el desarrollo de los sectores con ventajas comparativas y que no dependan de la animosidad de un gobierno que alternativamente beneficia a un sector castigando a otro.

En el próximo apartado vamos a realizar una caracterización de las PyMEs y el contexto al que se enfrentan como agentes económicos determinantes del desarrollo económico y la generación de empleo.

### **3. Caracterización de las PyMEs**

Si bien las PyMEs tienen características que les son propias, como por ejemplo un alto porcentaje de ellas son empresas familiares, tienen una integración vertical de su producción, generalmente su principal proveedor y principal cliente representan un alto volumen operado, debemos decir que al mismo tiempo son las más numerosas en la economía, generalmente intensivas en mano de obra y aportan un alto porcentaje a la generación del PBI, lo que nos habilita a inferir que son un medio importante a partir de las cuáles se puede propiciar el desarrollo económico del país.

El sector industrial, conformado por organizaciones empresariales, ha experimentado períodos de crecimiento y retroceso alternados a lo largo del tiempo. Estos actores económicos son de diferente envergadura por lo que podemos inferir que aquellos de mayor escala generalmente tienen mayor capacidad de sortear temporales económicos dado que pueden anticiparse a los hechos, cuentan con una estructura financiera sólida, con mejor información y normalmente son los primeros en conocer las medidas que las afectarán; mientras que aquellas organizaciones de pequeña y mediana

escala son las primeras afectadas ante cimbronazos económicos, viendo así comprometida su sustentabilidad.

Dado que el sector PyME (Pequeñas y Medianas Empresas) argentino, excluido el sector agropecuario, hace un aporte del 44% del PBI y es generador del 51% del empleo en la economía argentina (FOP 2015/2016), consideramos que el aporte de las PyMEs al crecimiento económico es muy relevante, por lo cual, el estudio de herramientas claves dentro de la gestión empresarial, constituyen un pilar fundamental para la sostenibilidad de las mismas en el tiempo.

### 3.1 Definición de Pequeña y Mediana empresa

El encuadre y clasificación de las PyMEs se encuentra enmarcado en las leyes N° 24.467, 25300 y modificatorias de la Ex Secretaría de la Pequeña y Mediana Empresa, del ex Ministerio de Economía, actualmente denominados Secretaría de Emprendedores y de la Pequeña y Mediana y Ministerio de la Producción.

Esta Secretaría dicta la resolución 11/2016, modificando la Resolución 24/2001, publicada en el Boletín Oficial con fecha 18/03/2016, donde se establece una clasificación en función de las ventas anuales y sector de la economía donde desarrolla sus actividades cada organización empresarial, para establecer quienes se considerarán PyMEs.

**Cuadro 1:** Clasificación de PyMEs según monto de facturación.

Sector/ Categoría	Agropecuario	Industria y Minería	Comercio	Servicios	Construcción
<b>Micro</b>	\$ 2.000.000	\$ 7.500.000	\$ 9.000.000	\$ 2.500.000	\$ 3.500.000
<b>Pequeña</b>	\$ 13.000.000	\$ 45.500.000	\$ 55.000.000	\$ 15.000.000	\$ 22.500.000
<b>Mediana Tramo 1</b>	\$ 100.000.000	\$ 360.000.000	\$ 450.000.000	\$ 125.000.000	\$ 180.000.000
<b>Mediana Tramo 2</b>	\$ 160.000.000	\$ 540.000.000	\$ 650.000.000	\$ 180.000.000	\$ 270.000.000

Fuente: Boletín Oficial. Resolución 11/2016 Secretaría de Emprendedores y de las Pequeñas y Medianas Empresas. 18-03-2016

De acuerdo a la actividad que realicen las distintas empresas, se pueden agrupar en diversos sectores, tales como:

i) *Sector primario:* actividades relacionadas con la explotación de los recursos naturales vegetales, animales y minerales.

ii) *Sector de la industria manufacturera*: incluye a las empresas que realizan transformaciones físicas o químicas de la materia prima convirtiéndolas en productos finales o insumos para otra industria.

iii) *Sector terciario*: es el sector formado por las empresas proveedoras de servicios.

iv) *Sector de comercio*: incluye tanto a las empresas dedicadas a la venta al por mayor o al por menor (sin transformación) de productos o servicios accesorios a la venta de esos productos. Incluye también la reparación de automóviles y motovehículos.

Podemos decir que esta clasificación pierde un poco su valor referencial, en contextos inflacionarios, ya que no se contempló ningún índice de actualización de los valores, y además en países con un débil control del organismo de fiscalización impositiva, existe una conducta a la subfacturación por lo que los valores de ventas no parecen ser exactamente representativos. Por ello, otros organismos como la Fundación Observatorio Pyme (FOP), prefieren establecer la clasificación en función del personal ocupado ya que consideran un valor más estable en el tiempo. De manera que establecen como microempresa a aquella que ocupa hasta 10 empleados, pequeña empresa a aquella que ocupa entre 11 y 49 empleados y mediana empresa a las que ocupan entre 51 y 200 empleados.

A esta clasificación del mismo modo que a la anterior, le cabe la salvedad que también existe un alto número de empleados no registrados legalmente. En consecuencia, parecería más razonable establecer la clasificación en función de ambas variables.

Dentro de estos cinco sectores se clasifican todas las actividades por rubros de acuerdo con el Código Internacional Industrial Uniforme (CIIU), en su sección D.

En Argentina se cuenta con unas 652.000 micro, pequeñas y medianas empresas que representan el 99,4 % del total de empresas económicas y aportan el 64,33 % del empleo. Este desempeño fue logrado a pesar que en más de un período de la historia económica del siglo XX las políticas económicas atentaron contra la industria nacional en general y contra las empresas de menor dimensión en particular.

### **3.2. Características de las PyMEs en Argentina**

De la observación y elaboración de una encuesta estructural que realiza anualmente la Fundación Observatorio Pyme (FOP, 2014) sobre el universo de las organizaciones empresariales que conforman el conjunto de las PyMEs industriales, podemos sintetizar las características comunes y más relevantes que se publicaron para el año 2014:

i) Las PyMEs argentinas son predominantemente empresas familiares. Aproximadamente el 80% de las plantas tienen este tipo de organización. (En el sector Micro y Pequeña empresa el 85% de los establecimientos son empresas familiares y el 50% de las empresas medianas son familiares). Esta característica se repite en países desarrollados como Japón, Estados Unidos e Italia. Este carácter familiar de las empresas tiene sus fortalezas y debilidades, ya que se superponen dos sistemas como son la familia y la empresa.. Estas empresas tienen un alto nivel de centralización en la toma de decisiones, existiendo una insuficiente delegación de responsabilidades a los mandos medios provocando ineficiencia en tareas operativas y distracción en la atención de aspectos estratégicos.

ii) La mayoría de las PyMEs industriales no son empresas jóvenes. Casi el 60% de ellas tiene una antigüedad mayor a 40 años, fundadas con anterioridad a los años 70. Sólo el 12% de los establecimientos industriales han sido creados en los últimos 20 años. Esto está directamente relacionado con los períodos de crecimiento de la industria argentina (1958-1970 /2003-2007). Se puede inferir que las firmas antiguas cuentan con mayores conocimientos empresariales y mayor adaptabilidad a una situación económica incierta. Las empresas jóvenes en muchos casos son una consecuencia del fracaso de las anteriores en adaptarse a los cambios en las políticas económicas ya que muchas de ellas han sido fundadas por “ex-empleados” de empresas que se extinguieron.

iii) El nivel de capacitación formal adquirido por los dueños de las empresas PyMEs es en su mayoría insuficiente. El 31% de ellos ha adquirido el nivel de instrucción secundario completo, el 30 % cuenta con nivel de instrucción terciario, universitario o de post-grado.

iv) Las PyMEs han registrado un bajo nivel de inversiones en los últimos años. La política económica monetaria expansiva que se evidenció a partir del año 2013 y hasta el 2015, junto con un alza de la tasa de interés tendiente a frenar los índices de

inflación, generaron condiciones crediticias adversas para las empresas que deseaban invertir. La reciente recesión económica, combinada con los altos niveles de inflación han tenido los efectos negativos más importantes sobre el sector de las PyMes, si lo consideramos un sector relevante de la estructura económica como generador de empleo y aportante de valor agregado. Podemos decir que el sistema financiero no está estructurado para financiar la inversión a mediano y largo plazo de las empresas y el motivo principal radica en la falta de confianza en la moneda nacional que determina una relación muy baja entre depósitos en moneda local y PBI y como consecuencia de ello no existen fondos suficientes para ser prestados con destino a la inversión.

v) La gestión empresarial de las PyMEs es, en la gran mayoría, centralizada y reservada a los dueños de la empresa. En muy pocos casos se recurre a asesoramiento profesional externo. Las habilidades gerenciales se basan casi exclusivamente en el *know-how* y no cuentan con un adecuado “espíritu empresarial” que permita rectificar cursos de acción, identificar oportunidades de negocios y tomar decisiones acertadas anticipándose a los hechos.

vi) El 77% de las PyME industriales tiene una conformación jurídica de Sociedad Anónima o Sociedad de Responsabilidad Limitada y el 58% de ellas está adherida a cámaras empresariales que las representan.

vii) Sólo el 17% de las PyMEs industriales cuentan con una certificación de calidad como es la Norma ISO, un 7% adicional se encuentra en proceso de certificación y otro 9% cuenta con certificación de normas de calidad de menor jerarquía.

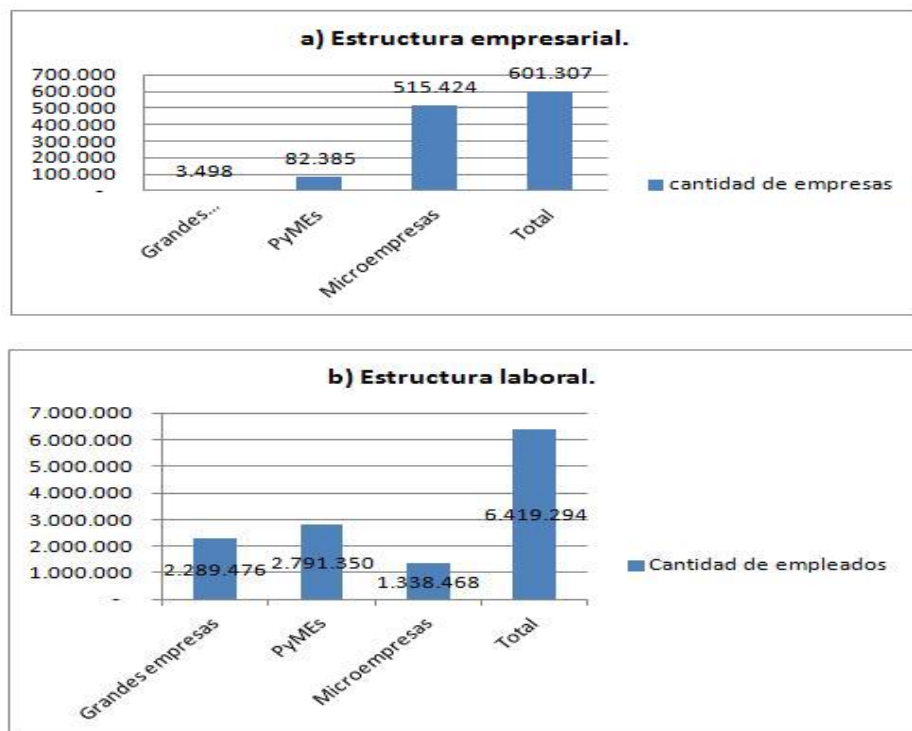
viii) Las PyMEs se vuelcan casi únicamente al mercado interno, orientadas a satisfacer las necesidades de demanda de la zona de influencia local o regional. Es común que los principales clientes de estas empresas se encuentran en su propia área de localización.

ix) La mayoría de las PyME vende su producción a otras empresas, sin ingresar directamente al mercado final consumidor. Esto las hace altamente dependiente de sus clientes.

### **3.3. Variables a considerar para determinar la importancia del segmento PyME en el sector industrial**

Para realizar un análisis de la situación de las PyMEs en la República Argentina, además de la clasificación legal, podemos realizar una segmentación de las mismas en función del número de puestos laborales empleados, denominando microempresas a las que ocupan menos de 10 empleados, pequeñas y medianas a las que emplean entre 10 y 200 empleados y grandes empresas a las que ocupan más de 200 empleados. Según el Ministerio de Trabajo y con datos del año 2014 en Argentina existían 82.385 PyMEs que ocupaban 2.791.350 personas.

**Gráfico 1:** Estructura empresarial y empleo – Año 2014



Fuente: elaboración propia en base a datos del Ministerio de Trabajo.

Del gráfico se deduce que las PyMEs representan el 14% de las empresas registradas y emplean el 43% de los puestos laborales. Si a estos datos le sumamos la microempresas, podemos ver que representan en conjunto el 99,40% de la empresas generando empleo para el 64,33% de los puestos ocupados, cifras que indican por demás la importancia social de este sector como generador de empleo.

La importancia de las PyMEs demuestra ser creciente a medida que el nivel de desarrollo de la economía aumenta. Las estadísticas internacionales muestran que al expandirse la economía, resulta más relevante la participación de las pequeñas y

medianas empresas en la agregación de valor. En los países menos desarrollados o periféricos existe una polarización muy marcada entre microempresas y grandes empresas, mientras que nuestro país muestra en este sentido una estructura parecida a los países más desarrollados, representando los sectores de tamaños medios de empresas un elemento importante a la hora de medir la generación de PBI y empleo, ya que excluyendo al sector primario de la economía, son generadoras del 44% del PBI y del 51% de los puestos de trabajo (FOP 2015-2016).

La diferencia importante que existe en nuestro país con respecto a los países más desarrollados, radica en la baja densidad de empresas, con sólo 27 empresas cada 1000 habitantes, cifra que es 2 ó 3 veces inferior a lo que ocurre en los países desarrollados, incluso es la mitad que el valor para el país vecino de Chile donde hay 58 empresas cada 1000 habitantes (Servicio de Impuestos Internos de Chile, 2015). Este dato debería ser preocupante para los encargados de diseñar políticas de desarrollo económico, ya que existe una correlación muy marcada entre cantidad de empresas y nivel de desarrollo territorial.

