

# **XI Congreso Iberoamericano de Extensión Universitaria “Integración extensión, docencia e investigación para la inclusión y cohesión social”**

22 al 25 de noviembre de 2011- UNL

**Tema: OBSERVATORIO DE BUENAS PRACTICAS GERENCIALES**

**Autores: Zandomeni, Norma – Masso del Valle, Alba**

**FACULTAD DE CIENCIAS ECONOMICAS  
UNIVERSIDAD NACIONAL DEL LITORAL  
SANTA FE - ARGENTINA**

## **Introducción**

En el año 2010, la Maestría en Administración de Empresas de la Facultad de Ciencias Económicas de la Universidad Nacional del Litoral instituyó un programa apuntando al Fortalecimiento de la Investigación en el ámbito de dicha carrera. Teniendo en cuenta el perfil profesionalista del MBA y que quienes eligen esta carrera son mayoritariamente profesionales integrantes de organizaciones de la región, se seleccionó una línea de trabajo capaz de generar una efectiva interacción entre el ámbito académico y el sector productivo.

Se trata de la puesta en marcha de un "Observatorio de Buenas Prácticas Gerenciales", que tiene el objetivo de relevar y estudiar experiencias empresariales que puedan calificarse como exitosas, según parámetros definidos previamente, y referidas a distintas temáticas como pueden ser: Gestión de RRHH, Responsabilidad Social Empresaria, Gestión de Empresas Familiares, entre otras.

El Observatorio de Buenas Prácticas Gerenciales –OBPG- de la Maestría en Administración de Empresas FCE-UNL, es un espacio de investigación, que busca potenciar puntos de encuentro entre el ámbito académico y el sector productivo, mediante el relevamiento y estudio de experiencias empresariales que puedan ser calificadas de exitosas, según determinados parámetros.

La identificación y difusión de las buenas prácticas es una metodología de trabajo que desde hace ya varios años atrae el interés de Universidades y Empresas de países desarrollados y, más recientemente, de América Latina.

Se trata concretamente de conformar un Banco de Casos para su estudio en el ámbito académico, su difusión, su consulta por distintos actores interesados en la experiencia que permita generar una instancia de reconocimiento público a las empresas que aportan sus

experiencias, en tanto permita exhibir el desarrollo de ciertas acciones o aplicaciones novedosas que han dado buenos resultados.

Los respectivos grupos de investigación están integrados por docentes de la FCE, alumnos y graduados del MBA, que han visto en esta propuesta la posibilidad de profundizar y actualizar sus conocimientos en los temas priorizados e ir conformando un banco de experiencias innovadoras capaces de generar intercambios y réplicas de Buenas Prácticas entre distintas organizaciones.

### **Contextualización del proyecto**

La creación del OBPB responde no sólo a una clara convicción de los órganos de gobierno de la FCE sino también a los lineamientos de política universitaria referida a la formación de posgrado.

Así, en referencia al primer aspecto, cabe mencionar que en el Plan de Desarrollo Institucional de la FCE (Resol CD 751/05) se visualiza la necesidad de consolidar las carreras de posgrado de la Facultad, fundamentalmente en temas de investigación y transferencia al medio.

En el marco de este Plan Institucional, el Plan Estratégico del MBA 2008-2010 (Resol CD 146/08) prevé “Promover acciones en el ámbito de la Investigación y Extensión que aproximen el desempeño del MBA al entorno cercano del ámbito regional.”

En línea con este objetivo estratégico, el citado Plan propone “Generar un proyecto de investigación propio del posgrado y promover la incorporación de tesis del MBA y docentes del mismo a un proyecto de investigación aplicada con sede en el Posgrado.”

Por su parte, en lo que refiere a los lineamientos de política universitaria, la investigación aparece como una dimensión clave en los procesos de evaluación externa para la categorización de las Maestrías, lo cual queda explicitado tanto en los criterios, indicadores y estándares específicos para la disciplina Administración<sup>1</sup>, como en la “Guía de evaluación por pares” utilizada por la CONEAU<sup>2</sup>.

