

## MAIA<sup>1</sup>. Un enfoque peirceano para el estudio de la acción directiva

Raquel Sastre  
Universidad de Buenos Aires<sup>2</sup>  
[rsastre@economicas.uba.ar](mailto:rsastre@economicas.uba.ar)

### 1. Introducción

En Administración, así como en otras disciplinas de las Ciencias Sociales, estamos habituados a pensar linealmente, en relaciones tipo causa-efecto. Esta forma de pensar determinista es poco creativa por dejar cerrada otras posibilidades de respuesta. Por ese motivo, al intentar conocer fenómenos complejos, como la acción directiva, carecemos de herramientas teóricas y metodológicas para su estudio y análisis.

Este trabajo retoma algunas problemáticas planteadas en investigaciones anteriores. Una de ellas es la motivación emprendedora que expresa la mayoría de los estudiantes de la carrera de Licenciatura en Administración, al proyectar su futuro profesional. Esta motivación para emprender un negocio propio abre otras indagaciones como: ¿cuáles son los factores que el potencial emprendedor/a identifica como aquellos que contribuyen con el éxito de su emprendimiento? Uno de los factores de "éxito" es la perduración de los emprendimientos en el tiempo, es decir, su *sostenibilidad*.

Como resultado de las encuestas se observó que, más allá de aspectos comerciales relacionados con los productos, los servicios y el mercado, la cuestión de la *visión* o de tener *dueños* o *directivos visionarios*, parecen ser factores clave identificados para el éxito de los emprendimientos. Esta conclusión se refuerza con las respuestas a la pregunta sobre las cualidades requeridas del directivo de una pequeña o mediana empresa para dirigir con éxito su emprendimiento. Nuevamente el ser *visionario* o tener *una visión clara* adquiere una relevancia tan importante como su capacidad para comunicar y comunicarse.

Ahora bien, ¿qué significa ser *visionario* o tener *una visión clara*? La respuesta a esta pregunta no es posible encontrarla sin profundizar en el significado que se le atribuye a estas palabras. Para ello es necesario pensar de un modo diferente, no lineal; pensar en signos.

Este trabajo se presenta como una contribución a la investigación en el área de la Administración o *Management*. Se parte, como marco teórico, de un breve análisis de la semiótica de Peirce. Luego, en la sección siguiente, se operacionalizan los conceptos expuestos utilizando el nonágono semiótico

---

<sup>1</sup> Método para el Análisis de Investigaciones en Administración

<sup>2</sup> Agradezco a Jaime Nubiola por el apoyo y colaboración con este trabajo. A Claudio Guerri y a Martín Acebal les agradezco sus valiosas contribuciones para la aplicación del nonágono semiótico.

desarrollado por Claudio Guerri, (2014). Finalmente se presenta, como aplicación práctica, un método para el análisis de investigaciones en administración (MAIA) aplicado al análisis de la *sostenibilidad*, cuya lógica y metodología es posible replicar en el análisis de cualquier otro fenómeno en el que se desee profundizar.

## 2. El marco teórico y metodológico

¿Cómo puede un filósofo del siglo XIX contribuir con el estudio de las organizaciones del siglo XXI? Charles S. Peirce sostenía que no es posible, mediante el razonamiento alcanzar la certeza absoluta: “ninguna cognición es absolutamente precisa”, (Peirce, [1893] 1978). Entonces, ¿cómo conoce el sujeto? La respuesta de Peirce es: “el único pensamiento, entonces, que es posible ser conocido es pensado en signos”<sup>3</sup>, y define:

Un signo o *representamen* es algo que está por algo para alguien en algún aspecto o capacidad. Se dirige a alguien, esto es, crea en la mente de esa persona un signo equivalente, o quizás un signo más desarrollado. A ese signo que crea lo denomino interpretante del primer signo. El signo está por algo, su objeto.

De este modo, un signo da lugar a otro en un proceso ilimitado que Peirce denominó *semiosis* y que envuelve siempre tres elementos: signo, objeto e interpretante.

A su vez puede tener tres aspectos: 1) es un ícono (*primeridad*), posee semejanza con la forma efectiva de ser, 2) es un índice (*segundidad*), en la medida que indica un objeto en particular y 3) es un símbolo (*terceridad*) una generalidad que forma parte de un sistema que se asume como convención. Todo signo para que adquiriera significado tiene que tener un contexto significante, un sistema previo que le confiere sentido a la interpretación.