Pero además vamos a decir que existe un escenario adverso para el desarrollo empresarial, ya que el mismo gobierno actual de Cambiemos (2017) reconoce la presión impositiva a la que está sometido el sector productivo del país donde entre el 30% y el 60% del precio final de los productos es componente impositivo. Sumado a esto debemos considerar el incremento en servicios que deben afrontar como son los servicios de seguridad y logística además de los incrementos tarifarios de los servicios públicos como la energía, gas y agua. Todos estos condimentos les dejan poco margen para la inversión y si los mayores costos pueden trasladarse a los precios generan un incremento generalizado de los mismos que debe afrontar el consumidor final. A esto debemos sumarle el deterioro del sistema de financiamiento de inversiones debido a los largos períodos inflacionarios que genera desconfianza en la moneda local obligando a las empresas a autofinanciarse o acceder a sistemas de crédito altamente onerosos como son el descubierto bancario. La foto del sector PyMEs es entonces un entramado contractualmente relacionado con empresas del mismo segmento y de gran cercanía territorial, situación que se torna altamente relevante para el crecimiento de la actividad económica regional.



Por último, y no por ello menos importante tema, se merece un análisis la situación de empleo dentro del sector de las PyME. Al igual que en el sector financiero, en el sector de recursos humanos calificados, existe una desconexión entre el sistema educativo y el sector productivo. Las mediciones que realiza periódicamente la Fundación Observatorio Pyme muestran que mientras que en el año 2005 el 38% de las empresas presentaban dificultades altas para la contratación de operarios calificados y técnicos no universitarios, en el año 2015 esta cifra se incrementó al 48% de las firmas con esta dificultad, es decir casi el 50% de las empresas tiene dificultades para contratar factor humano calificado. Lo mismo ocurre a la hora de contratar trabajadores con calificación universitaria, en el año 2005, el 22% de las empresas manifestaba tener dificultades para su contratación y en el año 2015 esa dificultad la encuentra el 33% de las empresas.

Para revertir esta situación es necesario realizar una encuesta sobre las necesidades laborales en los distintos sectores de la producción para diseñar una política educativa con tecnicaturas y formación de factores humanos en las disciplinas que se demandan en el mercado laboral. Nuevamente, se trata de una política de mediano a largo plazo, pero que en algún momento hay que tomar la decisión para revertir esta problemática. Momentáneamente esta dificultad se cubre, una parte con el sistema de pasantías *part time* para estudiantes técnicos o universitarios, aunque sólo es aplicado en regiones que cuentan con estos niveles de enseñanza y otra parte se suple con el sistema de tercerización de tareas no centrales hacia empresas especializadas, si dicha tarea se puede descentralizar. La contratación de personal altamente calificado es una necesidad imperiosa de las empresas que necesitan una modernización ya sea de sus sistemas de producción o de gestión empresarial. Para amortiguar los efectos de la escasez de personal calificado las PyME emplean principalmente tres estrategias: incorporación de tecnología, participación directa y jerárquica en la conducción de la empresa y valorización del factor humano interno capaz de agregar conocimiento y valor al proceso productivo de la empresa.

Para concluir con el tema PyME, podemos decir que a pesar del peso significativo que tienen en la generación del PBI del país y nivel de empleo, realmente les toca desempeñar su actividad en un escenario con un alto nivel de incertidumbre e inestabilidad.

La tarea de gerenciamiento no es una tarea fácil dado que requieren el máximo de capacidad aplicado a la dirección y gestión, por lo cual se puede decir que en un contexto incierto e inestable la tarea es doblemente desafiante.

Un ejemplo claro de estos escenarios macroeconómico cambiantes que aportan un alto grado de incertidumbre a la hora de fijar los objetivos de las empresas es el sector de la industria automotriz en los últimos años. Este sector tiene como característica que cuando la economía crece, la industria crece a tasas más altas que el promedio pero cuando la economía entra en recesión, la actividad de este sector disminuye más que el promedio. Esto tiene su explicación en la propia característica del bien de consumo durable o bien de inversión cuya decisión de compra compromete los ingresos de varios años y además debemos sumar a esto su alta vinculación al sector externo que la deja expuesta no sólo a las políticas económicas nacionales sino también a la problemática externa, principalmente de Brasil como país más vinculado comercialmente en este rubro. Desde el año 2002 hasta el año 2013 el sector ha tenido un crecimiento vigoroso, apenas interrumpido por la crisis económica mundial del año 2008/2009. Pero a partir del año 2014 debió enfrentar un conjunto de situaciones adversas como fueron la instrumentación del impuesto interno a los vehículos de determinado importe, la devaluación de enero 2014, el aumento de las tasas de interés, caída del salario real y un aumento en el nivel de desempleo. Esta situación obligó a las empresas del sector a adaptarse a las nuevas condiciones o replantearse los objetivos ya que la actividad cae drásticamente por el doble efecto del desplome del mercado interno como consecuencia del proceso inflacionario que disminuyó el salario real, el aumento del desempleo en este sector y la recesión brasileña que provoca un descenso en el nivel de exportaciones de automóviles al país vecino.

Sin embargo, según la teoría bayesiana basada en el agente económico absolutamente racional, las empresas deberían ser capaces de analizar toda la información disponible y tomar la decisión óptima. Claramente nos enfrentamos a un imposible y como consecuencia de ello se comenzaron a introducir teorías que incorporaban elementos subjetivos a la hora de tomar decisiones, denominadas Teorías Conductuales que proponen que los agentes económicos decidan elecciones que si bien no son óptimas, pueden considerarse aceptables en función del contexto que deben afrontar. No es preocupante que se utilicen estos factores psicológicos inherentes a la

condición humana, pero sí es importante conocer la existencia de estos pensamientos simplificados, saber cuáles son los sesgos en los que podemos incurrir como consecuencia de su uso para poder ponderar esta variable a la hora de tomar la decisión más acertada.

En el próximo apartado haremos una descripción de estos factores psicológicos que se presentan a la hora de tomar decisiones.

#### **4. Aporte de la Psicología a la Economía**

En este cuarto apartado presentaremos el aporte de la psicología a la toma de decisiones de los empresarios. Desarrollaremos este concepto introducido por el psicólogo Daniel Kahneman, merecedor del Premio Nobel en Economía del año 2002 por su cuestionamiento a la racionalidad de los agentes económicos y la introducción de conceptos psicológicos del agente económico en la toma de decisiones en condiciones de incertidumbre; en contraposición a las teorías neoclásicas vigentes hasta ese momento basadas en supuestos de agentes económicos absolutamente racionales, con información perfecta que dan por resultado la elección de la decisión óptima. Sin embargo, desde el momento que se modeliza con el hombre como agente económico, reconociendo que no existen dos mentes absolutamente iguales y que cada individuo está influenciado por el entorno y moldeado por su experiencia o historia de vida, podemos decir que existe un componente psicológico importante que influye en la toma de decisiones.

##### **4.1. Heurísticas y sesgos cognitivos**

Hasta ahora hemos visto que los ciclos económicos existen de una manera casi inevitable y que todas las teorías han hecho su aporte para delinear políticas económicas ya sean fiscales o monetarias con el objetivo de atemperar sus efectos, suavizar la consecuencias y estabilizar el ritmo de crecimiento lo más eficientemente posible.

La pregunta que nos hacemos es, si el escenario o marco macroeconómico es el mismo para todos los agentes económicos y en particular para las empresas; cómo es que algunas no soportan estos altibajos económicos llegando a desaparecer de la actividad y otras, contrariamente, pueden atravesar estos períodos satisfactoriamente e incluso salir fortalecidos luego de superarlos. Es aquí donde la teoría económica

neoclásica de la racionalidad es débil para explicar estos hechos, ya que parte de supuestos extremos, en los que los agentes económicos son absolutamente racionales, tienen la información total de todos los acontecimientos, cuentan con todo el tiempo necesario para evaluar todas las alternativas y toman la decisión óptima para el logro de su objetivo. Pero la realidad es que estamos inmersos en un mundo muy dinámico, donde los hechos ocurren aceleradamente, el tiempo al igual que el conocimiento, son factores valiosos y por lo tanto las decisiones más acertadas se deben tomar en el menor tiempo posible y con el conocimiento y capacidad que disponen. Es así como surge la teoría económica de la racionalidad limitada (Simon, 1957) para explicar que el ser humano no tienen la capacidad y los recursos necesarios para alcanzar la solución óptima, por lo tanto realizan una simplificación primaria de varias alternativas y luego aplican la racionalidad sobre un conjunto finito y manejable de alternativas. De esta forma los decisores tomarán una alternativa satisfactoria pero no óptima. Simon (1957) sostiene que las personas son parcialmente racionales y que muchas veces actúan por impulsos emocionales. Su modelo sostiene que la toma de decisiones se caracteriza por: *a) intuiciones* que se apoyan en experiencias anteriores y sentido común que resuelven rápidamente una situación, pero sin pensamiento consciente; *b) información incompleta*: los responsables de tomar decisiones cuentan con una cantidad de información imposible de procesar en su totalidad por lo que optan por hacer uso de una cantidad manejable de información; y *c) soluciones satisfactorias*: los gerentes toman decisiones satisfactorias pues no cuentan con el tiempo necesario para evaluar todas las alternativas que supone el modelo de absoluta racionalidad.

Concluimos entonces que la decisión adoptada será aquella que cumple con determinados requisitos mínimos a cumplimentar. Tomar decisiones no es una tarea rara para el empresario, de hecho lo hace permanentemente y casi a diario, pero ocurre que en muchas ocasiones, los gerentes o decisores recurren a su experiencia previa ante hechos similares que se les presentan, a su olfato de negocio o intuición, a factores emocionales y poco racionales y toman decisiones que muchas veces tienen poco que ver con la racionalidad y llegan a poner en riesgo la estabilidad de la empresa e incluso a provocar su quiebra. Cuando se abusa de estos atajos mentales, llamados heurísticas, para la toma de decisiones, se corre el riesgo de cometer errores debido a los sesgos

cognitivos que se producen, tomando una decisión equivocada por no utilizar cálculos o análisis de la teoría estadística de la toma de decisiones.

Quienes introdujeron investigaciones acerca de la existencia de estas simplificaciones mentales o heurísticas en la toma de decisiones fueron el psicólogo Daniel Kahneman y Amos Tversky en los años setenta con su teoría prospectiva en la toma de decisiones bajo condiciones de riesgo (Kahneman y Tversky, 1979). Mediante su teoría demostraron que ante un mismo hecho la respuesta de los agentes es diferente, según se plantee desde el punto de vista de las ganancias o de las pérdidas que significa la elección, demostrando que el hombre tiene una aversión al riesgo en situaciones de prosperidad u obtención de ganancias y es más arriesgado en situaciones adversas ó de pérdidas, cosa que se contradice con la racionalidad.

De acuerdo con Kahneman (2012), existen dos formas diferentes en que la mente crea el pensamiento de los individuos. El *sistema 1*, consiste en realizar un razonamiento rápido, automático, frecuente, emocional, estereotipado y subconsciente. Bajo este sistema se toman las decisiones diarias, repetitivas y es el sistema que acude a las simplificaciones mentales o heurísticas. En la otra forma, llamada *sistema 2*, el pensamiento es lento, requiere esfuerzo, es poco frecuente, lógico, calculador y consciente.

El problema radica cuando el grueso de las decisiones empresariales se apoya en el primer sistema de pensamiento sustentado en la intuición ya que indefectiblemente, a la larga, traerá aparejados errores originados en los llamados sesgos cognitivos.

El término “heurística”, aplicado a la toma de decisiones, según la Real Academia Española de la Lengua, es “la manera de buscar la solución a un problema mediante métodos no rigurosos, como por tanteo, reglas empíricas.”

Urta et al (2011) realizan una clasificación de las heurísticas y sesgos cognitivos que se utilizan en la toma de decisiones empresariales y los efectos que pueden producir. El objeto de este trabajo no es realizar una enumeración completa de las mismas, sino mencionar aquellas que más comúnmente podemos encontrar presentes en la toma de decisiones empresariales; de manera que mencionaremos las siguientes:

a) *Heurística de la representatividad*: los juicios de probabilidad sobre un suceso se ven afectados por el grado en que un caso particular es representativo de una muestra. El uso de este heurístico puede llevar a utilizar pequeñas muestras como

representativas de un hecho (ley de los pequeños números), conduce a sobreestimar pequeñas muestras como representativas de la población y extraer conclusiones firmes a partir de un número reducido de inputs y se justifican las desviaciones con explicaciones espurias (efectos del azar).

b) *Heurística de la disponibilidad*: los juicios de probabilidad sobre un suceso se ven afectados por la información disponible. El uso de este heurístico puede generar juicios basados en la información fácilmente disponible en la memoria y coartar una búsqueda razonable de información. Los acontecimientos más próximos temporal, espacial o afectivamente predominan sobre los más distantes, que son minimizados o ignorados (sesgo de proximidad). Tienden a buscar la información que confirman sus creencias y descartar las contrarias (sesgo de confirmación). Llegan a establecer correlaciones causales entre sucesos que en realidad no tienen relación. (correlaciones ilusorias).

c) *Heurística del anclaje y ajuste*: en numerosas ocasiones las estimaciones se realizan comenzando por un valor inicial que se ajusta hasta llegar a la estimación final. Conduce a no revisar las estimaciones o pronóstico a la luz de nueva información (sesgo de conservadurismo).

d) *Sesgo de exceso de confianza*: no se trata de un heurístico, sino de un proceso, mediante el cual un conjunto de sesgos cognitivos genera una confianza falsa o ilusoria en el propio juicio. Genera una sobrevaloración de las habilidades propias, del conocimiento propio, de las posibilidades del éxito y del grado de control de la situación (ilusión de control, ilusión de optimismo, ilusión de intensificación personal).

e) *Sesgo de percepción selectiva*: al analizar el contexto exterior, las creencias y esquemas propios actúan como filtro de la percepción real, sesgando la observación de variables relevantes para el análisis.

f) *Sesgo de retrospectiva*: se tiende a racionalizar los acontecimientos pasados provocando una sobreestimación de la probabilidad de ocurrencia de un hecho pasado que se extiende y proyecta a futuros acontecimientos.

