



CONLAD

CONI UNIVERSIDAD NACIONAL DE MISIONES
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS

de la R.
re 2016



Enero – Diciembre 2016
ISSN 2451-6589

CONLAD

ANALES

IIIº CONGRESO LATINOAMERICANO
DE ADMINISTRACIÓN

VIº ENCUENTRO INTERNACIONAL
DE ADMINISTRACIÓN DE
LA REGIÓN JESUÍTICO GUARANÍ

“La Administración, el Administrador: competencias y roles en el escenario de cambios constantes”

ISSN2451-6589

UNIVERSIDAD NACIONAL DE MISIONES
FACULTAD DE CIENCIAS ECONOMICAS

Equipo Editorial

Mg. Elsa Ibarra

Dra. Nilda Tañski

Lic. Sandra Teresita Lopez

Periodicidad Anual

UNIVERSIDAD NACIONAL DE MISIONES

FACULTAD DE CIENCIAS ECONOMICAS

Teléfono: 0376 - 4480006. Fax. 0376 - 4480988

Correo Electrónico: conlad.fceunam@gmail.com;

conlat@fce.unam.edu.ar

www.conlad.com.ar

CONTENIDOS

	Pags.
INTRODUCCIÓN	4
RESPONSABILIDAD SOCIAL EMPRESARIA PYME. APUNTES DE INVESTIGACIÓN PARA LA FORMACIÓN DE GRADO. Simonetta Carlos David Vinsennau Daniel José	5/17
UNA PERSPECTIVA INTEGRAL DEL ANÁLISIS DEL ENTORNO: EL CASO DE LAS EMPRESAS AGROINDUSTRIALES DE LA REGIÓN DE AZUL. Reina Rubén. J. Lorenzo María Natalia. Díaz Héctor R. Durante Mario O.	18/27
IMPLICANCIAS DE LA INNOVACION EN LA INDUSTRIA GASTRONOMICA DE LA CIUDAD DE POSADAS, MISIONES. RACOVSKY ALEXIS.	28/37
LA RSE EN PYMES DE BAHIA BLANCA DESDE LA VOZ DEL GESTOR. PASQUARÉ Claudia G. KLAPPENBACH Germán. CAFARO LA MENZA Fiorella	38/51
CAPITAL INTELECTUAL COMO FUENTE DE VENTAJAS COMPETITIVAS EN PYMES DE LATINOAMÉRICA. Fernández Jardón Carlos María. Martos Actis M. Susana. Miño Valdés Juan Esteban	52/61
COMPETENCIAS DE GRADUADOS. UNA EXPERIENCIA DE INNOVACION PEDAGOGICA ORIENTADA AL DESARROLLO DE LAS COMPETENCIAS DE LICENCIADOS EN ADMINISTRACION DE EMPRESAS (LAE): CASO DE ESTUDIO: DECISIONES DE INVERSION. Marturet Florencia. Bernal Laura Magali. Cáceres Susana Elizabeth	62/72
APRENDIZAJE INTEGRAL A TRAVÉS DEL MODELO SER H4. Lorenzo M. Natalia	73/85
VÍNCULOS PARA LA GESTIÓN INTERNACIONAL DEL DESARROLLO LOCAL: LA RELACIÓN ENTRE EL ESTADO LOCAL Y EL EMPRESARIADO DEL MUNICIPIO TANDIL. Lorenzo María Natalia	86/97
COMPETENCIA EN NEUROCIENCIAS PARA ABORDAR EL CAMBIO DE ESCENARIOS DESDE EL ROL DEL ADMINISTRADOR. Lorenzo Carlos Alberto. Lorenzo María Natalia.	98/109
ESTUDIO EXPLORATORIO DE LAS CARACTERÍSTICAS DE LAS MICROEMPRESAS EN VILLA MARÍA Y LA REGIÓN. BELTRAMINO NICOLÁS SALVADOR. GAZZANIGA LILIA CARINA. INGARAMO JUAN MARCELO.	110/122
El Administrador Profesional: contribución a la gestión gastronómica en equipos inter y multidisciplinario. Ibarra Elsa.	123/137
LOGÍSTICA APLICADA. CASO DAKAR. Fernandez Sinerol Sandra.	138/151
APLICACIÓN DE HERRAMIENTAS PARA LA TOMA DE DECISIONES APLICANDO LA SIMULACIÓN EN LA FORMACIÓN DE PROFESIONALES DE LAS CIENCIAS ECONÓMICAS. Adams Juan. Benítez Marcos Daniel. Domínguez Guillermo Alfonso	152/161
PROFESIONALES EMPRENDEDORES EN TURISMO: DESAFÍOS Y OPORTUNIDADES ANTE COYUNTURAS ECONÓMICAS CAMBIANTES. Liliana María Dieckow	162/176
EL LIDERAZGO DE LA EMPRESA FAMILIAR EN TIEMPOS DE LA GENERACIÓN “Y” CURLETTO GUIDO LEONEL. SOLER CÉSAR EDUARDO.	177/186
TEORÍA Y PRÁCTICA DE LA PLANIFICACIÓN EN ORGANIZACIONES DE ALTA CONFIABILIDAD (HROs). Cantero, Javier.	187/199
DIAGNÓSTICO DE EMPRESAS PYMES DE MISIONES Y PROPUESTA DE MODELOS DE GESTIÓN Y OPTIMIZACIÓN. Guidek Roberto Cesar. Adams Juan Ariel. Benítez Marcos Daniel. Domínguez Guillermo Alfonso.	200/211
ESTUDIO DE IMPACTO AMBIENTAL DE LA PLANTA DE TRATAMIENTO DE EFLUEN-	212/224