Para Peirce, el punto de partida de todo conocimiento es la experiencia. Inicia la corriente filosófica del pragmatismo, que nada más es que una filosofía de la experiencia. El pragmatismo, a partir de la lógica y de la semiótica, se constituye como un método para desarrollar el conocimiento científico.

Rescatar el pensamiento de Peirce en el siglo XXI es utilizar la semiótica como un proceso para conocer fenómenos y prácticas sociales, reconstruyendo el proceso de construcción de significado (MAGARIÑOS DE MORENTIN, 1996).

El rescate de su pensamiento se extiende por numerosas disciplinas, como las artes, la educación, la literatura y la biología, entre otras. Sin embargo en el ámbito de las ciencias económicas y de la administración, su filosofía es muy poco conocida y aplicada. En el Congreso realizado en el 2014, conmemorando los 100 años de su muerte, en la *University of Massachusetts Lowell*, se presentaron 231 ponencias. Dos ponencias, del mismo autor, relacionaron a

---

<sup>3</sup> *The only thought, then, which can possibly be cognized, is thought in signs*, (Peirce, 1893).

Peirce con las ciencias económicas (WIBLE, 2014) y solamente una conecta a Peirce con el *Management* (FONTRODONA, 2014).

¿Por qué siendo la filosofía de Peirce una filosofía de la experiencia, de la acción, no ha sido más aplicada en el área de los estudios en Administración o *Management*? Quizá sea porque el paradigma dominante en la disciplina es la racionalidad económica. Nos inclinamos a pensar linealmente, tendiendo como fin último a la eficiencia-eficacia.

A esta vía de pensamiento *deductivista*, “para el cual los cursos de acción de la ciencia arrancan de las ideas y teorías generales y progresan por vía de la deducción” (SAMAJA, 2005), se le opone el *empirismo* para quien todo conocimiento científico deriva de la experiencia sensible, como su única fuente. La observación de números finitos de casos permite inferencias inductivas de modo que lo empírico es la base para construir hipótesis y, a la vez, para probarlas.

El método *abductivo* de generar hipótesis y el pensamiento triádico abierto de Peirce proporciona nuevas posibilidades a la investigación y al estudio de la práctica de la gestión de las organizaciones. En las investigaciones sobre la acción directiva, por ejemplo, se elaboran preguntas de respuesta estructurada o semi-estructurada de las que se *deducen* conclusiones sobre su significado. Así, se concluye sobre determinados estilos de gestión, de liderazgo o motivación para el trabajo, entre otros aspectos investigados por la disciplina.

La interpretación lineal que podemos dar a estas respuestas pueden ser enriquecidas utilizando la semiótica como un método de análisis. Así cuestiones complejas como la gestión, el liderazgo o la motivación pueden ser concebidos como signos, cuyas categorías (*primeridad, segundidad y terceridad*) permiten una mejor comprensión del fenómeno y proveen una herramienta para profundizar en cada una de ellas.

Este trabajo se presenta como una contribución para la investigación en la disciplina de la Administración. Como aplicación práctica, se diseña un cuestionario siguiendo un método para el análisis de investigaciones en administración (MAIA) basado en el enfoque peirceano para su diseño y análisis de los resultados.

En la sección siguiente se presenta una aplicación práctica tomando como ejemplo el signo *sostenibilidad* ¿Por qué se eligió este signo? La definición de la Real Academia Española de sostenible es: “Dicho de un proceso: que puede mantenerse por sí mismo, como lo hace, p. ej., un desarrollo económico sin ayuda exterior ni merma de los recursos existentes”, (RAE). El perfil del graduado en Administración, entre otras características, tiende a que el profesional desarrolle conocimientos aptitudes y habilidades para “... como consultor y directivo, diseñar y evaluar las funciones de planeamiento, conducción y coordinación en todo tipo de organizaciones”<sup>4</sup>. De ese modo, sus

---

<sup>4</sup> Extraído del Perfil del Graduado de la Carrera de Administración de la Facultad de Ciencias Económicas de la Universidad de Buenos Aires. Disponible en Internet: <<http://home.econ.uba.ar/economicas/?q=node/77>>

acciones deberían encaminarse a lograr que las organizaciones que administre sean sostenibles en el tiempo, “sin ayuda exterior ni merma de los recursos existentes”. Este valor para la sociedad se aplica tanto a las organizaciones de capital público como privado. Así el administrador, director, gestor o consultor, tiene como responsabilidad colocar toda su capacidad creativa al servicio de acciones que logren el sostenimiento de la organización y, de preferencia, su crecimiento.