En resumen, la utilización de estos atajos mentales o simplificaciones a la hora de tomar decisiones, es lo que determina resultados diferentes frente a un mismo escenario o marco macroeconómico, ya que las decisiones no son absolutamente racionales como lo postula la teoría neoclásica de la utilidad esperada, sino que se

encuentran influenciadas por elementos intuitivos y emocionales del decisor, básicamente por su condición humana y además por la necesidad de eficiencia ya que debe tomar la mejor decisión con el menor costo posible, por lo que muchas veces es imposible hacer un análisis totalmente racional.

En general, de todos los estudios empíricos que se han realizado y observaciones de laboratorio (Urta Urbieto, 2011; Tetaz, 2014), se concluye que se encuentran presentes estas heurísticas en la toma de decisiones y se hacen más o menos presentes según el grado de importancia del problema a resolver. Cuando se trata de decisiones estratégicas que revisten gran importancia porque tienen que ver con el objeto mismo de la empresa, las decisiones son mucho más racionales que intuitivas y contrariamente, en casos de decisiones de menor importancia, donde se valora la acción rápida y efectiva pues lleva aparejado en aprovechamiento de una ventaja u oportunidad comercial, en estos casos las decisiones empresariales se encuentran influenciadas por estos aspectos intuitivos, psicológicos e inherentes a la condición humana. Resulta claro que las personas somos seres parcialmente racionales, decidiendo en muchos casos bajo los efectos de las heurísticas y sesgos cognitivos, incurriendo así en procesos de pensamiento simplificadores, que muchas veces pueden tener un efecto perjudicial sobre la consecuencia de la decisión adoptada. Parece entonces razonable aceptar y conocer que estos pensamientos rápidos existen y tener la precaución de gestionarlos a través de su conocimiento, comprensión de sus efectos y conciencia sobre las consecuencias de su uso.

Este comportamiento de los agentes económicos que se alejan de la conducta de un agente racional de la teoría económica clásica y neoclásica, no constituyen fallas en el funcionamiento de la mente, muy por el contrario, deriva del normal funcionamiento de la mente, ya que efectivamente frente a las opciones toma decisiones influenciado por estas simplificaciones mentales.

El estudio del proceso de la mente en la toma de decisiones resulta de sumo interés para entender su comportamiento y poder determinar con antelación cuál será la reacción de los agentes económicos frente a determinada medida o acción. La mente es un objeto de estudio de la Neurociencia y así como la Psicología tuvo su aporte a la teoría del comportamiento en Economía, no parece descabellado pensar que en los

próximos años proliferen artículos sobre estudios neurocientíficos aplicados a la teoría de la toma de decisiones empresariales.

En nuestra ciudad de Bahía Blanca también se han realizado estudios empíricos (Manzanal et al, 2013; 2015), con muestreo de expertos y se concluyó que las heurísticas y sesgos cognitivos se encuentran presente en la toma de decisiones, siendo los más frecuentes las heurísticas de representatividad, disponibilidad y sesgos de sobreconfianza y menos frecuentes los sesgos de conservadurismo, afecto y statu quo. Sin embargo no se concluye que son elementos excluyentes, sino que son importantes para analizar cómo opera la mente humana al realizar juicios y elecciones.

La existencia de estas simplificaciones mentales en la toma de decisiones está bastante aceptado y existe voluminosa bibliografía y estudios al respecto. Sin embargo existe un concepto más reciente y novedoso, también aportado por la psicología, que es el concepto de resiliencia aplicado a las organizaciones sobre el que nos vamos a detener en el próximo apartado.

#### **4.2. La resiliencia en las organizaciones**

La palabra resiliencia proviene del latín *resiliere*, que significa volver atrás, volver a la posición original, resaltar y rebotar. Es un concepto que proviene de la física haciendo referencia a la capacidad que tienen ciertos materiales para recobrar su forma original, luego de haber sido sometido a una presión deformadora (Meneghel et al, 2013).

En el campo de la psicología se ha utilizado este concepto para sostener que las personas son hábiles y desarrollan capacidades para aceptar sucesos trágicos de sus vidas, enfrentando la realidad, venciendo la adversidad, superando las consecuencias negativas y saliendo fortalecidos de esa situación mediante una actitud positiva. A priori deberíamos suponer que esas personas son mentalmente sanas, cuentan con una personalidad autosuficiente, con alta autoestima y enorme fuerza de voluntad. En general, existe un consenso en la bibliografía, en considerar a la resiliencia como una habilidad o un proceso de adaptación y no como algo estático que viene inmerso dentro de la persona. Casi todos los especialistas en materia de psicología definen a la resiliencia como un proceso de adaptación exitosa frente a la adversidad, el trauma, la tragedia las amenazas o la fuentes significativas de estrés, tales como problemas



familiares, de relaciones interpersonales y de salud, como así también situaciones de estrés provenientes de la relación laboral o financieros (Asociación Americana de Psicología, 2017).

Las personas no nacen “resilientes” o “no resilientes” sino que es un aspecto o habilidad de la personalidad que se construye desde el nacimiento mismo del ser humano. No se encuentra ni en el interior ni en el entorno de las personas, sino que es una interacción entre ambos. El niño nace y tiene a su madre como primera proveedora de la satisfacción de sus necesidades, es el primer medio que le proveerá de alimento, amor y protección contra el peligro y la amenaza. Se establece una relación de apego que facilita la construcción de un cimiento de seguridad basado en un marco familiar y social de aceptable calidad. Son sus padres los primeros que intervienen para neutralizar las amenazas o peligros a los que se enfrentan. Esta relación con otros seres será la base para la formación de la autoestima fuerte que luego en su fase adulta favorecerá el desarrollo de la introspección (capacidad de auto-preguntarse y darse una respuesta honesta); la independencia (saber fijar límites entre el medio amenazante y uno mismo sin caer en el aislamiento); la capacidad de relacionarse (habilidad para establecer lazos afectivos con otras personas para satisfacer la propia necesidad de afecto); la iniciativa (es el disfrute por realizar tareas desafiantes); el humor (capacidad de encontrar positivismo frente al trauma o la amenaza); la creatividad (habilidad para encontrar algo nuevo y saludable a partir del caos); la moralidad (es saber extender al prójimo el deseo del propio bienestar y adquirir compromiso con los buenos valores); y, por último, la capacidad de pensamiento crítico (se puede definir como una consecuencia de los conceptos anteriores y consiste en analizar críticamente las causas y responsabilidades del trauma o adversidad que se enfrenta pudiendo diseñar cursos de acción para superarlos positivamente).

Fomentando la formación de personas resilientes, podríamos pensar en la existencia de comunidades resilientes y es un concepto desarrollado recientemente por el psicólogo latinoamericano Suárez Ojeda (2001), a partir de sus observaciones de hechos calamitosos o de desastres que sufre una comunidad el cual genera un efecto movilizador de la capacidad solidaria de sus integrantes que permiten reconstruir los daños y seguir adelante. Estas observaciones le permitieron definir como pilares fundamentales para la construcción de la resiliencia comunitaria a la autoestima

colectiva (satisfacción por la pertenencia a una misma comunidad); la identidad cultural (desarrollo de costumbres, valores, giros idiomáticos, folclore que proporcionan en sentimiento de “pertenencia”); el humor social ( es la capacidad de superar la tragedia a través de la comedia); la honestidad estatal (es la capacidad de fortalecer los vínculos sociales en contraposición a la corrupción que los desgasta); y la solidaridad (es el fruto del desarrollo de los aspectos anteriores).

Pues bien, si coincidimos que la resiliencia es una habilidad que se desarrolla a lo largo de la vida de una persona, que tienen su origen en el nacimiento mismo del niño y puede desarrollarse con el crecimiento del mismo, sería interesante pensar en “enseñar a construir el valor de la resiliencia” y cuando hablamos de “enseñar” pensamos en la escuela, ámbito en el que lamentablemente se hace el mayor esfuerzo en remarcar los problemas o patologías de los niños y no en destacar las virtudes o fortalezas para empoderarlos positivamente. Para que las escuelas tomen una actitud constructora de la resiliencia deberían empezar por investigar todas aquellas ocasiones en la que los integrantes de la comunidad educativa, es decir tanto alumnos como docentes, estuvieron en sus vidas frente a una situación de riesgo o amenaza, la forma en que la sobrellevaron, la enfrentaron y vencieron esa adversidad y con qué medios contaron para ello (Melillo, 2004). Jacques Delors en 1996 en su informe a la UNESCO sobre la educación para el siglo XXI sostiene que una educación de calidad debe abarcar necesariamente cuatro aspectos considerados como pilares fundamentales: *aprender a conocer* (es fundamental que cada niño, donde quiera que este, pueda acceder de manera adecuada al razonamiento científico y convertirse para toda la vida en un “amigo de la ciencia”, combinando una cultura general suficientemente amplia con la posibilidad de profundizar los conocimientos en un pequeño número de materias); *aprender a hacer* (¿cómo enseñar al alumno a poner en práctica sus conocimientos y, al mismo tiempo, como adaptar la enseñanza al futuro mercado del trabajo, cuya evolución no es totalmente previsible a fin de adquirir no sólo una calificación profesional, sino más generalmente una competencia que capacite al individuo para hacer frente a gran número de situaciones y a trabajar en equipo); *aprender a convivir con los demás* (la violencia que impera en el mundo contradice la esperanza que algunos habían depositado en el progreso de la humanidad. La idea de enseñar la no-violencia en la escuela es loable, aunque solo sea un instrumento entre varios para combatir los

prejuicios que llevan al enfrentamiento. Es una tarea ardua, ya que, como es natural, los seres humanos tienden a valorar en exceso sus cualidades y las del grupo al que pertenecen y a alimentar prejuicios desfavorables hacia los demás); y *aprender a ser* (la educación debe contribuir al desarrollo global de cada persona: cuerpo y mente, inteligencia, sensibilidad, sentido estético, responsabilidad individual, espiritualidad. Todos los seres humanos deben estar en condiciones, en particular gracias a la educación recibida en su juventud, de dotarse de un pensamiento autónomo y crítico y de elaborar un juicio propio, para determinar por sí mismos qué deben hacer en las diferentes circunstancias de la vida).

Henderson et al (2003) mencionan seis factores que aportan a la construcción de la resiliencia en la escuela que consisten en: 1) *brindar afecto y aliento* como base y sostén del éxito académico, implica proporcionar apoyo incondicional. Que la escuela se convierta en un lugar en el que se proporciona y recibe ayuda mutua respetando la individualidad de cada uno e incidiendo en el estímulo de los más reticentes 2) *establecer y transmitir expectativas elevadas pero alcanzables* para que actúen como motivadoras de la filosofía “todos los alumnos pueden tener éxito”. Se trata de proporcionar una esperanza de futuro factible 3) *brindar oportunidades de participación efectiva* en la resolución de problemas, en la toma de decisiones entre todos los integrantes de manera que se pongan en evidencia las fortalezas y destrezas aplicadas por cada uno 4) *fomentar el vínculo positivo* dentro de los integrantes de la comunidad educativa familia-escuela. Propiciar un clima positivo, donde haya respeto, confianza, crecimiento, cohesión, apoyo y estímulo entre los miembros de la comunidad escolar 5) *capacitar al personal* para fijar estrategias para que la disciplina no sea un fin en sí mismo sino la fijación de pautas y reglas claras consensuadas por todos, que promuevan la cooperación, el respaldo y la sensación de ser parte de algo mayor que uno mismo y 6) *enseñar “habilidades para la vida”* como son la solidaridad, cooperación, resolución de conflictos, toma de decisiones conjuntas, respeto por sí mismo y hacia el prójimo. Los tres primeros puntos contribuyen a crear resiliencia y los tres últimos son útiles para mitigar el riesgo.

Si desde el nacimiento del niño se toman actitudes que ayuden a construir la resiliencia, luego a través del sistema educativo intensificamos esta construcción,

tendremos por resultado personas resilientes que se incorporarán a distintas organizaciones en su vida adulta y ayudarán a formar organizaciones resilientes.

Como todos sabemos, las organizaciones independientemente del rubro al que se dediquen o la forma jurídica que adquieran, se conforman por personas y es oportuno pensar que si el nivel psicopático de los integrantes es sano, tendremos más chances de lograr una organización resiliente y saludable.

Recientemente se ha aplicado este concepto a las organizaciones empresariales, sosteniendo que son empresas resilientes aquellas capaces de absorber cambios y rupturas, tanto internas como externas, sin que por ello se vea afectada su rentabilidad y que incluso desarrollan una flexibilidad tal que, a través de procesos de rápida adaptación, logran obtener beneficios extras, sean estos pecuniarios o intangibles, derivados de circunstancias adversas y/o imprevistas (Minolli, C.B, 2000).

Ya que las empresas resilientes son aquellas capaces de atravesar satisfactoriamente las amenazas que presenta el mundo de los negocios e incluso fortalecerse luego de superar la crisis, resulta importante conocer cómo se construye esa habilidad para que la empresa permanezca en el tiempo a pesar de los cambios permanentes a los que están sometidas provenientes de las crisis económicas, los cambios tecnológicos, las restricciones de política económica y los efectos de la globalización de los negocios.

Siguiendo a Meneghel et al (2013), existen dos teorías que basadas en sus principios dan fundamento a la existencia de la resiliencia en las organizaciones:

a) *La teoría del aprendizaje organizacional* que sostiene que contar con capacidad de aprendizaje de las circunstancias vividas, del procesamiento de la información es una ventaja comparativa para permanecer a lo largo del tiempo como consecuencia de su adaptación a las cambiantes situaciones internas y externas.

b) *La teoría ecológica* según la cual se deben estudiar las organizaciones en el contexto en que se desarrollan y evaluar su interacción con el medio y no como entes aislados. Al igual que las personas, las organizaciones interactúan con el entorno y tienen una flexibilidad que les permite adaptarse a las condiciones cambiantes.

Del mismo modo que ocurre con las personas que tienen determinadas características que las hacen más o menos resilientes, también en las organizaciones existen antecedentes que combinados o activados dan por resultado la resiliencia.