<sup>1</sup> El documento de la Comisión Asesora de Administración de la CONEAU contempla específicamente el desarrollo de “Actividades, proyectos y programas de investigación” como requisito mínimo para las Maestrías tipo I y II y como estándar de excelencia de las Maestrías tipo III.

<sup>2</sup> La Guía consigna: “Evaluar, en caso de que corresponda al tipo de posgrado, el desarrollo de actividades de investigación en los ámbitos vinculados con la carrera: la cantidad de actividades de investigación y si se efectúan en los ámbitos vinculados con este posgrado; la relevancia y la pertinencia temática; la participación en ellas de los docentes y los alumnos (o las posibilidades brindadas para que participen de ellas) y los resultados concretos obtenidos; la vinculación entre los temas de las actividades de investigación, los temas de tesis, proyectos de Tesis,

Además, la experiencia como par evaluador de MBAs en el proceso de categorización de estas carreras desarrollado en el año 2009, permite dar cuenta de la importancia que efectivamente se asigna desde la CONEAU al desarrollo de actividades de investigación en el marco de los posgrados y, fundamentalmente, a la participación en las mismas de docentes, alumnos y graduados.

En este contexto, se delinearon las bases de una propuesta orientada a:

- diseñar y desarrollar actividades de investigación en el ámbito del MBA-FCE capaces de impactar positivamente en el proceso de formación
- involucrar en estas actividades a distintos actores de la carrera: docentes, alumnos y ex alumnos
- promover instancias de vinculación con otros grupos de investigación de la FCE y alumnos Cientibecarios
- propender a una creciente articulación entre estos espacios de investigación y los trabajos finales de la Maestría

Estos propósitos deben compatibilizarse, en tanto el perfil profesionalista del MBA atrae, tal como se consigna en su Diagnóstico Estratégico, fundamentalmente a profesionales integrantes de los cuadros gerenciales de organizaciones de la región, para quienes la investigación es percibida, al menos en principio, como una cuestión suficientemente alejada de su quehacer específico y de sus intereses profesionales.

De una revisión de la modalidad y temas elegidos para elaborar el trabajo final, surge claramente que la gran mayoría opta, dentro de las posibilidades que ofrece la carrera, por la realización de un trabajo de aplicación a una situación organizacional concreta o la elaboración de casos de estudio.

Frente a esta situación, se evalúa pertinente que las actividades de investigación propicien puntos de encuentro entre el ámbito académico y el sector productivo, a efectos de interesar a los alumnos y graduados, logrando su efectivo involucramiento.

### **La Propuesta de Trabajo**

trabajo u obra; la fuente de financiamiento y la vigencia de esas actividades. Analizar su impacto sobre el proceso de formación.”

Una línea de estudio que evidencia un sostenido crecimiento en universidades iberoamericanas y en la que convergen intereses académicos y empresariales, e incluso gubernamentales, es la referida a la investigación sobre “**buenas prácticas**” –BP-. Así, es posible identificar numerosos grupos integrados por investigadores y profesionales integrantes de los cuadros gerenciales de organizaciones públicas y privadas, trabajando en torno al estudio de BP en un amplio abanico de temas, entre los que se pueden citar: Responsabilidad Social Empresaria<sup>3</sup>, Dirección de RRHH<sup>4</sup>, Relaciones laborales<sup>5</sup>, Vinculación Universidad-empresa<sup>6</sup>, Dirección y Gestión universitaria<sup>7</sup>, etc.

El concepto de BP no refiere a cualquier experiencia subjetivamente calificada como exitosa, sino a prácticas que se guían por principios, objetivos y procedimientos adecuados y/o pautas aconsejables, que se adecúan a parámetros consensuados y que han arrojado resultados positivos, demostrando su eficacia y utilidad en un determinado contexto (OIT, 2005).