Peirce, así como otros pragmatistas clásicos como Dewey, James, Lewis y Mead, entendían el crecimiento como un fin moral, no como una mera acumulación (BUCHHOLZ y ROSENTHAL, 1998). Desde esta perspectiva la sostenibilidad es *terceridad* para el signo Administración, es la ley, es el valor social que culturalmente otorga una comunidad a las organizaciones. En el caso de organizaciones privadas equivale a la función social de la empresa.

### **3. Una aplicación práctica**

#### **3.1 La fundamentación teórica del cuestionario**

A continuación se describe una aplicación práctica para diagramar un cuestionario con el objetivo de conocer los diferentes aspectos de un determinado signo. A modo de ejemplo se toma el signo *sostenibilidad*. Siguiendo categorías lógicas peirceanas, el instrumento debe contener tres partes que aluden a la forma de manifestación del signo que se desea conocer. Las tres partes corresponden a:

##### 1.- La práctica teórica

Esta sección incluye los aspectos formales (*forma de la forma*), es decir, las conceptualizaciones posibles de la sostenibilidad reunidas en diversas teorías. Reúne todos los saberes necesarios y disponibles para concebir la idea de sostenibilidad. Estos conocimientos pueden ser encontrados en diversas disciplinas, además de la administración, como la antropología, la psicología y la política, entre otros.

Los aspectos formales se materializan (*existencia de la forma*) en diseños, programas, discursos y narrativas concretas sobre la sostenibilidad. Pueden ser expresados en forma de planes de negocios, en proyectos para la gestión o modelos de organizaciones sostenibles.

Estas conceptualizaciones teóricas expresadas en los diseños, programas y modelos tienen un valor para el contexto en el que se aplican (*valor de la forma*). Corresponde a la valoración social del concepto de sostenibilidad, la cuestión estética y las estrategias innovadoras para lograrla.

## 2.- Las acciones prácticas

Esta sección refiere a la materialización de la sostenibilidad, que puede observarse, por ejemplo, en informes, contables, financieros, evaluaciones del mercado o certificaciones en normas de protección ambiental (*forma de la existencia*).

La práctica económica (*existencia de la existencia*) refiere a las acciones concretas que se toman para tornar sostenibles a las organizaciones. Aquí se encuentran las decisiones de inversión, las acciones de compra, venta, control del medio ambiente, entre otras.

A toda acción le corresponde una valoración (*valor de la existencia*). Son los aspectos éticos, la valoración de las acciones que se expresa por medio de narrativas de satisfacción o de quejas.

## 3.- La práctica política y estratégica

Esta sección corresponde a la práctica política y estratégica de la sostenibilidad. En lo simbólico (*forma del valor*) refiere a las posibilidades históricas contextuales, es decir, a los aspectos culturales que posibilitan la práctica de acciones tendientes a la sostenibilidad de las organizaciones.

La práctica política (*existencia de la forma*) resulta en el efecto pragmático de las acciones concretas.

Toda práctica conlleva una lógica (*valor del valor*). Esta lógica se expresa por los propósitos de los dueños o directivos que guían su accionar y que constituyen la diferenciación entre una organización y otra.

En el **Cuadro 1** se presentan las tres partes de la fundamentación teórica para el análisis del signo sostenibilidad. En los casilleros se colocaron algunos ejemplos posibles de lo que podría ser su contenido y queda abierto a la posibilidad de encontrar otras conceptualizaciones. Además cada uno de los nueve casilleros se abre en tres partes teniendo en cuenta las categorías que enuncia Peirce: *primeridad*, *segundidad* y *terceridad*, que se describieron en la sección anterior. De ese modo, los nueve casilleros enunciados se convierten en 27 casilleros que componen el signo sostenibilidad.

### 3.2 El diseño metodológico

La estructura del cuestionario se compone de tres partes con tres secciones cada una, o sea, nueve grupos de preguntas. En las preguntas se identificaron las categorías peirceanas. Así, por ejemplo, la primera sección de la primera parte del cuestionario, busca identificar los conocimientos que el encuestado considera más importante. Se coloca como opción saberes correspondientes a la categoría de *primeridad*, como las ciencias y tecnologías; *segundidad*, como los saberes relacionados con la economía, la contabilidad y el marketing y los correspondientes a la *terceridad*, como la filosofía y la política.