Algunas teorías al respecto se basan en resaltar ciertas características como factores favorecedores de la resiliencia (Meneghel et al, 2013), pudiendo nombrar:

a) La propuesta de Horne y Orr (1998): sostienen que existen siete factores dentro de la empresa que contribuyen a la construcción de la resiliencia organizacional; a saber, *comunidad*: se refiere a la necesidad que todos los empleados conozcan con claridad el objeto, la visión, la misión y los valores de la empresa que integran; *competencia*: se refiere a la habilidad de los empleados para satisfacer las necesidades de un entorno cambiante; *conexiones*: se refiere al apoyo social dentro de la organización que le permite al empleado responder bajo presión; *el compromiso*: es la capacidad de trabajar en equipo, especialmente en situaciones adversas; *la comunicación*: es el claro intercambio de información relevante en los períodos de crisis; *la coordinación*: se refiere a brindar los mayores esfuerzos con el fin de lograr el resultados más eficaz, y por último, *la consideración*: se refiere a la capacidad de adaptar el factor humano a la vida de la organización. Los autores recomiendan el desarrollo de estas aptitudes con el fin de absorber las situaciones estresantes que se presenten y lograr transformarlas en beneficio de la organización en su conjunto.

b) La propuesta de Gittel, Cameron, Lim y Rivas (2006), quienes luego de estudiar las diez compañías aéreas más importantes de Estados Unidos a partir del atentado del 11 de septiembre de 2001 identificaron cuatro elementos fundamentales para que una organización pueda sobrevivir a situaciones de crisis; ellas son: *tener buenas relaciones interpersonales con los empleados* para asegurarse su compromiso con la organización y con la productividad; *modelos de negocios adecuados* en dimensión y estructura para el contexto en el que se desarrolla; *buenos recursos financieros* con bajo endeudamiento, y *una política antidespidos* ante la adversidad debido al efecto negativo que provoca sobre la rentabilidad y la calidad del producto o servicio que se ofrece y el deterioro de las relaciones interpersonales. Según esta teoría, las organizaciones hacen frente a las crisis más eficazmente si evitan los despidos, cuentan con buenos recursos financieros, favorecen las buenas relaciones interpersonales y el negocio es adecuado para las necesidades del entorno competitivo. Estos aspectos se refuerzan mutuamente dando lugar a una espiral virtuosa tendiente a construir la resiliencia organizacional.

c) La propuesta de Carthey, De Leval y Reason (2001) se basa en la definición de los conceptos de resiliencia y vulnerabilidad, los cuales se presentan como extremos de un espacio de seguridad imaginario, y dependiendo de la forma más o menos eficaz en que las organizaciones hacen frente a las situaciones adversas, se ubicarán más cerca del extremo de la resiliencia o de la vulnerabilidad. Esta capacidad de ubicarse más cerca del extremo de la resiliencia que del opuesto, está dada por *el compromiso* que se origina por la existencia de recursos y motivación; *competencia* se refiere a la habilidad para identificar las adversidades y tener estrategias para ser flexibles y adaptarse a las situaciones cambiantes, y *el conocimiento* para mantenerse siempre en estado de alerta aún en casos de ausencia de amenazas. Estos factores le brindarán la posibilidad de tomar medidas reactivas en base a antecedentes de causa-efecto o proactivas anticipándose a una adversidad que la ubicarán más cerca del extremo de la resiliencia.

Seguramente estas tres teorías tienen su cuota de acierto en explicar los factores que contribuyen a desarrollar la resiliencia en las organizaciones, entendida como la capacidad de enfrentarse de manera eficaz a las adversidades, restablecer el equilibrio bajo las nuevas circunstancias del entorno y aprovechar las oportunidades que se presenten en esta situación de cambio, de forma de anticiparse a sus competidores.

En el mundo de los negocios, en Europa, en la década de los noventa se introdujo un modelo de gestión de la calidad empresarial, conocido como modelo EFQM (*European Foundation for Quality Management*) diseñado por una fundación sin fines de lucro, con sede en Bruselas y fundada en 1988 por catorce compañías europeas (Bosch, BT, Bull, Ciba-Geigy, Dassault, Electrolux, Fiat, KLM, Nestlé, Olivetti, Philips, Renault, Sulzer y Volkswagen) que hoy en día cuenta con más de 700 socios repartidos en más de 55 países. Esta fundación tiene como objetivo medir la calidad y la excelencia en la gestión empresarial tanto privada como pública mediante un modelo de autoevaluación y la formulación de los procesos de mejora continua, con el propósito de ayudar a las organizaciones a implementar acciones que repercutan en la excelencia en la atención al cliente, satisfacción de los empleados y resultados organizacionales satisfactorios. La EFQM propone un modelo formado por un número de factores o criterios que interactúan entre sí y dan por resultado una organización de excelencia. Se establece un referente teórico y luego la evaluación consiste en medir las

desviaciones de los valores reales para estos factores en las empresas reales y establecer los correctivos para alcanzar los parámetros del modelo teórico.

La filosofía del modelo EFQM de excelencia se basa en los principios denominados: *conceptos fundamentales de la excelencia*, que pueden ser considerados como el compendio de las "mejores prácticas" en el ámbito de la gestión de organizaciones y está orientados a resultados, satisfacción del cliente, liderazgo, gestión por procesos, desarrollo del factor humano, aprendizaje e innovación sobre la base de resultados, alianzas estratégicas y desarrollo de la responsabilidad social empresarial.

Para que la aplicación de este modelo sea eficaz y consiga los objetivos que se propone, estos principios deben ser asumidos totalmente por los directivos de la organización, de lo contrario su aplicación carecerá de sentido. Además del atractivo de los fundamentos que definen el marco conceptual, el modelo reúne una serie de características que le hacen particularmente robusto y que han favorecido el creciente interés con el que se contempla en el mundo de las organizaciones. Es un instrumento genérico y muy flexible de forma que puede ser utilizado en cualquier tipo de organización o empresa, independientemente del tamaño, sector de negocio, o carácter público o privado, y puede referirse tanto a la totalidad de la organización como a diferentes divisiones, unidades de negocio o servicios. El elemento que lo diferencia de otros sistemas de certificación de calidad con los que a menudo es comparado e incluso confundido, radica en que es un modelo que basa su estrategia en la autoevaluación. Este abordaje indica claramente el compromiso de la propia organización por el aprendizaje y la mejora continua, centrando en estos aspectos los objetivos de la propia evaluación, en lugar del reconocimiento externo. La autoevaluación se completa con una evaluación externa sólo en los casos en que la organización decida presentarse al Premio Europeo a la Calidad otorgado por la EFQM, en cuyo caso la organización deberá elaborar una memoria para ser valorada por un grupo de evaluadores externos o auditores.

La incorporación del aprendizaje adquirido tras la autoevaluación estableciendo planes de acción que mejoren las falencias observadas, le imprimen al modelo un carácter dinámico que le permite adaptarse a las necesidades cambiantes de los clientes y de otros grupos de interés, a la disponibilidad de recursos de cada tiempo y la detección y ajuste de deficiencias potenciales. De esta forma se supera el carácter

estático que establece el aseguramiento de un determinado nivel de calidad. La crítica que se le imprime a este modelo de evaluación de la calidad organizacional es que no está orientado a fomentar la salud, bienestar y resiliencia de la organización, sino que evalúa resultados y rendimientos empresariales. Sin embargo podemos contestar a esta crítica que para lograr los mejores rendimientos empresariales es menester contar con factores saludables y resilientes y desarrollar prácticas organizacionales saludables los que interactuando generarán resultados o rendimientos empresariales saludables.

Este concepto de organización saludable y resiliente también fue incorporado por la OMS (2010) que propuso el modelo de “entornos saludables” haciendo hincapié en fomentar la salud de los trabajadores basándose en tres premisas como son la ética empresarial, el propio interés empresarial y la ley. El modelo que propone la OMS está orientado fundamentalmente a la prevención primaria y destaca cuatro caminos de influencia para alcanzar el bienestar de los trabajadores, altos niveles de salud y efectividad de las empresas en su conjunto: entorno psicosocial de trabajo, ambiente físico de trabajo, recursos personales e interacción de la empresa con la sociedad que la contiene y se relaciona por medio de distintos lazos.

Finalmente existe un modelo, desarrollado por Salanova et al (2012) integrador de estas propuestas antes enunciadas tendiente a favorecer la construcción de la resiliencia en las organizaciones llamado el *modelo HERO (Healthy and Resilient Organizatios)*, que plantea una visión más global, tratando de superar la limitaciones de los modelos anteriores (Acosta et al, 2015). El modelo HERO surge con el objetivo de fomentar la salud de los trabajadores, los equipos y las organizaciones (Salanova et al, 2008; 2012; 2016) para definir como organizaciones saludables a las que realizan esfuerzos sistemáticos, planificados y proactivos para mejorar el desempeño de sus empleados, sus equipos y la propia organización. Además estas organizaciones son resilientes pues se caracterizan por realizar ajustes positivos, es decir que logran un resultado superador luego de enfrentar las situaciones adversas que se presentan. Existen características particulares que definen las empresas saludables como son un ambiente físico de trabajo seguro, un ambiente social inspirador y positivo, altos niveles de pasión por el trabajo, altos niveles de calidad de los servicios o productos que ofrece, buenas relaciones con la comunidad en la que se desarrolla y prácticas



permanentes que conectan la optimización del capital humano con la estrategia del negocio.

El modelo HERO supone un punto de vista más global ya que considera que una organización saludable no sólo comprende la salud de los trabajadores en sus puestos de trabajo sino que trasciende sus límites y tiene en cuenta las distintas partes que componen su entorno, ya sean internas como son los empleados, gerentes y propietarios, como externas compuestas por proveedores, comunidad, gobierno, acreedores y clientes. Según Salanova et al (2016), existen tres aspectos claves que si se desarrollan en forma sistemática e interactúan, dan por resultado una organización saludable y resiliente. Ellos son: *los recursos y prácticas empresariales* para definir y gestionar los procesos de trabajo, que permitan desarrollar *empleados y equipos de trabajo saludables* con elevados niveles de bienestar y que, en conjunto, darán lugar a *resultados empresariales saludables*. Una organización resiliente tiene como objetivo que sus productos o servicios sean de excelencia y que existan relaciones óptimas entre la organización y la comunidad donde se desempeña y la sociedad que la contiene.

*Los recursos y prácticas empresariales saludables*; se refieren a todas aquellas acciones que llevan a cabo las empresas para lograr sus objetivos y que consisten en recursos personales de los empleados tales como liderazgo, autoestima, trabajo en equipo y de la propia tarea como son la autonomía y compenetración y compromiso con el trabajo que junto a las prácticas empresariales de capacitación laboral, posibilidades de desarrollo profesional y creación de buenos canales de comunicación, influyen notoriamente en el logro de organizaciones saludables y resilientes.

*Empleados y equipos de trabajo saludables*, resulta ser un aspecto clave del modelo HERO, ya que el trabajo de los empleados en su conjunto determina la calidad del producto o servicio que se ofrece y como consecuencia la lealtad y satisfacción del cliente al que va dirigido. Los empleados saludables se caracterizan por tener recursos psicológicos positivos, lo que en psicología positiva se denomina *PsyCap* y que se refiere a empleados que tienen niveles muy altos de eficiencia, esperanza, optimismo y resiliencia.

*Los resultados empresariales saludables*, serán el resultado de la combinación de los dos conceptos anteriores y están relacionados con la obtención de un producto o servicio de excelencia y una buena gestión de responsabilidad social empresarial.

Planteado el modelo HERO y enunciados sus requisitos para conformar una organización saludable y resiliente, que permita tener mayores chances de permanecer en actividad, sortear la adversidad y aprovechar las oportunidades de negocios que deriven de esa situación adversa, parece razonable pensar que implementar acciones tendientes a gestionar empresas u organizaciones saludables y resilientes debería ser un objetivo de cualquier organización que desee permanecer a lo largo del tiempo.

Es difícil hacer una nómina de todas las estrategias que se pueden implementar para lograr este objetivo ya que depende de las características, necesidades y expectativas de cada organización, pero sí podemos enumerar una serie de orientaciones o posibles cursos de acción para introducir intervenciones positivas ya sean individuales o colectivas y conocer los efectos que producen.

Estos planes de acción (Salanova et al, 2013), no taxativos sino sólo enumerativos se dividen en intervenciones positivas a nivel personal y colectivo. Los cursos de acción positivos a nivel de la persona, tienen que ver con fomentar la pasión por el trabajo; ser amables con los compañeros, supervisores, jefes y clientes; expresar gratitud al empleado en respuesta a su buen desempeño laboral; aprender a perdonar por alguna acción que ha provocado un daño; compartir noticias positivas personales con compañeros, jefes y clientes, celebraciones de éxitos, premios o cumpleaños “en los momentos de café”; cuidar los modos en las relaciones sociales empleando el “buenos días”, “por favor”, “necesitás ayuda”; reflexionar sobre lo positivo de compartir tantas horas con compañeros de trabajo; cultivar el optimismo realista e inteligente tratando de buscar “el mejor yo posible”; practicar la atención plena o concentración en la tarea; establecer metas personales que sean gratificantes y fijar los objetivos para cumplirlas; desarrollar una actitud resiliente, es decir ser capaces de adaptarse positivamente a situaciones adversas o de presión laboral; disfrutar los buenos momentos compartidos. Y, por último, a nivel global o colectivo, también se pueden desarrollar intervenciones positivas que estén dirigidas a que el empleado pueda promocionar y desarrollar su carrera dentro de la organización y al entrenamiento en creencias de eficacia. Básicamente consisten en tres acciones positivas como son las auditorías positivas, tendientes a atraer y retener el talento basado en las fortalezas del empleado, establecer un contrato psicológico entre empleado y empleador cuyo contenido se va negociando y tiene por finalidad compatibilizar la vida laboral con la personal, desarrollo de la

indagación apreciativa como proceso de identificación, localización y liberación del potencial dentro de la empresa para alcanzar un desempeño excepcional; realizar cambios en el lugar de trabajo que fomenten la autonomía laboral, la variedad de tareas, trabajo en equipo, reorganizando en puestos de trabajo diferentes, asignación de proyectos especiales, asignación de tareas desafiantes o retadoras; coaching o entrenamiento basado en la psicología positiva es decir partiendo de las fortalezas, empoderándolo para que logren las metas y desarrolle su potencial.