Por tanto, un estudio de BP sobre un tema específico exige:

- identificar una serie de parámetros capaces de calificar como tal determinadas experiencias (pertinencia, creatividad e innovación, impacto, sostenibilidad, eficacia, etc), consensuarlos y validarlos, todo lo cual sólo puede hacerse a partir de una sólida base teórica sobre la temática elegida
- diseñar instrumentos que posibiliten un adecuado relevamiento de las experiencias
- evaluar la experiencia en base a los parámetros elaborados
- reflexionar sobre la experiencia, volviendo nuevamente a la teoría

---

<sup>3</sup> Instituto Argentino de Responsabilidad Social Empresaria - Programa Latinoamericano de RSE-IARSE en el que participan organizaciones de Paraguay, Colombia, Ecuador, Bolivia, Brasil, Perú y Nicaragua

<sup>4</sup> Estudio de BP profesionales en la dirección de RRHH en el entorno Iberoamericano, promovida por la Asociación Española de Dirección y Desarrollo de Personas (AEDIPE) con la implicación de profesionales de RRHH de importantes empresas y universidades públicas de países iberoamericanos

<sup>5</sup> Iniciativas de la OIT, de la Secretaría de Trabajo y Previsión Social de México y del gobierno de Chile sobre Buenas Prácticas Laborales

<sup>6</sup> Red Latinoamericana de Buenas Prácticas de Vinculación Universidad Empresa.

<sup>7</sup> Red de Observatorios de Buenas Prácticas de Dirección Estratégica Universitaria en Latinoamérica y Europa (Programa Alfa III)

Se trata concretamente de conformar un Banco de Casos para su estudio en el ámbito académico, su difusión, su consulta por distintos actores interesados en la experiencia y que genera una instancia de reconocimiento público a las empresas que aportan sus experiencias, en tanto permite exhibir el desarrollo de ciertas acciones o aplicaciones novedosas que han dado buenos resultados.

En este permanente diálogo entre teoría y praxis que exige el estudio de BP, hemos sustentado la creación en el ámbito del MBA del:

### **“Observatorio de buenas prácticas gerenciales”**

Esta denominación, deliberadamente amplia, permite albergar distintos grupos de trabajo abocados a temáticas específicas, las que pueden definirse en forma previa a la convocatoria de los potenciales participantes o con la directa intervención de los mismos.

Cualquiera sea la temática elegida, el grupo responsable debe desarrollar las siguientes actividades:

- Profundizar el respectivo marco teórico
- Relevar abordajes empíricos previos sobre el tema e indagar, en particular, sobre estudios en BP, capaces de enriquecer la iniciativa con potenciales aportes conceptuales y metodológicos
- elaborar los criterios pertinentes para definir una BP en la temática elegida
- Validar los criterios mediante experiencias piloto con la colaboración de empresas directamente vinculadas a la comunidad académica del MBA
- Definir mecanismos para interesar a las empresas a participar con sus experiencias
- Evaluar las experiencias en base a los criterios previamente elaborados
- Reflexionar sobre las experiencias desde el respectivo marco teórico

Se previó lograr, al cabo del primer año, el funcionamiento regular de dos grupos de trabajo:

- **GRUPO I OBSERVATORIO DE BUENAS PRACTICAS GERENCIALES EN RESPONSABILIDAD SOCIAL EMPRESARIA**
- **GRUPO II - OBSERVATORIO DE BUENAS PRACTICAS GERENCIALES EN RECURSOS HUMANOS**

### **Impactos esperados**

La implementación de esta propuesta pretende:

- Interesar a distintos actores del MBA, como necesario punto de partida para fortalecer la investigación en ese ámbito
- Interactuar con otros grupos de investigación de la Facultad
- Generar vínculos con grupos/instituciones interesados en el estudio de BP tanto a nivel nacional como internacional
- Potenciar los vínculos con organizaciones públicas y privadas así como con entidades intermedias de la región
- Aportar a la elaboración de trabajos finales ya sea a través de la elaboración de “casos” en referencia a las BP detectadas como así también de trabajos de aplicación que analicen la posibilidad de replicar una BP a otras organizaciones
- Impactar positivamente en las actividades de docencia mediante el análisis de experiencias de BP en distintos módulos del MBA
- Realizar publicaciones que permitan difundir los avances que se vayan logrando