TES INDUSTRIALES DE LA COOPERATIVA AGROINDUSTRIAL DE MISIONES LTDA. ANDERSSON CATHERINE ELIZABETH.	
DISPOSITIVOS MÓVILES Y TRABAJO: DESAFÍOS EN EL NUEVO MUNDO ORGANIZACIONAL DESDE UNA PERSPECTIVA NEUROCIENTÍFICA. BARTHELEMY, HECTOR RAUL.	225/236
¿POR QUÉ UN CAMBIO DE PLAN DE ESTUDIO DE LA LICENCIATURA EN ADMINISTRACIÓN DE LA UNIVERSIDAD NACIONAL DE LUJÁN? RELACIÓN CON LAS DEMANDAS DEL CONTEXTO. Martínez Ariel Agustín. Schulman Diana Rut.	237/247
DIAGNÓSTICO TÉCNICO E SOCIOECONÔMICO DE UNIDADES DE PRODUÇÃO FAMILIARES ASSOCIADAS A UMA COOPERATIVA DE PRODUÇÃO E CONSUMO AGROINDUSTRIAL. STAMBERG ADILSON R. PAZ. DALONGARO ROBERTO CARLOS. HARTMANN VANDO KNOB	248/261
AUDITORIA OPERACIONAL NOS PROCESSOS DE ABERTURAS DE CONTAS EM UMA COOPERATIVA DE CRÉDITO. Vieira Eusélia Paveglio. Mirek Zélia Maria. Hilbig Dinéia Luisa.	262/270
.ESTUDO SOBRE A ESTRUTURA DE GOVERNANÇA DE UMA COOPERATIVA DE CRÉDITO: O CASO DA SICREDI UNIÃO RS. Reichert Haas Fernando. Nickel Karen. Buttembender Pedro Luis.	271/284
EL PUNTO DE EQUILIBRIO EN LA COMERCIALIZACIÓN DE PRODUCTOS GAUCHOS. HAAS Fernando Reichert. DALONGARO Roberto Carlos. STAMBERG Adilson R. Paz.	285/297
PESQUISA DE MARKETING APLICADA EM UM SUPERMERCADO NA REGIÃO DAS MISSÕES NO ESTADO DO RIO GRANDE DO SUL. BORGHETTI. Raquel Duzsinski. GIORDANI Rodrigo.	298/306
A LOGÍSTICA DE ARMAZENAGEM E SEUS ASPECTOS RELATIVOS A VERTICALIZAÇÃO E TERCEIRIZAÇÃO NA EMPRESA. Dalongaro Roberto Carlos. Moura C. F. Révis. Hartmann Vando Knob.	307/318
A NOVA ERA DO EMPREENDEDORISMO E DA INOVAÇÃO NO ATUAL CONTEXTO ECONÔMICO E SOCIAL E SUA INFLUÊNCIA NO DESENVOLVIMENTO LOCAL. AJALA Roberto Schuster. BORGHETTI Raquel Duzsinski. BECKER Julci Stefano.	319/327
A UTILIZAÇÃO DAS FERRAMENTAS ADMINISTRATIVAS NAS MICRO E PEQUENAS EMPRESAS. AJALA ROBERTOSSHUSTER. SHEIN ANALISE SACKS. ZORZO LUCAS SSEFRIN.	328/339
ANÁLISE DO CONTEXTO DE TRABALHO DE UMA COOPERATIVA AGRÍCOLA. AJALA Roberto Schuster. BERTIN Emerson. SOARES Keli Carine.	340/352
ESTUDO DO SISTEMA VOLVO DE PRODUÇÃO COMO PROPOSTA DE GERENCIAMENTO DE UM PROCESSO PRODUTIVO. LOPES Alceu de Oliveira. PRZYCZYNSKI-Renato. TIBUSCH Tânia Marlene	353/361
IMPLEMENTAÇÃO DE UM PROCESSO DE CERTIFICAÇÃO PBQP-H. LOPES ALCEU DE OLIVEIRA. KORNOWSKI DIOGO. LUCCA LUIZ LORIMAR.	362/373