Este mecanismo de armado de preguntas se repite en todas las nueve secciones de las tres partes del cuestionario. Para computar las respuestas, se solicita a los encuestados que elijan una de cinco opciones, es decir las respuestas son estructuradas.

Los expertos en investigaciones cualitativas coinciden en la recomendación de formular preguntas sencillas, sin ambigüedad. En el cuestionario diseñado se sigue esta recomendación y las opciones de respuesta son simples enunciados afirmativos que se solicita al encuestado que ordene, señalando en cinco posiciones del más importante al menos importante. En otro grupo de preguntas se solicita que señale cuál opción elige en primer lugar, en segundo, en tercero, en cuarto y en quinto lugar.

El cuestionario diseñado se puede observar en el **Cuadro 2** y es posible complementar el análisis utilizando métodos cuantitativos como los modelos de análisis de ecuaciones estructurales. Estos modelos son herramientas útiles para el estudio de relaciones causales de tipo lineal y ayudan al investigador a corroborar o rechazar hipótesis causales.

### ***3.3 La interpretación de los resultados***

El cuestionario puede ser aplicado a directivos de diferentes organizaciones, como a personas que trabajan en la misma organización en diferentes niveles jerárquicos. En todos los casos lo que importa es la comparación de los resultados que se obtuvieron. Asimismo el análisis puede ser realizado de forma individual o promediando las respuestas colectivas.

Los resultados de la puntuación obtenida se expresarán ordenados de la misma forma como se diseñó el cuestionario, es decir, en nueve partes o casilleros. Tres que expresan las *posibilidades*, la primera parte teórica, los saberes necesarios y disponibles para concebir la idea de sostenibilidad. Tres que expresan las *acciones*, la segunda parte de acciones prácticas que materializan la sostenibilidad. Por último tres que expresan los *valores*, la tercera parte que corresponde a la práctica política y estratégica de la sostenibilidad.

Con el puntaje obtenido de cada encuestado o grupo de encuestados, se puede construir un cuadro resumen de las disposiciones, acciones y valores que surgieron como las más importantes o en los primeros lugares de evaluación.

<b>POSIBILIDADES</b>	<b>ACCIONES</b>	<b>VALORES</b>
Disposiciones teóricas	Planificar	Orientar
Disposiciones económicas y sociales	Implementar	Evaluar
Disposiciones simbólicas y culturales	Gobernar	Valorar

Como se mencionó anteriormente las respuestas pueden ser analizadas comparando a los directivos de diferentes organizaciones, e intentar encontrar puntos comunes o rasgos de homogeneidad. También se puede realizar un estudio diagnóstico por organización, comparando las respuestas que se obtuvieron en diferentes niveles de la organización, sobre un mismo signo que, en este ejemplo, refiere a la sostenibilidad, pero que podría ser cualquier otro como la gobernabilidad o la gestión. El cuestionario, como instrumento, permite realizar un análisis sincrónico al momento de su aplicación o diacrónico, aplicando la misma encuesta en la misma organización en uno o varios momentos posteriores.

#### 4. Conclusiones y futuras líneas de investigación

La Administración o Management es una disciplina dinámica, por ende, estudiar los fenómenos que se producen en las organizaciones en general y, en particular en la acción de los directivos, requiere un marco teórico interdisciplinar. En este sentido, este trabajo recurre a la filosofía fenomenológica experimental de Peirce para de ella derivar un marco metodológico: el MAIA.

Las categorías peircenas de *primeridad*, *segundidad* y *terceridad* permiten construir una herramienta con 27 casilleros en los que se descompone el signo que se analiza. Esta posibilidad de análisis de significados amplía la visión o percepción de la realidad. Así, se enriquece el diagnóstico de posibilidades que, con un análisis racional lineal, no serían evidentes. La *terceridad* le agrega a la simple observación del fenómeno, citando a Peirce, “el genio de la mente del observador que a todas las insinuaciones de sentido las torna precisas y las muestra de una forma inteligible (ROSENTHAL, 1994).