### **La puesta en marcha del OBPG**

#### **Definición de Buenas Prácticas Gerenciales a los fines de nuestra Investigación**

A partir del análisis bibliográfico y luego de reuniones de debate y reflexión, el equipo del Observatorio arribó a la siguiente definición de Buenas Prácticas Gerenciales:

*Experiencias que se entienden como formas de actuación novedosas y eficaces, fruto de la identificación de una necesidad de la organización o de alguno/s de su/s grupo/s de interés, que*

*suponen una mejora verificable en los estándares de desempeño, en un marco de actuación socialmente responsable, alineadas a los valores de la organización y posibles de ser sistematizadas, sostenibles y replicables.*

Criterios:

- Pertinencia: aplicabilidad a un contexto organizacional concreto y en respuesta a una necesidad de la organización o de sus grupos de interés.
- Eficacia: en lo que refiere a la respuesta a las necesidades identificadas y al logro de los objetivos esperados.
- Impacto: que demuestre mejoras tangibles, resultados positivos, logros cuantitativos y/o cualitativos verificables, en un marco de actuación socialmente responsable.
- Sostenibilidad: que presente posibilidades de continuidad, sea sustentable en el tiempo, es decir, que resulte sostenible económica, organizativa y técnicamente.
- Innovación: que aporte algún/nos elementos originales/creativos, alternativas diferentes de organización, uso de recursos y/o métodos de gestión, que posibiliten el aprendizaje sobre nuevas formas o estilos de trabajo.
- Sistematización: que se sustente en una metodología y actividades estructuradas, coherentes con el objetivo y con la fundamentación que la respalda; que pueda describirse en forma clara y concreta, identificando necesidades, actores involucrados, objetivos, estrategias de actuación y recursos requeridos.
- Replicabilidad: que conlleve la posibilidad de intercambio y réplica de experiencias; que sea capaz de ser transferida, con las pertinentes adaptaciones.

**Desarrollo de un Caso Piloto**

En una primera etapa se procedió al análisis bibliográfico y de antecedentes empíricos, reuniones de debate y elaboración de documentos síntesis sobre el marco conceptual y metodológico de la investigación.

A posteriori, se evaluó la pertinencia de aplicar el marco conceptual y metodológico seleccionado al relevamiento, descripción y análisis de un Caso Piloto, tal como se describe seguidamente.

## Consideraciones metodológicas

Tomamos como base los pasos identificados por Villarreal Larrinaga -Landeta Rodríguez en su "Propuesta de Diseño Metodológico del Estudio de Casos"<sup>8</sup>.

### **1. Propósito, objetivos y preguntas de investigación**

1.1. **Propósito:** Ilustrar una Buena Práctica Gerencial asociada a una acción/programa de RSE.

#### **1.2. Preguntas de investigación genéricas**

¿Cuál ha sido el proceso seguido en la elección, diseño e implementación de una experiencia de RSE que, desde la perspectiva de la empresa, se considera exitosa?

¿Cuáles son los principales logros cuantitativos y/o cualitativos?

¿La experiencia responde a los ejes esenciales de la RSE y a los criterios que definen una Buena Práctica Gerencial?

#### **1.3. Objetivos:**

- Identificar una acción/programa de RSE que, a priori, responda a los ejes esenciales de la RSE y a los criterios que definen una Buena Práctica Gerencial.
- Describir la experiencia seleccionada atendiendo a su origen, proceso de diseño e implementación y resultados alcanzados.
- Evaluar la experiencia atendiendo a los criterios que definen una BP y a los ejes esenciales que integran el concepto de RSE.
- Elaborar un informe con la narrativa de los principales hitos del caso analizado y las conclusiones generales del estudio.

---

<sup>8</sup> En *El estudio de casos como metodología de investigación científica en Economía de la Empresa y Dirección Estratégica*, Oskar Villarreal Larrinaga y Jon Landeta Rodríguez, Universidad del País Vasco

## **2. Contexto conceptual, perspectivas y modelos teóricos. Revisión de la literatura y formulación de proposiciones**

Respecto a este punto, asumimos que el conocimiento alcanzado por los integrantes del grupo en la temática de RSE, nos exime de detenernos en su estudio. Por otra parte, los “ejes esenciales de la RSE” antes enunciados operan a manera de proposiciones para el análisis del Caso Piloto.