INTRODUCCIÓN

La tercera Edición del ConLad, ha sido aprobada por R. C. D. n° 036/16 de la Facultad de Ciencias Económicas de la Universidad Nacional de Misiones (UNaM). Iniciativa incluida como un proyecto dentro del Plan Departamental 2016/2019, éste como **“III Congreso Latinoamericano de Administración y VI Encuentro Internacional de Administración de la Región Jesuítica Guaraní”**, continúa dando respuestas a las demandas de:

- a) intercambios y experiencias en el campo de la Administración a un nivel nacional e internacional;
- b) fortalecimiento y promoción de la carrera de grado de Administración encuadrada en los 49 años del dictado de la carrera en la Provincia de Misiones y en el mes del Administrador Latinoamericano, cuya fecha fija es el 09 de septiembre.

El **ConLad** es un espacio de difusión en el que podremos compartir los avances logrados en la investigación y experiencias enriquecedores del ámbito organizacional, profesional, empresarial y académico sobre ADMINISTRACION, generando un persistente intercambio académico, científico y profesional en torno al fortalecimiento de la carrera de grado de Administración en contextos cada vez más competitivo y con Organizaciones cuya diversidad involucra y compromete a las Universidades a formar Administradores con un alto componente interdisciplinario que lo destaquen para gestionar su propia organización y organizaciones en las que convergen el compromiso de ser factor de cambio.

En el contexto de un evento académico integral, el lema del III ConLad que relaciona la Administración con el capital humano, su capacidad de dirección y liderazgo y las competencias necesarias, referencia a ***“La Administración, el Administrador: competencias y roles en escenarios de cambios constantes”***.

RESPONSABILIDAD SOCIAL EMPRESARIA PYME. APUNTES DE INVESTIGACIÓN PARA LA FORMACIÓN DE GRADO

Simonetta Carlos David . simonetta@econ.unicen.edu.ar

Vinsennau Daniel José. vinsennau@econ.unicen.edu.ar

UNIVERSIDAD NACIONAL DEL CENTRO DE LA PROVINCA DE BUENOS AIRES – F.C.E. (TANDIL).

Resumen.

El presente trabajo se encuentra basado en trabajos de investigación previos de los autores y sintetiza tres artículos sobre el discurso de la responsabilidad social empresarial, en adelante RSE, tratando de utilizar esa síntesis como base para lineamientos de docencia en RSE. El primero de los trabajos refiere al discurso que empresarios y trabajadores expresan sobre el concepto de RSE; el segundo trabajo refiere al discurso del entorno empresario sobre RSE, representado por asociaciones ambientalistas, instituciones de defensa del consumidor, organizaciones sociales, y partidos políticos representados en el cuerpo legislativo de la ciudad de Tandil; el tercer artículo refiere al discurso RSE que expresan estudiantes y graduados de ciencias económicas. Los tres artículos se basan en una matriz de evolución del discurso, pasando por cuatro niveles distintos, desde concepciones que no contienen ideas de RSE, hasta aquellos que toman la RSE como una actividad natural de la gestión empresarial. Estos niveles incluyen discurso sobre aspectos sociales externos e internos, medio ambiente y aspectos económicos. Así, los objetivos planteados para el presente trabajo suponen el alcance de un síntesis parcial que permita establecer aportes concretos sobre lineamientos estratégicos para programas de RSE en las carreras de grado de ciencias económicas.

Palabras claves: Docencia y RSE, RSE, Discurso de la RSE, RSE y Entorno, Programas de RSE

Problema.

La construcción de programas de estudio, asignaturas, u otras modalidades de formación como talleres o cursos que abordan la enseñanza y capacitación sobre RSE, suponen un gran desafío para docentes y profesionales de la administración. Esto se debe, en parte, a la diversidad de miradas, discursos y significados que posee el propio concepto de RSE, que han podido restrearse a través de distintos trabajos de investigación. Esta diversidad incluye no solo distintas dimensiones (ambiente, aspecto social interno, social, externo y aspectos económicos) y actores (trabajadores, propietarios, clientes, consumidores, proveedores, funcionarios, ambientalistas, defensores de derechos del consumidor, y diversos actores sociales), sino que implica además la existencia de distintas plataformas de ideas, convergentes y divergentes, que la ideología, la historia, la cultura y las particularidades de cada región han ido grabando sobre la relación Empresa – Comunidad.