En conclusión sostenemos que en Peirce es posible encontrar un valioso marco epistemológico y metodológico para enriquecer la investigación en Administración y en Economía. La fase inicial del proceso de inferencia, es decir la abducción, ofrece la posibilidad de poner en práctica la creatividad del investigador, generando tantas hipótesis como se le puedan ocurrir. La “economía de la investigación”, como Peirce definía, reside en seleccionar aquellas hipótesis que cuestan menos investigar que otras, asumiendo que todas ofrecerán el mismo nivel de beneficios (WIBLE, 1998).

Queda abierta como futura línea de investigación, el contraste de los resultados obtenidos mediante la aplicación del MAIA con los que se puedan obtener utilizando métodos cuantitativos, como los Métodos de Ecuaciones Estructurales.

Peirce, basaba su teoría sobre la economía de la ciencia en la idea de que los recursos destinados a la investigación deben ser utilizados para aumentar la precisión de las mediciones o, en otras palabras, la reducción del error probable, (PEIRCE, [1879] 1967). En estadística en general —y en los Métodos de

Ecuaciones Estructurales en particular— el error probable es el precursor de la moderna teoría de los intervalos de confianza en inferencia estadística.

Asimismo, en próximas investigaciones es posible intentar una clasificación de las respuestas obtenidas aplicando el MAIA, siguiendo los 10 tipos de signo enunciados por Peirce, que sintetizan los aspectos involucrados en el signo analizado y que se presentan como 10 configuraciones posibles. Cada una de ellas surge como una combinación lógica reglada que permite organizar los énfasis que se les da a conceptos, comportamientos y valores.



## 5. Bibliografía

- ACEBAL, M., “Las figuras de la manipulación”, en *Nonágono semiótico. Un modelo operativo para la investigación cualitativa*, Guerri, Claudio et al. Eudeba, Buenos Aires, 2014, pp. 75-89.
- BUCHHOLZ, R. A. y Rosenthal, S. B., *Business Ethics. The Pragmatic Path Beyond Principles to Process*, Prentice-Hall, New Jersey, 1998.
- EISELE, C. (ed.), *Historical Perspectives on Peirce’s Logic of Science*. Mouton, Berlín, 1985.
- FONTRODONA J., *Ciencia y práctica de la acción directiva*, Rialp, Madrid, 1999.
- FONTRODONA J., “Peirce and Management Inquiry: Some Insights for a New Paradigm in Business”, en *Acts of The 2014 Charles S. Peirce International Centennial Congress* (Lowell, MA, 16-19 de julio del 2014).
- HARTSHORNE, C., WEISS, P. y BURKS, A. (eds.), *Collected Papers of Charles Sanders Peirce*, Harvard University Press, Cambridge, MA, 1931.
- GUERRI, C. et al. *Nonágono semiótico. Un modelo operativo para la investigación cualitativa*, Eudeba, Buenos Aires, 2014.
- LAPADULA, M<sup>a</sup> I., “La gestión del Diseño desde una aproximación semiótica”. Trabajo inédito presentado en el seminario *Semiótica para la investigación en diseño*, FADU-UBA, Buenos Aires, 2014.
- MAGARIÑOS DE MORENTIN, J. A., *Los fundamentos lógicos de la semiótica y su práctica*, Edicial, Buenos Aires, 1996.
- PEIRCE, C. S., *La ciencia de la semiótica*, Nueva Visión, Buenos Aires, 1978.
- PEIRCE, C. S., “Note on the Theory of Economy Research”, *Operation Research*, vol. 15, 1967.
- ROMÉ, N., *Semiosis y subjetividad. Preguntas a Charles S. Peirce y Jacques Lacan desde las ciencias sociales*, Prometeo, Buenos Aires, 2008.
- ROSENTHAL, S. B., *Speculative Pragmatism*. University of Massachusetts Press, Massachusetts, 1986.

ROSENTHAL, S. B., *Charles Peirce's Pragmatic Pluralism*, State University of New York Press, New York, 1994.

SAMAJA, J., *Epistemología y Metodología*, Eudeba, Buenos Aires, 2005.

VOTO, C., “Propuestas para una cartografía de la imagen-cinematográfica”, en *Nonágono semiótico. Un modelo operativo para la investigación cualitativa*, GUERRI, C. *et al*, Eudeba, Buenos Aires, 2014, pp. 111-126.