Para finalizar el tema, podemos decir que estamos frente a un enfoque innovador ya que estamos planteando un cambio de esquema mental sobre las organizaciones. Estamos pasando de la concepción del lugar de trabajo como un espacio para el intercambio comercial o productivo a entenderlo como un espacio de vida donde las personas contribuyen con sus esfuerzos, energía y competencias para que la organización alcance sus objetivos, que al final son los objetivos de todos y considerar que trabajadores y cargos directivos deben colaborar para convertirlo en un entorno saludable donde se propicie la salud en toda la extensión de la palabra (Salanova et al, 2016). Esta concepción debería formar parte de la política y cultura de las organizaciones que se precien de ser saludables, positivas y resilientes que se caracterizan no sólo por la excelencia organizacional y éxito financiero, sino también porque cuentan con una dotación laboral física y psicológicamente saludable que es capaz de mantener un clima de trabajo saludable y positivo sobre todo en períodos de turbulencias, situaciones económicas adversas y momentos de trabajo bajo presión.

En el próximo apartado vamos a tratar de incorporar este desarrollo teórico a un caso empírico, con la intención de darle la valoración que significa esta línea de pensamiento que incorpora conceptos de la Psicología a la dirección de empresas.

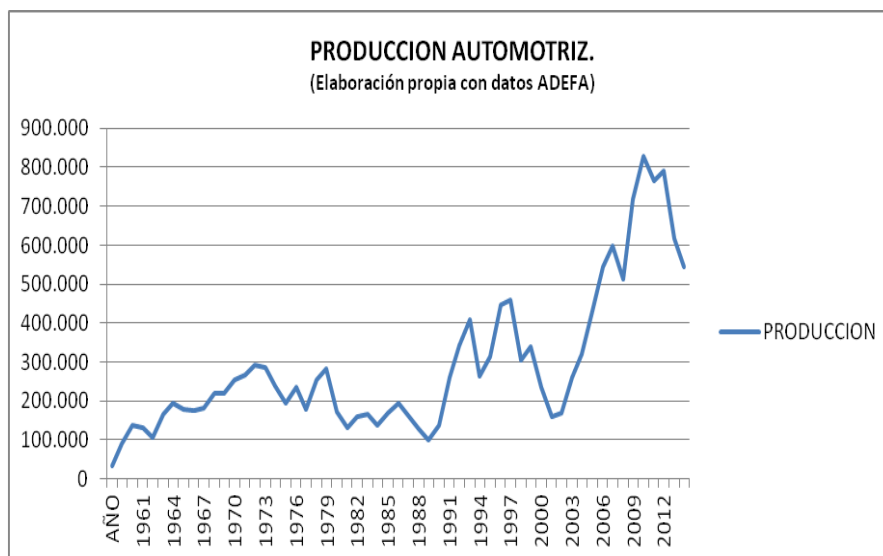
## **5. Estudio de caso**

Como última parte de este trabajo se aplican los conceptos teóricos presentados a un caso empírico de una PyME del rubro automotriz, de la localidad de Bahía Blanca, una ciudad de 300000 habitantes, ubicada al sudoeste de la provincia de Buenos Aires, Argentina.

### 5.1. Contextualización del sector automotriz en Argentina

En nuestro país se encuentran radicadas once fábricas automotrices denominadas “terminales” y la historia de lo que ha pasado con ellas explica ampliamente la evolución que ha tenido el sector en los últimos 50 años. Garzón et al (2006) hacen una revisión de la producción automotriz en el período 1963-2004, de donde podemos resumir algunas caracterizaciones. La producción doméstica de automotores durante dicho período, creció a un promedio anual del 2,2%, ubicándose por debajo del promedio del crecimiento de todo el sector industrial que fue del 2,8%. Esta situación nos habilita a inferir que el sector automotriz ha tenido un desempeño escaso, aunque siempre acompañando el crecimiento del PBI nacional.

**Gráfico 2:** Evolución de la producción automotriz argentina 1959-2015.

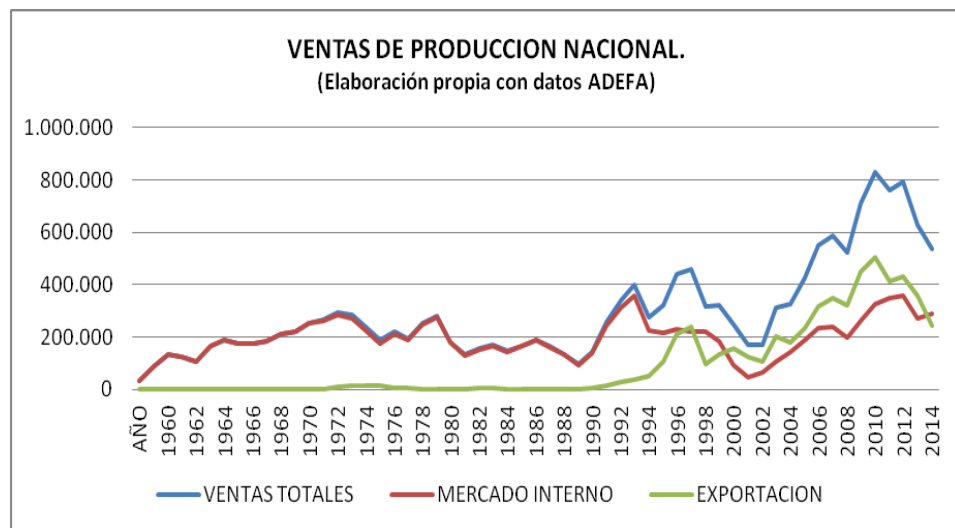


**Fuente:** Elaboración propia con datos de ADEFA-Asociación de Fábricas de Automotores.

En los años 1968/1969 nuestro país se encontraba entre los 15 productores principales de automotores del mundo con una participación de mercado de 0,7% para retroceder en el año 2004 al puesto 28 en el ranking mundial de productores de automotores con una participación de mercado del 0,4%. Sin embargo no ocurrió lo mismo con países de la región como Brasil y Méjico y menos aún con países del mundo como los asiáticos Japón, China y Corea del Sur que pudieron sostener tasas elevadas de crecimiento de la producción automotriz.

Una posible explicación a dicho comportamiento, radica en la alta dependencia que tuvo nuestro sector automotriz del mercado interno, del nivel de ingresos domésticos y de los vaivenes cíclicos de la economía nacional, y en que tuvo su desarrollo al amparo del proteccionismo económico que no le permitió dar el salto de escala, de calidad y de prestaciones para poder competir en el mercado mundial globalizado. La evolución del ingreso per cápita en la Argentina ha sido pobre y muy volátil con permanentes transferencias de ingresos del sector asalariado a los grupos económicos de mayor porte, por medio de reiteradas devaluaciones como única medida macroeconómica para el sector industrial. La evolución del ingreso per cápita doméstico fue calcado por la industria automotriz dando por resultado ese desempeño escaso, sin advertir la necesidad de buscar destinos alternativos para la producción cuando el mercado interno se debilitaba. Esta protección de la industria nacional fue muy importante durante las décadas del '60, '70 y '80, años que según las estadísticas prácticamente no se registraron importaciones.

**Gráfico 3:** Destino de la producción automotriz argentina 1959-2015.



Fuente: Elaboración propia con datos de ADEFA.

Recién en la década de los '90 se abrió el mercado a la competencia internacional aunque con ciertas limitaciones, dada la baja productividad laboral interna que elevaba los costos de producción disminuyendo las probabilidades de competir en el mercado internacional.

El sector comenzó a producir para lo que comúnmente se denomina un “mercado interno ampliado” ya que el destino de la producción era fundamentalmente Brasil, socio en el MERCOSUR; cuya legislación establecía que el intercambio debía hacerse con balanzas comerciales equilibradas, cayendo nuevamente en la dependencia del mercado interno ya que si este no absorbía producción brasileña no se podía exportar a Brasil.

Nuevamente como consecuencia de una profunda recesión del año 1989, se implementó una nueva devaluación de la moneda local y se estableció el plan de convertibilidad que fijó la paridad cambiaria entre el dólar americano y el peso argentino.

Se establecieron medidas de apertura comercial que sumado a un mejoramiento de las expectativas de la población que se encontraba en un piso de recesión, el ingreso de flujos de capital y el recupero del mercado interno, generaron confianza al escenario económico, acentuando el fuerte proceso de inversión en el sector automotriz que pasó de producir 99.639 unidades en 1990 a 408.777 unidades en 1994 (ADEFA-Asociación de Fábricas de Automotores, 2015).

Con la apertura comercial, las empresas pudieron incorporar capital tecnológico al proceso productivo que, sumado a la devaluación, generó una disminución de los costos de producción y aumento de la productividad laboral. Estos dos factores le permitieron a la industria automotriz salir a competir en el mercado internacional y buscar mercados alternativos fuera del MERCOSUR, como fueron México y Chile con los que no existían obligaciones de compensaciones comerciales.

En general la industria automotriz tiene como característica ser más capital intensiva que el resto de los sectores industriales manufactureros, es decir que en la matriz insumo-producto se cuenta con bajo coeficiente de empleo. Sin embargo, genera mano de obra indirecta, presentando uno de los multiplicadores de empleo más altos del sector industrial ya que de cada empleo que se incorporaba en la producción se generaban 4 puestos laborales adicionales en el resto de los sectores vinculados.

Sin embargo, estas fases favorables no pudieron sostenerse, ya que las medias económicas devaluatorias como medio de fomentar la industria y la sustitución de importaciones, siempre descansaron en la confianza en que un tipo de cambio alto por si solo resolvería el problema. Pero, si las políticas monetarias no van acompañadas de

incentivos fiscales o marcos regulatorios para favorecer el desarrollo de una industria eficiente, la devaluación por sí sola es un fenómeno monetario que genera procesos inflacionarios con transferencias de ingresos de los sectores asalariados a los sectores protegidos de sus efectos nocivos. Tan es así que sobre finales de los años '90 y principios del 2000 existía un fuerte desequilibrio comercial con el principal socio comercial del MERCOSUR (Brasil), llegando a una relación de 1 a 4, o sea que de cada automóvil que se exportaba a Brasil se importaban cuatro con el consecuente impacto sobre la balanza de pagos que esta relación ocasionaba (Garzón et al, 2006).

A priori esto nos sugeriría que en Brasil existían ventajas comparativas para producir allí y desde allí distribuir al mercado ampliado regional, dado el tamaño de mercado y diversidad de modelos producidos en el país vecino. Es así que muchas empresas locales que tenían grandes proyectos de inversión para el año 2000, frenaron sus acciones y comenzaron a tercerizar fabricaciones o trasladar las producciones a Brasil.

Sin embargo, no hay país en el mundo, ni siquiera Brasil que pueda tener economías de escala en absolutamente todos los modelos que demandan los consumidores. Es por ello que no se debe considerar la apertura comercial y el libre comercio como una amenaza para la industria doméstica sino que nuestro país debería encontrar el segmento de mercado que se encuentre desatendido por la producción brasileña para abastecerlo, especializarse en ello y alcanzar una escala de producción eficiente.

Si la relación con Brasil era de 1 a 4 en unidades, el desafío para nuestro país era mejorarla en términos monetarios y esto se lograría produciendo vehículos de gama media o alta, nicho que Brasil no había explotado dado que apuntaba a un mercado masivo. Además, para mejorar los saldos de la balanza de pagos, se deberían buscar mercados alternativos, establecer convenios comerciales y diseñar una política para fomentar a la industria mediante herramientas fiscales transitorias y paliativas. Una industria cuya producción en los últimos años (2010-2015) tiene como destino un 45% al mercado interno y un 55% a la exportación en su gran mayoría a un único país, se encuentra sustentada en pilares muy endeblés. Con una economía local que no crece o que crece a ritmo muy pobre, sólo se puede esperar mantener esa absorción del 45% de la producción, mientras que el desafío para el crecimiento del sector está dado en la

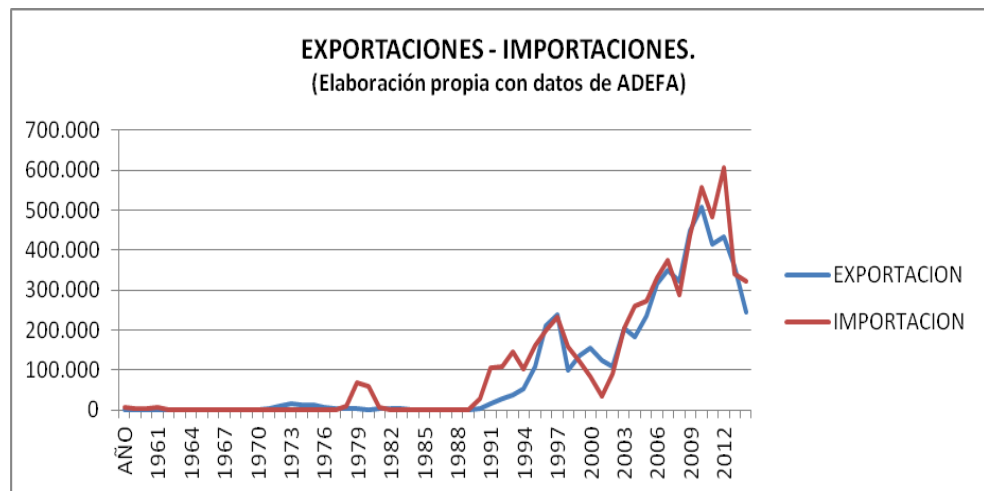
conquista de mercados externos mejorando el posicionamiento en el nivel de producción y esto no le pasa sólo a nuestro país, le pasa a todos los países del mundo que tienen un mercado local acotado (que son todos los países menos China). La producción brasileña ha sido históricamente mayor a la producción de nuestro país, pero mientras en los años 1992 y 1994 esta relación era de 4 a 1, en el año 2004 pasó a ser de 7,6 a 1. Este retroceso como consecuencia de las reiteradas crisis ha sido muy importante y el sector debería plantearse como objetivo recuperar el espacio cedido a favor del principal socio-competidor del MERCOSUR (Garzón et al, 2006).

Durante la década 2003-2013 no se verificó una transformación estructural en la industria automotriz a nivel país, sino que la economía, luego de la crisis 1998-2002, siguió operando con el predominio de las ramas que procesan recursos naturales, con bajo o nulo valor agregado y en el sector industrial la posición dominante fueron las llamadas ensambladoras automotrices, productos electrónicos elaborados en Tierra del Fuego, la petroquímica, el cemento, el acero, el aluminio y el papel.