## **3. Selección e identidad de la unidad de análisis**

Se acordó con la empresa Petropack SA de la ciudad de Paraná, Entre Ríos para elaborar el primer caso de Buenas Prácticas en RSE como caso piloto del Observatorio.

## **4. Métodos y recursos de investigación**

A partir del análisis de información secundaria sobre la historia de la empresa Petropack y sus acciones en RSE, se invitó formalmente a sus directivos a compartir sus experiencias.

Se generó un primer encuentro con miembros de la misma, para tener una visión general de la actuación en RSE que permitiera seleccionar una acción/programa para su estudio y, a partir de allí, avanzar en el proceso investigativo.

Así, se tomó conocimiento, entre otras iniciativas, de las acciones que lleva adelante Petropack en un volcadero de basura de la Municipalidad de Paraná, lugar en el que hombres y mujeres rescatan la basura que pueden vender como forma de supervivencia.

Allí funciona el Jardín Maternal Los Isleritos, con las carencias y dificultades propias del medio socioeconómico en que desarrollan sus actividades. Ante esta situación, Petropack comenzó a colaborar con el Jardín en tareas de mantenimiento, recreación, etc., fomentando el voluntariado de sus empleados.

De la vinculación con las madres que llevaban a sus hijos a la guardería surgió entonces como prioridad la necesidad de instruir las en normas básicas de higiene en el manejo de los alimentos para la familia.

Ante el interés y condiciones demostrados por un grupo de mujeres, fue surgiendo la posibilidad de avanzar en una capacitación en gastronomía que les permitiera cocinar para terceros y así obtener un ingreso que reemplazara su trabajo en el volcadero.

De esta iniciativa surgió el Taller Gotitas de Esperanza, un servicio de catering para empresas, que se seleccionó como caso de estudio `por entender, a priori, que reunía los criterios acordados para definir una Buena Práctica, fundamentalmente aquellos que hacen referencia a la innovación, el impacto y la replicabilidad.

El siguiente paso consistió en el análisis de información secundaria de las publicaciones que edita la empresa, Revista interna "Equipos" y los Informes de sustentabilidad social; como así también artículos periodísticos.

Para el relevamiento de información primaria, se utilizó la técnica de entrevistas semi estructuradas a los distintos actores involucrados.

Esta decisión busca sustentar la validez de los hallazgos atento a que, la utilización de múltiples fuentes de evidencia, permite realizar un análisis en profundidad del objeto en estudio y, al mismo tiempo, posibilita confrontar la perspectiva de los distintos sujetos, pudiendo usarse como un análisis cruzado de información.

Se realizaron entrevistas con: Directivos de la empresa, el grupo de madres que trabaja en Taller Gotitas de Esperanza y la profesional responsable de la capacitación, en base a Guías de entrevistas ad-hoc elaboradas previamente por el equipo de investigación.

En el proceso de recogida de la evidencia, también se recurrió a la observación, mediante una visita al Taller donde se observó el proceso productivo así como las actividades que hacen a la gestión de compras, distribución de los productos, administración y finanzas.

Una vez finalizado el trabajo de campo fue necesario sistematizar la información obtenida ordenando los datos en fichas para una mejor interpretación.

Con la información recabada y analizada se procedió a la redacción preliminar del caso para luego hacer una puesta en común con todo el grupo y reflexionar poniendo a evaluación el caso en función de los objetivos y estructura propuestos.

Con el caso preliminar corregido y debatido, se procedió a la redacción definitiva, culminando el proceso con la puesta a consideración por parte de la empresa Petropack.

Este primer caso marcó el inicio de un trabajo sistemático y planificado para la identificación y estudio de Buenas Prácticas en RSE que llevan adelante empresas de la zona de los más variados rubros y tamaños.