WIBLE, J. R., *The Economics of Science. Methodology and Epistemology as if Economics Really Mattered*, Routledge, Londres, 1998.

WIBLE, J., “Charles S. Peirce on the Science of Economics”, en Acts of The 2014 Charles S. Peirce International Centennial Congress (Lowell, MA, 16-19 de julio del 2014).

WIBLE, J., “Peirce’s Economic Model in the First Harvard Lecture on Pragmatism” en Acts of The 2014 Charles S. Peirce International Centennial Congress (Lowell, MA, 16-19 de julio del 2014).

## El signo SOSTENIBILIDAD

### SOSTENIBILIDAD

#### FORMA

SABERES SOBRE LA SOSTENIBILIDAD - PASADO

*Primera Tricotomía*

#### EXISTENCIA

COMPORTAMIENTOS PRACTICADOS - PRESENTE

*Segunda Tricotomía*

#### VALOR

VALOR SOCIAL DE LA SOSTENIBILIDAD - FUTURO

*Tercera Tricotomía*

P L A N E A  M I E N T  O	<b>FORMA</b>	<b>FF      FORMA DE LA FORMA</b>	<b>EF      EXISTENCIA DE LA FORMA</b>	<b>VF      VALOR DE LA FORMA</b>
	<p><b>PRÁCTICA TEÓRICA</b> El aspecto formal o la pura posibilidad de que una empresa perdure en el tiempo</p>	<p><b>LO IMAGINARIO</b> Conceptualizaciones posibles de la sostenibilidad reunidas en diversas teorías:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Matemática financiera y tributaria</li> <li>• Ciencia y tecnología</li> </ul>	<p><b>LA PRÁCTICA TEÓRICA</b> Diseños, softwares, programas, discursos y narrativas concretas sobre la sostenibilidad de las empresas:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Planes financieros y tributarios</li> <li>• Plan contable y contabilidad de costos</li> <li>• Programas de estudio de escuelas de negocios</li> </ul>	<p><b>LA ESTÉTICA</b> Valoración estética de los discursos sobre sostenibilidad de las empresas:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Modos de entender la sostenibilidad empresaria</li> </ul>
	<i>Primer Correlato</i>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Producción</li> <li>• Marketing</li> <li>• Contabilidad</li> <li>• Economía</li> <li>• Antropología y Psicología social</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Plan de negocios (compras-producción-ventas)</li> <li>• Softwares para la gestión</li> <li>• Programas de capacitación (liderazgo, comunicación y negociación)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Valores formales de los discursos sobre gestión de recursos humanos</li> <li>• Valores formales de los discursos sobre empresas familiares</li> <li>• Valores formales de los discursos sobre diferencias culturales</li> </ul>
		<i>La diferencia</i>		
A C T I V I  D A D	<b>EXISTENCIA</b>	<b>FE      FORMA DE LA EXISTENCIA</b>	<b>EE      EXISTENCIA DE LA EXISTENCIA</b>	<b>VE      VALOR DE LA EXISTENCIA</b>
	<p><b>ACCIONES PRÁCTICAS</b> Actualización/ materialización económica y social de la sostenibilidad</p>	<p><b>LO REAL</b> • Informes contables y financieros • Cálculo de rentabilidad de las inversiones (VAN, TIR)</p>	<p><b>LA PRÁCTICA ECONÓMICA</b> Acciones concretas: corto plazo <i>versus</i> largo plazo que manifiestan empíricamente las empresas sostenibles:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Tamaño de la inversión (P-M-G)</li> <li>• Tipo de Capital (Nacional-Extranjero)</li> </ul>	<p><b>LA ÉTICA</b> • Valoración del trabajo por parte de los directivos y empleados (satisfacción) • Cohesión interna</p>
	<i>Segundo Correlato</i>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Informes de producción</li> <li>• Encuestas de mercado</li> <li>• Evaluaciones de desempeño</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Compras, ventas, precios</li> <li>• Control de calidad</li> <li>• Control de medioambiente</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Valor económico para los accionistas</li> <li>• Valoración de los productos y servicios (consumidores y competidores)</li> </ul>
		<ul style="list-style-type: none"> <li>• Certificación en normas de calidad</li> <li>• Certificación en normas de protección ambiental</li> <li>• Composición del <i>Board</i> (Profesional-Familiar)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Actividad política de contratación de personal</li> <li>• Actividad política comercial y de relaciones públicas</li> </ul> <p style="text-align: right;"><i>Lo diferente</i></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Valor destinado a la sociedad (balance social)</li> <li>• Valor destinado al medio ambiente</li> </ul>
N E C E S I  D  A D	<b>VALOR</b>	<b>FV      FORMA DEL VALOR</b>	<b>EV      EXISTENCIA DEL VALOR</b>	<b>VV      VALOR DEL VALOR</b>
	<p><b>PRÁCTICA POLÍTICA</b> Valores estratégicos de la sostenibilidad</p>	<p><b>LO SIMBÓLICO</b> Legislación para proyectos sostenibles (largo plazo)</p>	<p><b>LA PRÁCTICA POLÍTICA</b> Efecto pragmático de las acciones concretas</p>	<p><b>LA LÓGICA</b> Propósitos de los dueños y/o directivos de la empresa</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Valoración individual, (tiempo, libertad)</li> </ul>
	<i>Tercer Correlato</i>	<p>Posibilidades históricas contextuales</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Valor social de la sostenibilidad para el público interno</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Valoración económica, (aumentar el patrimonio personal)</li> </ul>
	<p>Cultura como forma posibilitante</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Valor social de la sostenibilidad para el público externo</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Valoración social, (dejar un negocio para la familia – para la comunidad)</li> </ul> <p style="text-align: right;"><i>La diferenciación</i></p>	