El Producto Bruto Interno a precios constantes se expandió a un ritmo promedio anual de 2,0% entre 1991 y 2002, mientras que creció un 7,2% promedio entre 2003 y 2012 (Ministerio de Economía y Finanzas Públicas, 2012). Es este último, uno de los ciclos de crecimiento más importantes de la historia económica de la Argentina, particularmente en el sector automotriz, la producción en unidades físicas creció en el período 2003-2013 el 260%, alcanzando en el 2011 el máximo nivel de producción con 828.771 unidades (ADEFA – Asociación de Fábricas de Automotores, 2012). Nuevamente la política económica se había basado exclusivamente en un tipo de cambio alto, pero no fue acompañado con políticas de sustitución de importaciones, sólo fueron reclamos del poder político al empresariado pero estos al no encontrar condiciones favorables ataron la producción a las condiciones favorables de mercado interno recuperado y convenios comerciales con la región.



**Gráfico 3:** Comportamiento de las exportaciones e importaciones de automóviles 1959-2015.



**Fuente:** Elaboración propia con datos de ADEFA.

La producción del sector automotriz se caracterizó por su alta dependencia de importaciones de insumos, sumado a la pérdida de reservas del BCRA por cancelación de deuda a acreedores externos, la baja en los precios de los commodities, el alto déficit fiscal, un tipo de cambio intervenido, todos factores que generaron una balanza de pagos negativa, obligaron al gobierno a restringir las importaciones. Para evitar la pérdida de reservas, se establecieron cupos de compras de moneda extranjera, se fijaron alícuotas de impuestos internos elevadas sobre los precios de los automóviles de gama media y alta lo que, sumado a una caída en los salarios reales y un aumento en las tasas de interés, elevaron los costos de los créditos prendarios. Todos estos factores junto con la caída de la actividad económica general, obligaron a las fábricas automotrices a adaptarse a la nueva realidad.

Muchas marcas se replantearon la permanencia en el país ante la imposibilidad de producir sin insumos importados y sin la presencia de un mercado que pudiera absorber la producción a precios duplicados. Fundamentalmente esto ocurrió con las importadoras y fabricantes de unidades de alto valor que debían tener balanza de pagos compensadas para poder importar insumos para la producción.

## 5.2. Caso empírico: Concesionario automotor

En este contexto vamos a insertar el desempeño de una PyME de Bahía Blanca, que tiene la figura comercial de “concesionario automotor”, con una trayectoria en el rubro de más de 25 años.

En el contrato de concesión, el concesionario o distribuidor en exclusiva, se compromete a adquirir determinados bienes o servicios solamente de un proveedor concreto, y el mismo proveedor se compromete a vender solamente a ese concesionario o distribuidor bienes o servicios en una zona determinada. Esta actividad se realiza bajo las directrices y supervisión del concedente pero actuando por cuenta propia y en su propio nombre, asumiendo el riesgo de las operaciones, sin recibir ningún pago o remuneración alguna del concedente por adquirir sus bienes o servicios, solo el beneficio de la reventa, primando el principio de autonomía de la voluntad entre las partes, la mutua confianza, de forma duradera y permanente en el tiempo.

Su forma jurídica es una sociedad de responsabilidad limitada con mayoría casi total de la propiedad del capital por parte de un solo integrante de la firma por lo que se posiciona dentro del universo de ese 80 % de PyMEs de carácter familiar y con alto grado de centralización en la toma de decisiones.

Desde su creación y hasta la actualidad ha sido concesionario de marcas extranjeras de productos de gama media y alta, iniciándose con la venta de unidades y posteriormente con el crecimiento del porcentaje de penetración de la marca en el mercado, fue incorporando servicios al cliente como fueron la venta de repuestos y el servicio de post venta.

Comenzó su actividad con la concesión de marcas traídas al país por importadoras y no como representante de fábricas automotrices radicadas en el país, lo que hizo que siempre quedara absolutamente expuesto a las contingencias de las políticas económicas referidas al tipo de cambio.

Luego de la crisis del 2001, cuando muchas fábricas automotrices se debatían entre seguir produciendo en el país o trasladar sus fábricas a Brasil, tropezó con la primer adversidad, ya que ante la restricción del mercado externo, el tipo de cambio elevado y la depresión del mercado interno, la importadora de la marca concesionada decidió retirar la marca del mercado, con lo cual llegaba a su fin la posibilidad de seguir

comercializando estos vehículos. Luego de meses de negociación con la fábrica importadora de la marca en cuestión, que a cambio de la falta de producto le ofreció hacer la gestión transitoria de atención a reclamos de clientes de un concesionario local que se había desvinculado de la actividad dejando unos cuantos asuntos por resolver, se comienzan a realizar gestiones con el fin de conseguir la representación de alguna marca para el mercado local. Como consecuencia de la crisis de esos años también se había retirado de Bahía Blanca el concesionario de otra marca de vehículos importados pero con sede radicada en el país desde la década del '80.

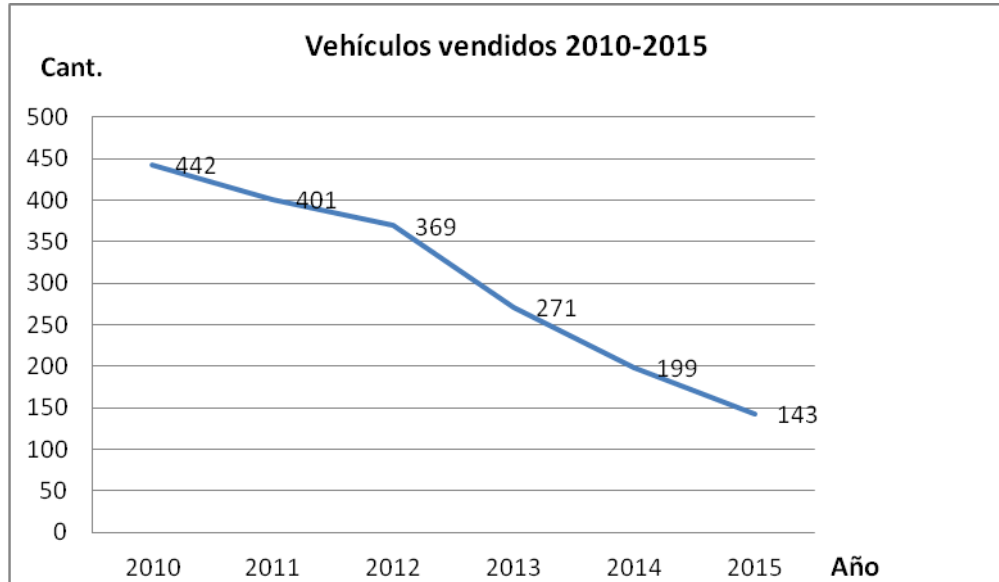
Afortunadamente el concesionario que nos ocupa siempre tuvo claro, desde su creación, su objetivo, su misión y su visión de permanecer en el rubro, motivo por el cual tiene muy claro la distinción entre las finanzas personales y las de la empresa. Este hecho hizo posible que para el año 2000 ya contara con un establecimiento propio, construido a medida de las necesidades de un concesionario automotor, con una ubicación que años más tarde resultaría estratégica. Esto le permitió que en año 2004, tomara la representación de esta nueva marca que hasta el momento tenía una participación de mercado en nuestra zona del 1%, por debajo del porcentaje de participación de mercado a nivel nacional, pero que la gestión encarada llevó en pocos años ese porcentaje a una participación en el mercado local del 3,20%, superando la participación de la marca a nivel nacional (ACARA-Asociación de Concesionarios de la República Argentina, Anuarios 2004-2016). Los beneficios de esta comercialización fueron reinvirtiéndose en el negocio, mediante adquisición de lotes linderos para exposición de vehículos usados y ampliación de instalaciones para la venta de repuestos y servicio de post venta de unidades 0 km.

El período 2003-2011 fue el de mayor crecimiento del mercado automotriz y el concesionario que nos ocupa pudo usufructuar ese período de bonanza; pero siempre con un eje rector de prudencia comercial, saneamiento financiero e inversiones acordes a las necesidades que se presentaban.

Es a partir del año 2011, bajo la restricción macroeconómica del sector externo, la escasez de reservas que generaron restricciones a las importaciones e intercambios compensados con Brasil, la terminal de la marca comenzó a tener inconvenientes para la fabricación de su producto nacional por la falta de insumos importados y se vio ante la imposibilidad de importar el resto de los modelos por no tener saldos exportables para

compensar las transacciones. Comenzó entonces una caída sistemática y pronunciada de las ventas a partir de ese año y hasta el año 2015 inclusive, tal como lo muestra el gráfico a continuación:

**Gráfico 5:** Comportamiento de las ventas del caso de estudio.



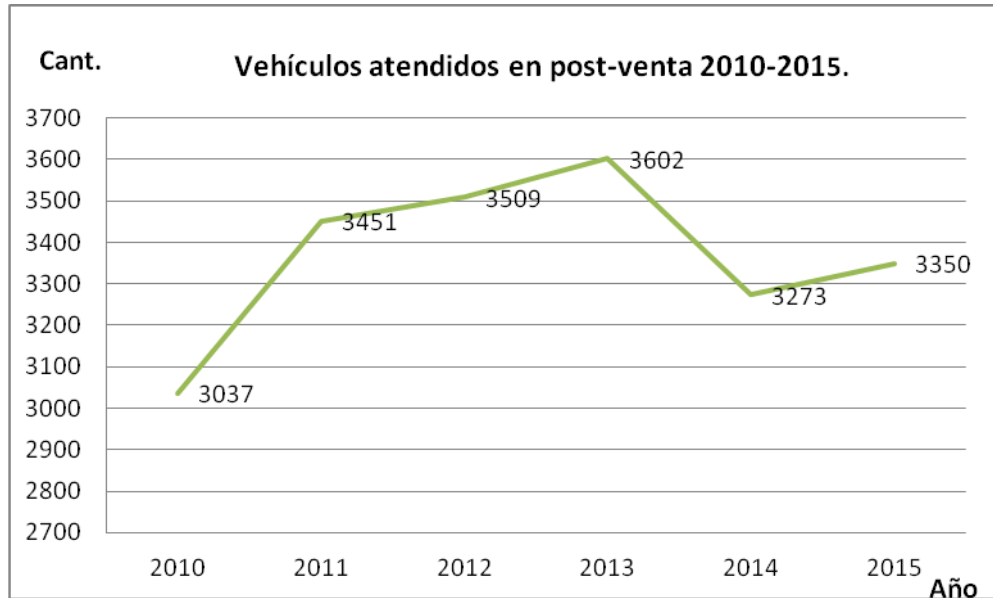
**Fuente:** Elaboración propia con datos de GELARDI SRL.

En la ciudad de Bahía Blanca, fue notoria la caída de la actividad de este rubro con el consecuente impacto en el nivel de empleo, siendo recordado los despidos de gran cantidad de empleados de muchos concesionarios locales a mediados del año 2014 e incluso manifestaciones con quema de neumáticos frente a algunos de ellos que habían despedido empleados.

Sin embargo, la empresa en cuestión pudo hacer frente a la adversidad que se presentaba, como consecuencia de haber llevado a cabo una política empresarial de reinversión de utilidades en el mismo negocio con la idea de desarrollar un negocio integrado de venta y atención de post-venta, una gestión prudente con una estructura justa y sin sobredimensionamientos innecesarios, elementos todos que evitaron la desagradable tarea de tener que reducir puestos de trabajo. Se tuvo que rediseñar el curso de acción ya que prácticamente no había unidades 0 km para la venta, pero como en los años de prosperidad tuvo una gestión más que satisfactoria aumentando notoriamente la penetración de la marca en el mercado de la ciudad, había llegado el momento de correr el objetivo primario que era la venta de automóviles nuevos, para dedicarse a la atención de post-venta de ese parque automotor que se encontraba

rodando. Fue así que se orientaron hacia el desarrollo de la atención de post venta, actividad que requirió de más personal y con cierta calificación profesional y que le permitió usufructuar esa oportunidad de negocio tal como lo muestra el siguiente gráfico:

**Gráfico 5:** Comportamiento del servicio post-venta del caso de estudio.



**Fuente:** Elaboración propia con datos de GELARDI SRL.

La terminal concedente comenzó a establecer pautas y objetivos a cumplir en relación al servicio de post venta, con auditorías semestrales para controlar el cumplimiento de los objetivos lo cual se tornaba indispensable alcanzar ya que las pocas unidades de autos nuevos que se disponía para la venta se distribuían en la red en función del cumplimiento de los objetivos de post venta. Las auditorías consistían en fijar un modelo teórico de objetivos a cumplir en rubros de infraestructura, equipamiento especializado, capacitación técnica del personal y medición de la calidad del servicio y un auditor de campo era el encargado de medir los desvíos entre los valores reales y los valores teóricos esperados. Cada rubro representaba una “H” y en función del cumplimiento de los objetivos fijados se obtenía la calificación.

Fue así que se evidenció un crecimiento notorio año a año de las unidades atendidas para mantenimiento programado o reparaciones y atenciones de reclamos en garantías. El primer año de evaluación por parte de la fábrica concedente, obtuvo una calificación de “3H” y a partir de la segunda auditoría todas las calificaciones fueron “4H”, la máxima calificación posible. No son muchos los concesionarios con la máxima

calificación en la red de distribución de la marca, por lo que merece que sea destacado el excelente desempeño del concesionario que nos ocupa en la atención de post-venta.

De acuerdo con esta descripción de la evolución del desempeño del caso presentado, es que sostenemos que estamos frente a una empresa resiliente, ya que a lo largo de su existencia comercial, ha tenido que enfrentar los avatares económicos, ha salido airoso de los mismos e incluso ha logrado un fortalecimiento ya que ha evolucionado desde la venta propiamente dicha del producto a tener un concesionario integrado que incluye la atención de la venta de la unidad 0 km y toda la estructura de la atención al cliente en el servicio de post venta.