## Cuadro 2. Cuestionario

<b>PRIMERA PARTE PREGUNTAS SOBRE LA PRÁCTICA TEÓRICA</b>						
1.	Por favor, <b>elija cinco</b> conocimientos que Ud. considera más importantes para dirigir la organización en la que Ud. trabaja. (Coloque una <b>X</b> en el casillero correspondiente a su elección).					
		El más importante	El 2 más importante	El 3 más importante	El 4 más importante	El 5 más importante
1.1	Matemática financiera					
1.2	Impuestos, tasas y contribuciones					
1.3	Ciencias naturales (física, química, biología, agronomía)					
1.4	Ciencias tecnológicas (ingeniería, informática)					
1.5	Producción					
1.6	Economía					
1.7	Administración					
1.8	Marketing					
1.9	Psicología					
1.10	Ciencias políticas					
1.11	Ética y RSE					
1.12	Artes (pintura, literatura, teatro, etc.)					
1.13	Filosofía					
1.14	¿Añadiría otro? Por favor, especificar:					
2.	Si Ud. decidiera hacer un curso de capacitación, por favor, <b>elija cinco opciones</b> entre las que se le presentan a continuación. Indique en qué <b>orden de prioridades</b> elegiría cada una, colocando una <b>X</b> en el casillero correspondiente a su elección.					
		En primer lugar	En segundo lugar	En tercer lugar	En cuarto lugar	En quinto lugar
2.1	Técnicos de instrumentos financieros					
2.2	De planeamiento tributario					
2.3	De planeamiento estratégico					
2.3	Para desarrollar las capacidades de liderazgo					
2.4	Para desarrollar las capacidades de comunicación					
2.5	Para desarrollar las capacidades de negociación					
2.6	Para obtener conocimientos sobre la gestión de empresas familiares					
2.7	Para obtener conocimientos sobre la gestión de los recursos humanos					
2.8	Para entender contextos multiculturales					
2.9	Sobre ética y RSE					
2.10	¿Añadiría otro? Por favor, especificar:					
3.	Por favor, <b>elija cinco herramientas</b> que Ud. considera más importantes para lograr la sostenibilidad de las organizaciones (Coloque una <b>X</b> en el casillero correspondiente a su elección).					
		La más importante	La 2 más importante	La 3 más importante	La 4 más importante	La 5 más importante
3.1	Informes contables y financieros					
3.2	Cálculos de rentabilidad de las inversiones					
3.3	Informes de producción					
3.4	Encuestas de mercado					
3.5	Evaluaciones de desempeño					
3.6	Informes de control de calidad					
3.7	Informes de control ambiental					
3.8	¿Añadiría otra? Por favor, especificar:					