Presentado este caso empírico, vamos a mencionar aquellos factores favorecedores de la formación de resiliencia mencionados por los autores expuestos. Del análisis encontramos que la propuesta desarrollada por Gittel et al (2006) sobre la base del estudio de compañías aéreas luego del atentado del 11 de septiembre de 2001, encaja perfectamente en nuestro caso práctico ya que los cuatro elementos fundamentales, según estos autores, para que una organización pueda superar situaciones de crisis se encuentran presentes. A saber, existen *buenas relaciones interpersonales con los empleados*, asegurando así el compromiso con la empresa y con la productividad, posee una *estructura de negocio adecuada* en función del mercado que abastece, presenta una *buena estructura financiera* sin endeudamiento comercial ni financiero lo que le permite un adecuado nivel de capital de trabajo y por último *una política antidespidos frente a la adversidad*, en el convencimiento que el clima de despidos produce un efecto de incertidumbre que repercute sobre la calidad del servicio que se ofrece.

La ponencia de Horne y Orr (1998) que enuncia siete factores indispensables para el desarrollo de la resiliencia resulta más difícil encontrarlos presentes en su totalidad y completamente desarrollados. Sin embargo, la resiliencia es un factor dinámico, por lo cual, conocer los elementos que la favorecen, nos da luz sobre los cursos de acción posibles para conseguirlo. De los siete elementos enunciados, a saber, *comunidad, competencia, conexión, compromiso, comunicación, coordinación y la consideración*, creemos que el punto más crítico se encuentra en “la competencia”, referido a la habilidad de los empleados en adaptarse rápidamente a un entorno cambiante. Realmente consideramos que conseguir factor humano de calidad no es una

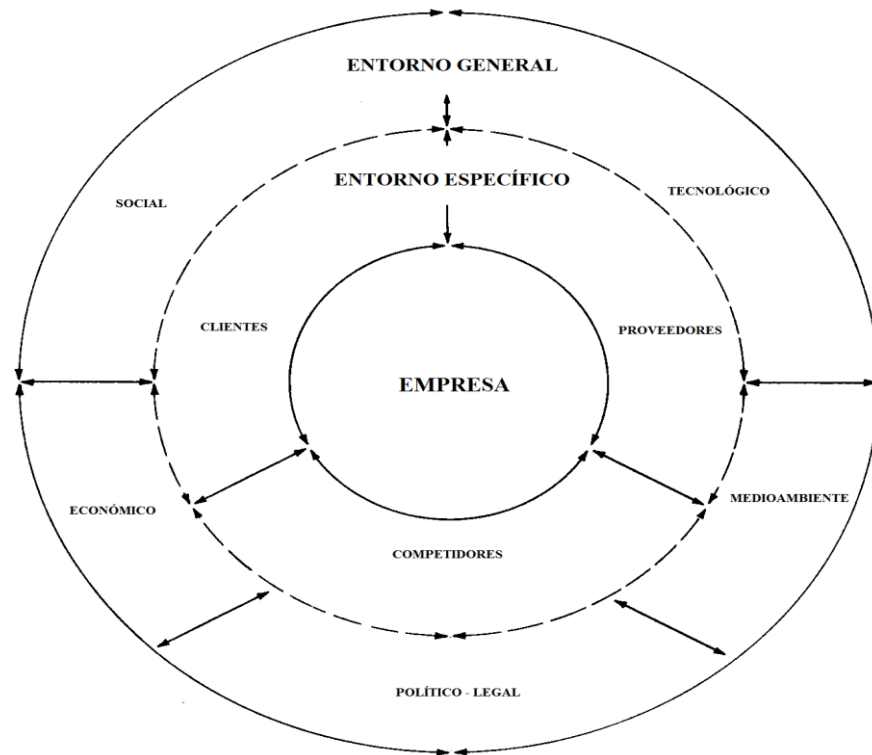
tarea sencilla en un país como el nuestro con un alto nivel de desempleo, lo que nos habilita a reclamar por políticas educativas de formación técnica y especializada.

Con respecto a la evaluación de la calidad de servicio brindado, también encontramos desarrollado un sistema de medición de la calidad del servicio brindado mediante encuestas de satisfacción que se realizan a los clientes con el objetivo de mejorar aquellas falencias que se puedan detectar a través del contacto con la necesidad del usuario de la marca.

Si repasamos el modelo HERO desarrollador de organizaciones saludables y resilientes, podemos decir que la empresa presentada ha realizado grandes esfuerzos en lograr un ambiente físico de trabajo saludable con espacios luminosos, limpios y climatizados en todas las áreas, de manera que los empleados se sientan a gusto en su puesto de trabajo. Un gran número de trabajadores cuentan con una antigüedad mayor a 10 años en la empresa, por lo cual se ha logrado un clima familiar y afable que redundará en una mejor calidad de los servicios prestados.

La empresa como tal no es un ente aislado sino que se trata de un sistema abierto que interactúa con el entorno inmediato representado por los clientes, proveedores y competidores cuyo comportamiento impacta en forma directa sobre la organización. Por encima de ese entorno específico existe un macroambiente conformado por los factores tecnológicos, económicos, políticos, sociales, legales y medioambientales que impactan en forma indirecta sobre las organizaciones. Los cambios que se producen en estos factores del medio general impactan sobre el conjunto de las empresas que lo componen, mientras que los cambios que se producen en los factores que componen el medio específico afectan en particular a la empresa bajo análisis, tal como lo muestra el esquema a continuación:

Gráfico 6: El entorno organizacional.

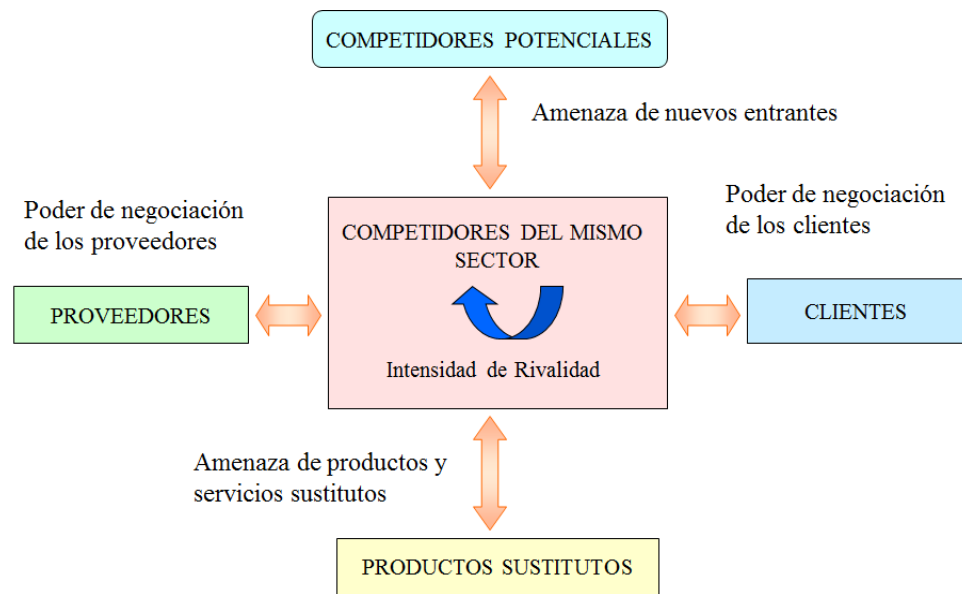


**Fuente:** Luthans Fred. Introducción a la administración, un enfoque de contingencia. Mejioco Mc Graw Hills, 1980.

En la opinión de Michael Porter, las empresas no sólo realizan las operaciones típicas de comprar, vender, cobrar y pagar sino que también compiten por lo que el sector o rubro donde se desempeña la organización se torna un aspecto clave a tener en cuenta (Porter, 1992). El sector en el que se desempeña la organización fija las reglas de competitividad y condiciona las estrategias de la misma. Las fuerzas externas al sector afectan a la empresa de una forma relativa ya que influyen sobre todas las empresas del sector y la clave está en las habilidades que desarrolle la empresa para enfrentarse a esos impactos. Porter sostiene que la competencia en un determinado rubro no radica sólo en los *competidores directos* sino que los *sustitutos*, los *competidores potenciales*, los *compradores* y los *proveedores* pueden ser considerados como amenazas de competencia para la empresa. Estas cinco fuerzas determinan la intensidad competitiva y la rentabilidad del sector y la fuerza o fuerzas que se manifiestan con mayor relevancia son las que resultan cruciales para la formulación de estrategias que neutralicen esos impactos y permitan la permanencia de la empresa en la actividad, tal como se observa en el siguiente gráfico:



Gráfico 7: Modelo de las cinco fuerzas competitivas de Porter.



Fuente: <http://www.5fuerzasdeporter.com/>

En el caso que nos ocupa, se trata de una empresa que se desempeña en el sector de la comercialización automotriz. Los *competidores directos* están representados por los concesionarios de otras marcas. Representan una amenaza directa ya que el consumidor puede optar por las distintas marcas que se ofrecen en el mercado local. La estrategia que se implementó para neutralizar esta amenaza consiste en llevar a cabo una política de diferenciación en la atención al cliente absolutamente personalizada y brindando al cliente un servicio de excelencia. Los *sustitutos* no representan una amenaza ya que los usuarios del producto de gama media y alta, difícilmente opten por medios alternativos de transporte por lo que no se constituyen en una amenaza para la competencia de la empresa. Los *competidores potenciales* tampoco representan una amenaza ya que la distribución se realiza, como dijimos anteriormente, a través de contratos de concesión encontrándose todas las marcas representadas en el mercado local por lo que no existe posibilidad que ingresen más competidores al sector. Los *compradores o clientes* son unitarios por lo que no tienen alto poder de negociación conjunta y no constituyen una amenaza. Por último, el proveedor es único por contrato, no se puede cambiar, fija las pautas y estrategias para la imposición de la marca por lo cual se constituye en una amenaza, no en el sentido de la competencia directa ya que no interviene en la venta directa al público pero sí en el sentido de que es quien fija los

objetivos teóricos que la red de distribución debe cumplir. La estrategia que la dirección de la empresa que nos ocupa estableció para disminuir el impacto de esta amenaza, consiste en realizar todos los esfuerzos necesarios para cumplir con los objetivos impuestos y de esa manera poder acceder a todos los beneficios que redundan en ventajas comerciales.

Finalmente, si tuviésemos que hacer un análisis FODA de la empresa en cuestión, diríamos que las *fortalezas* se ubican en la clara definición de los objetivos de la empresa, en la dotación de personal con una antigüedad importante en la organización debido al logro de un clima de trabajo saludable, un espacio físico de trabajo confortable en todas sus secciones, inversión en capacitación técnica del personal y esfuerzos importantes en acciones que permitan conciliar la vida laboral con la personal. Al momento de analizar *las oportunidades*, podemos decir que las mismas van de la mano de la reactivación del mercado interno y al comercializar un producto de gama media y alta está destinado a un segmento de mercado que ni bien se muestran señales de mejoras en la situación económica aparece la demanda. Por otra parte tenemos que nombrar *la debilidad* más importante del caso que nos ocupa que está dada por su integración de carácter familiar y momentáneamente sin posibilidades de perpetuarse en el tiempo ya que no existen sucesores directos del integrante mayoritario; a pesar de no ser un escollo menor, hasta el momento no ha acusado inconvenientes, sin embargo es un elemento importante a considerar frente a contrataciones con terceros o eventuales necesidades crediticias. Por último tenemos que señalar las *amenazas* que están representadas fundamentalmente por los vaivenes económicos, de allí la importancia de ser resiliente en la conformación para poder afrontarlas satisfactoriamente.

## **6. Conclusiones finales**

Tal como hemos planteado en la introducción del presente trabajo, una de las características del mundo empresarial se basa en que las empresas deben enfrentarse a permanentes cambios coyunturales como consecuencia de la inestabilidad económica, cambios tecnológicos veloces, exigencias de los consumidores, cambios socioculturales, ingreso de competidores no tradicionales al mercado, es decir deben hacer frente a los vaivenes que generan los ciclos económicos. Sumado a este escenario general, los empresarios argentinos deben además adicionar a este plano de análisis hechos de

inmadurez institucional que complican el escenario hostil en el que se desarrollan sus actividades y realizan sus planificaciones de negocios.

Sin embargo, partimos de un escenario que reúne estas condiciones cambiantes el cual es el mismo para todos los agentes económicos, de manera que no son estas alteraciones las que provocan la permanencia o desaparición de los mismos a lo largo del tiempo. Por ello nos planteamos al inicio de este trabajo el interrogante sobre cuáles son las razones por las cuales algunas empresas tienen éxito en su desempeño en escenarios de incertidumbre y otras mueren en el intento, independientemente del rubro al que pertenecen ya que dentro del mismo rubro existen empresas que logran superar los avatares a los que se enfrentan y otras que fracasan.

En función de ello, es que nos planteamos que la teoría económica neoclásica, basada en la absoluta racionalidad de los agentes económicos no puede dar respuestas a estas situaciones y el motivo está en el mismo objeto de estudio de la ciencia económica como es la escasez de los recursos ya que el tiempo tiene un elevado costo, la información a analizar es abrumadora y compleja por lo que resulta imposible acceder a una información perfecta y las oportunidades de negocios se presentan y rápidamente hay que tomar decisiones. Es por ello que los supuestos de esta teoría se tornaron inaplicables o incapaces de explicar el comportamiento de los agentes económicos que dejaban de ser absolutamente racionales. En consecuencia, surgió una corriente de pensamiento que puso de manifiesto las teorías de la toma de decisiones bajo la influencia de aspectos psicológicos del decisor, llamada teoría del comportamiento o teoría conductual. Estos razonamientos estaban afectados por aspectos psicológicos que influían en los decisores dando por resultado toma de elecciones que escapaban a la lógica y que eran producto de simplificaciones mentales llamadas heurísticas, alejándose de los supuestos neoclásicos del hombre racional pero acercándose a la realidad en la que es imposible acceder a información perfecta, analizar absolutamente todas las alternativas y tomar siempre la decisión que maximice el beneficio. Lo importante de esta teoría del comportamiento del decisor es que él mismo conozca la existencia de estas simplificaciones mentales y que sea consciente que un mal uso de ellas puede ocasionar un perjuicio para la organización si la decisión fue tomada bajo el imperio de algunos de los sesgos cognitivos que pueden ocurrir por desconocimiento de la existencia de estas heurísticas.

En esta teoría encontramos una primer respuesta al interrogante planteado en este trabajo, ya que si los decisores están influenciados por sus condiciones psicológicas al momento de evaluar alternativas, es esperable que ante un mismo evento, las reacciones no sean las mismas; puesto que cada decisor optará por aquella opción que en función de su conocimiento pero, también bajo la influencia de su experiencia, de su intuición y de su memoria, considera la más apropiada para resolver el problema que se haya presentado.

Al mismo tiempo, existe otro concepto también derivado de la psicología, capaz de dar respuesta al interrogante sobre cuáles son los motivos por los que algunas empresas sortean sin dificultades los avatares económicos que deben enfrentar y otras fracasan y están destinadas a desaparecer; razón por la cual nos hemos referido al concepto de resiliencia organizacional. La resiliencia se plantea como un concepto dinámico, capaz de gestionarse y aprenderse. Conocer cuáles son las actitudes que convierten a una organización en resiliente que supere las crisis o adversidades que se le interpongan en su trayectoria, sin duda se convierte en un factor diferencial entre las organizaciones, capaz de explicar la permanencia e incluso fortalecimiento de algunas de ellas luego de superar una adversidad.

Factores como la visión del negocio, la dirección estratégica, el grado de participación en el mercado, la situación financiera, el equipamiento tecnológico, sin duda establecen un desempeño diferencial entre las organizaciones. Sin embargo, más allá de la forma jurídica que adopten, la naturaleza del objeto social, el rubro de actividad económica a la que pertenecen, todas las organizaciones están formadas por personas por lo que se vuelven humano-dependientes quedando supeditadas al estado psico-físico de sus integrantes, quienes son los encargados de tomar decisiones a diario incidiendo directamente en el resultado final de la organización.

En el actual escenario mundial es sabido que ocurren muchos cambios que exigen a las organizaciones permanentes adaptaciones, las que no pueden permanecer inmóviles y dejar que los acontecimientos ocurran sin hacer nada, pues esto puede comprometer hasta su propio futuro o poner en riesgo su sustentabilidad en el tiempo.

Para finalizar vamos a decir que dada la importancia que tiene el sector de las PyME en nuestro país como generador de riqueza, de empleo y crecimiento del PBI para poder lograr una distribución del ingreso que dé respuesta a las demandas sociales,

es fundamental lograr la sustentabilidad de las mismas en el tiempo, por lo que consideramos que el tema desarrollado en este trabajo tiene un grado de importancia interesante para que quienes están al frente de estas organizaciones hagan los esfuerzos necesarios para desarrollar la resiliencia en su ámbito de desempeño y además conozcan las interferencias de los aspectos psicológicos en el proceso de la toma de decisiones como mecanismos de fortalecimientos de las empresas frente a los avatares que deban enfrentar.

## 7. Referencias bibliográficas

- \* ACARA-Asociación de Concesionarios de la República Argentina. (2004-2016). *Anuarios impresos ó <http://www.siomaa.com/Anuario/Listado>*.
- \* Acosta, H., Cruz-Ortiz, V., Salanova, M. y Llorens, S. (2015) “Organizaciones Saludables: analizando su significado desde el modelo HERO. *Revista de Psicología Social. International Journal of Social Psychology*. Núm. 30 (2), pp. 323-350.
- \* ADEFA Asociación de Fábrica de Automotores, 2012. “Anuario 2011”, Enero 2012.
- \* ADEFA Asociación de Fábrica de Automotores, 2016. “Anuario 2015”, Enero 2016.
- \* Argañaraz, N.; Marín, L. y Cristina, A. (2014). “El desplome de la industria automotriz argentina. Un análisis de las principales variables del sector”. *IARAF Instituto Argentino de Análisis Fiscal*, Córdoba, 21 de mayo de 2014.
- \* Asociación Americana de Psicología, 2017. En línea: <http://www.apa.org/helpcenter/road-resilience.aspx>
- \* Boletín Oficial de la República argentina. (2016). “Resolución 11/2016. Secretaría de emprendedores y de la pequeña y mediana empresa. Micro, pequeñas y medianas empresas”, *Buenos Aires*, 17 de marzo de 2016.
- \* Carthey, J., De Leval, M. R. & Reason, J. T. (2001). “Institutional resilience in healthcare systems”. *Quality in health care*. Vol. 10 (1), pp.29-32.
- \* Cleri, C.(2007). “El libro de las PyMe”. *Ediciones Granica S.A.*, CABA, 05/2007.
- \* Delors, J. (1996). “La educación encierra un tesoro”. Informe de la Comisión Internacional para la Educación del siglo XXI a la UNESCO. Madrid. Ed. Santillana.
- \* De Pablo, J.C. (1982). “Del ciclo económico de raíz política al ciclo político de raíz económico” En línea: <http://www.aaep.org.ar/anales/works/works1982/depablo.pdf>
- \* DiCiano, M.(2016). En línea: <http://www.aduba.org.ar/wpcontent/uploads/2016/07/Pymes.pdf>.
- \* European Foundation For Quality Management. En línea: <http://www.efqm.es/>
- \* Ferrer, A. (1980). “La economía argentina”, *FCE*, Buenos Aires, 1980.
- \* Ferrer, A. (1995). “Los ciclos económicos en la Argentina: del modelo primario exportador al sistema de hegemonía financiera”. *Conferencia pronunciada en la Academia nacional de Ciencias Económicas*, Buenos Aires, 31 de mayo de 1995.
- \* Ferrer, A. (2010). “La nueva economía argentina”. *Buenos Aires Económico*, editorial marzo 2010.
- \* Fersen, H. (2015). “La resiliencia: su aplicación en el sector empresarial”. *Revista Contribuciones a la Economía, CE*, Febrero 2015. En línea: <http://eumed.net/ce/2015/1/resiliencia.html>
- \* FOP - Fundación Observatorio PyMEs .Informe Anual 2014.
- \* FOP - Fundación Observatorio PyMEs. Informe Anual 2015.
- \* FOP - Fundación Observatorio PyMEs. Informe Anual 2016.

- \* Garzón, J.M y Berniell, I. (2006). "Los últimos 40 años de la industria automotriz. ¿Radiografía de una industria argentina?". *IERAL. Fundación Mediterránea*. 08/07/2006.
- \* Giménez, G. y Casado, L. (2013). "La emergencia de un nuevo paradigma en management". *Aloma*, Vol. 31, Núm.2, pp. 45-58.
- \* Gittell, J. H., Cameron, K., Lim, S. y Rivas, V. (2006). "Relationships, Layoffs, and Organizational Resilience". *The Journal of Applied Behavioral Science*. Vol. 42. N° 3, pp.300-329.
- \* Henderson, N. y Milstein, M.(2003). "*Resiliencia en la escuela*". Buenos Aires. Ed. Paidós.
- \* Herrero, G y Tavosnanska, A. (2011). "La industria argentina a comienzos del siglo XXI". *Revista Cepal*, N° 104, Buenos Aires, 2011.
- \* Hoffman, H. (2013). "La resiliencia como estrategia organizacional". *Forum humanes*, Vol. 2, Núm.2.Dic (2013)-May(2014).
- \* Horne, JFI. y Orr, JE. (1998). "Assessing behaviors that create resilient organizations". *Employment Relations Today*. Winter 1998, pp. 29-39.
- \* Kahneman, D y Tversky, A.(1979). "Prospect Theory: An analysis of decisions under risk". *Econometría*, Vol.47, N° 2, pp. 263-291.
- \* Kahneman, D. (2003). "Mapas de racionalidad limitada: psicología para una economía conductual". *RAE Revista asturiana de economía*, N°28, pp.181-215.
- \* Kahneman, D. (2012). "Pensar rápido, pensar despacio". Ed. Debate. Barcelona.España.Ed traducida al español por Joaquin Chamorro Mielke.
- \* Kosacoff, B. (1993) "La industria argentina. Un proceso de reestructuración desarticulado". *CEPAL*, documento de trabajo N° 53, Buenos Aires, octubre 1993.
- \* Mankiw, Gregory N. (2014). *Macroeconomía*, 8va edición. Antoni Bosch editor S.A, España, 2014.
- \* Manzanal, M.; El Alabi, E.; Milanesi, G. y Vigier, H. (2013). "La heurística de representatividad en un caso de decisión de inversión". *Escritos contables y de administración*, Vol.4, Núm2. Bahía Blanca 2013.
- \* Manzanal, M.; Milanesi, G. y Vigier, H. (2015). "Racionalidad, heurísticas y aversión al riesgo en decisiones de inversión empresarias. XXXV Jornada Nacional de SADAF. Vaquerías, Córdoba, 2015.
- \* Manzanal, M.; Vigier, H.; Briozzo, A.; Milanesi, G. y Martínez, L.(2015). "Construcción de funciones de pertenencia a partir del uso de la teoría de expertos. Medición de la presencia de heurísticas en la toma de decisiones." *XVIII SIGEF Congress*.
- \* Martínez-Moreno, A., Morales, V., Sánchez- Roca, C. y Sánchez-Pérez, F.(2012). "El modelo EFQM, análisis de los criterios y resultados de en un servicio deportivo municipal con más de 25.000 habitantes. *Cuadernos de Psicología del Deporte*, Núm. 12 (2), pp. 71-76.
- \* McCANDLESS JR, George T.(1993). *Teoría Macroeconómica*. Impreso en España. Beramar SA, 1993.

- \* Medina Salgado, C. (2012). “La resiliencia y su empleo en las organizaciones”. *Gestión Estratégica*, Núm 41, ene-jun 2012.
- \* Meneghel, I., Salanova, M. y Martínez, I. (2013). “El camino de la resiliencia organizacional. Una revisión teórica”. *Aloma*, Vol.31, Núm.2, pp 13-24.
- \* Melillo, A. (2004). “Proyecto de construcción de resiliencia en las escuelas medias”, presentado en la Secretaría de Educación de la Ciudad de Buenos Aires, 2004.
- \* Ministerio de Economía y Finanzas Públicas, 2012. “La Macroeconomía Argentina 2003-2012” Secretaría de Política Económica y Planificación del Desarrollo, Subsecretaría de Programación Macroeconómica Dirección Nacional de Política Macroeconómica. En línea: <http://www.mecon.gov.ar/basehome/pdf/indicadores.pdf>
- \* Minolli, C.(2000). “Empresas resilientes. Algunas ideas para construirlas”. En línea: [http://www.ucema.edu.ar/u/cpcb/Investigacion/Resiliencia/Empresas\\_Resilientes.pdf](http://www.ucema.edu.ar/u/cpcb/Investigacion/Resiliencia/Empresas_Resilientes.pdf)
- \* Neira, M; Bagus, P y Rallo Julián, J. (2011). “Teorías del ciclo económico, principales contribuciones y análisis a la luz de las aportaciones de la escuela austríaca de economía”. *ICE Tendencias y Nuevos Desarrollos de la Economía*, N° 858, pp 71-87, ene-feb 2011.
- \* OMS (2010). “Ambientes de trabajo saludables: un modelo para la acción para empleadores, trabajadores, autoridades normativas y profesionales”. En línea en: [http://www.who.int/occupational\\_health/evelyn\\_hwp\\_spanish.pdf](http://www.who.int/occupational_health/evelyn_hwp_spanish.pdf).
- \* Prebisch R. (1993), “Teoría dinámica de la economía”, en Raúl Prebisch Obras 1919-1949, Fundación Raúl Prebisch, Buenos Aires.
- \* Porter, ME. (1992), “Estrategia Competitiva, Técnicas para el Análisis de los Sectores Industriales y de la Competencia”. CECSA, 2º Edición, Buenos Aires, 1992.
- \* Rapaport, M. (2013). “En el ojo de la tormenta. La economía política argentina y mundial frente a la crisis”. CABA. *FCE. Ira. Edición*.2013.
- \* Rapaport, M. (2012) “Historia Económica, Política y Social de la Argentina, 1880-2003. Ed. Emecé. Buenos Aires.
- \* Resico, M.F (2008) “Introducción a la Economía Social de Mercado” Ed. Konrad Adenauer. Buenos Aires, Argentina. Ed. Educa, 2008. pág 179-188.
- \* Resico, M.F (2009). Congreso “Hacia el Bicentenario (2010-2016) Memoria, Identidad y Reconciliación” 27, 28 y 29 de mayo de 2009 .Area temática 6: Los derroteros de la economía Ponencia: “Elementos institucionales del ciclo económico en la Argentina. Una perspectiva histórica”
- \* Salanova, M. (2009). “Organizaciones saludables, organizaciones resilientes”. *Gestión práctica de riesgos laborales*, N° 58, p.18, marzo 2009.
- \* Salanova, M., Llorens, S., Acosta, H. y Torrente, P (2013). Intervenciones Positivas en Organizaciones Positivas, *Terapia Psicológica*. Núm.31, pp.101-113.
- \* Salanova, M., Llorens, S. y Martínez, I.M. (2016). “Aportaciones desde la Psicología Organizacional Positiva para Desarrollar Organizaciones Saludables y Resilientes”. *Papeles del Psicólogo*. Núm 37(3), 2016. Pp 177-184.
- \* Scarlan, M. (2012). “Sector automotriz 2013” En línea:



<http://www.eleconomista.com.ar/2012-12-sector-automotor-2013/>.

- \* Sebreli, J.J. (2002). “Crítica de las Ideas políticas Argentinas. Ed. Sudamericana. Buenos Aires, pág.104.
- \*Simon, H.A. (1957). “Models of Man”. John Wiley and Sons,Inc.
- \* Squillace, M. (2011). “La influencia de los heurísticos en la toma de decisiones.”*UBA. Facultad de Psicología*. Trabajo práctico de la Cátedra Biología del Comportamiento. Año 2011.
- \* Suárez Ojeda, N. (2001).”Resiliencia. Descubriendo las propias fortalezas.” Buenos Aires. Ed. Paidós, 2001, pp.72 y sgtes.
- \* Tetaz, M. (2014). “Neuroanatomía de la decisión”. *Alta gerencia*, Año XIII, Núm.63 -2 Digital.
- \* Urrá Urbieto, JA, Medina Lorza, A y Acosta Naranjo, A (2011). “Heurísticas y sesgos cognitivos en la dirección de empresas: un meta-análisis.” *Revista Venezolana de Gerencia*, Año 16, N° 55, p 390-419.
- \* Vergés, J y Lozano, D. (2013). “La emergencia de la visión en las organizaciones. Un proceso movilizador.”*Aloma*, Vol.31, Núm.2, pp.25-33.