## Cuadro 2. Cuestionario (cont.)

<b>SEGUNDA PARTE PREGUNTAS SOBRE LAS ACCIONES PRÁCTICAS</b>						
4.	Por favor, <b>elija cinco</b> informes y/o tareas que Ud. considera más importantes para dirigir la organización en la que Ud. trabaja. (Coloque una <b>X</b> en el casillero correspondiente a su elección).					
		El/la más importante	El/la 2 más importante	El/la 3 más importante	El/la 4 más importante	El/la 5 más importante
4.1	Flujos de caja y Planes financieros					
4.2	Estados contables y contabilidad de costos					
4.3	Plan de compras					
4.4	Plan de producción					
4.5	Plan de ventas					
4.6	Softwares varios para administración					
4.7	Programas de capacitación para el personal					
4.8	Programas de gestión con calidad certificada					
4.9	Planes de comunicación					
4.10	Planes de negocios					
4.11	¿Añadiría otro/a? Por favor, especificar:					
5.	Por favor, <b>seleccione las cinco acciones</b> concretas que usted considera más importantes en la práctica de la dirección. (Coloque una <b>X</b> en el casillero correspondiente a su elección).					
		La más importante	La 2 más importante	La 3 más importante	La 4 más importante	La 5 más importante
5.1	Buscar fuentes de financiación					
5.2	Buscar inversiones extranjeras					
5.3	Controlar la gestión de compras					
5.4	Controlar la gestión de ventas					
5.5	Controlar la gestión de calidad					
5.6	Controlar el impacto en el medioambiente					
5.7	Involucrarse en la selección del personal					
5.8	Dedicarse a las relaciones públicas					
5.9	Buscar nuevas oportunidades de negocios					
5.10	Solucionar imprevistos					
5.11	¿Añadiría otra? Por favor, especificar:					
6.	Por favor, indique en qué orden de prioridades y para quiénes Ud. considera que las empresas agregan valor. (Coloque una <b>X</b> en el casillero correspondiente a su elección).					
		En primer lugar	En segundo lugar	En tercer lugar	En cuarto lugar	En quinto lugar
6.1	Valor económico para los accionistas					
6.2	Fuentes de trabajo					
6.3	Desarrollo económico local o regional					
6.4	Sustentabilidad económica de las familias dueñas					
6.5	Productos y/o servicios para el bienestar de la sociedad					
6.6	¿Añadiría otra? Por favor, especificar:					

## Cuadro 2. Cuestionario (final)

<b>TERCERA PARTE PREGUNTAS SOBRE LAS POLÍTICAS Y ESTRATEGIAS</b>						
7.	Por favor, indique en qué orden de prioridades las acciones que se enuncian contribuyen con la <i>sostenibilidad</i> de las organizaciones. (Coloque una <b>X</b> en el casillero correspondiente a su elección).					
		La más importante	La 2 más importante	La 3 más importante	La 4 más importante	La 5 más importante
7.1	Gestión de recursos humanos					
7.2	Gestión de la sucesión en empresas familiares					
7.3	Gestión de las diferencias culturales					
7.4	Gestión de la innovación y el cambio					
7.5	Gestión de la comunicación					
7.6	¿Añadiría otra? Por favor, especificar:					
8.	Por favor, indique cuál es la posición que mejor describe su opinión sobre el valor de las decisiones de los directivos (Coloque una <b>X</b> en el casillero correspondiente a su elección).					
		En primer lugar	En segundo lugar	En tercer lugar	En cuarto lugar	En quinto lugar
8.1	Relacionadas con las finanzas					
8.2	Relacionadas con los aspectos comerciales					
8.3	Relacionadas con el personal interno					
8.4	Relacionadas con los participes externos					
8.5	Relacionadas con la ética y la responsabilidad social					
8.6	¿Añadiría otra? Por favor, especificar:					
9.	Por favor, <b>elija cinco</b> características que mejor describan al directivo/empresario que logra mantener la <i>sostenibilidad</i> de la organización. Indique en qué orden de prioridades elegiría cada una, colocando una <b>X</b> en el casillero correspondiente a su elección.					
		En primer lugar	En segundo lugar	En tercer lugar	En cuarto lugar	En quinto lugar
9.1	Creativo e Innovador					
9.2	Perseverante					
9.3	Flexible a los cambios del entorno					
9.4	Visionario					
9.5	Buen administrador / gestor					
9.6	Audaz, con poca aversión al riesgo					
9.7	Buen comunicador y gestor de recursos humanos					
9.8	Ético, con sólidos valores					
9.9	¿Añadiría otra? Por favor, especificar:					