En este sentido, resulta útil y necesario sintetizar trabajos de investigación previos de los autores para realizar algunos aportes a la formación de grado en RSE.

Objetivos.

- 1) El primer objetivo es sintetizar los trabajos sobre el discurso RSE de pequeñas y medianas empresas de la ciudad de Tandil, desde las múltiples miradas de distintos actores que han realizado sus aportes a la investigación de este equipo de trabajo. Para ello también será necesario resumir los marcos teóricos utilizados en dichos trabajos.
- 2) El segundo objetivo es presentar algunos lineamientos generales para la creación de programas de docencia en RSE a nivel de grado, derivados de la síntesis del primer objetivo.

Justificación.

La importancia de volcar algunos hallazgos desde la investigación a la docencia, radica en el posible enriquecimiento a partir de poder conocer con mejor precisión algunos de los rasgos específicos, ya sean derivados de aspectos geográficos, culturales o históricos, que se hallan ausentes en la bibliografía disponible sobre RSE. Estas particularidades hacen que ciertas premisas generales de los programas de estudio de cursos, talleres, o asignaturas relacionadas o basadas en la RSE puedan fortalecerse desde la complejidad que significa reconocer las disímiles condiciones y disímiles entornos donde pueden aplicarse, en la práctica, las acciones RSE. Como se podrá observar a continuación, la construcción del significado de la RSE y de su discurso, en este caso en la ciudad de Tandil, implica cuestiones a revisar, no siempre presentes en modelos de alcance más global.

El equipo de investigación del presente trabajo intenta, de este modo, plantear sugerencias que pueden

servir para programas de RSE en la docencia, a partir de su experiencia de investigación.

Breve introducción teórica.

Desde una perspectiva de enfoques históricos acerca de la RSE, podrían distinguirse tres posturas distintivas. Dichas posturas lejos de tener sucederse unas a otras, se encuentran generalmente en convivencia, tanto en la práctica, como en la docencia y la investigación dentro de la disciplina administrativa. Un enfoque radical sobre la RSE, en primer lugar, desconoce la validez y significación de la responsabilidad de la empresa en todo aquello que vaya más allá del compromiso con la rentabilidad económica. Este enfoque radical es propio de los economistas liberales como Milton Friedman, quienes acuñan el concepto clásico de RSE según Robbins y Coulter⁽¹⁾, pero también de los creadores de la teoría del Valor Compartido, M. Porter y M. Kramer⁽²⁾, teoría ampliamente divulgada dentro de cursos, talleres y programas de RSE. Podría decirse que Porter y Kramer plasman en sus artículos la visión centrada en la función económica de la empresa y hasta aconsejan el desuso de las palabras RSE. En un segundo enfoque, se expresa una actitud contraria a la primera, y se abona la teoría de que la RSE debe regularse obligatoriamente, mediante políticas públicas restrictivas. Finalmente, un tercer enfoque propone acepta los compromisos sociales de la empresa, pugnando para que las empresas tomen libremente iniciativas que puedan dar el máximo alcance a sus compromisos sociales.

Durante los años 80 del pasado siglo, se reconoció la existencia de diversos intereses que rodeaban el accionar empresarial, y por ende, de distintos grupos que pugnaban por tal o cual interés. Por supuesto, no todos los grupos tenían intereses en común, por no decir que los intereses en común eran la excepción. La empresa se distingue entonces por contener un conjunto de grupos de interés que se relacionan, y también por ser el escenario de un conjunto de relaciones interesadas legítimamente. Por lo tanto, el problema no sería tener intereses (porque ellos son legítimos) sino esconder, disimular, manipular o intimidar con los intereses. En dicho marco se plantea que las empresas se conviertan en catalizadoras para que los intereses se hagan transparentes y para que se armonicen en un ámbito de valores éticos y de capacidades humanas [Guedez⁽³⁾].

Esa idea de los grupos de interés se ha ampliado como derivación de la propia evolución de la responsabilidad social empresarial. Primero, dentro del marco de la acepción de *Milton Friedman* se pensó que sólo los accionistas y/o los dueños eran los grupos de interés. Luego, se estableció que eran *todas aquellas personas y grupos sin los cuales sería imposible que la empresa funcionara*. Se incluyó entonces a los trabajadores, proveedores, distribuidores y clientes que, además de los accionistas y/o dueños, eran indispensables. Más tarde, bajo la conceptualización ofrecida por *Edward Freeman*, se habló de que los grupos de interés estaban constituidos por aquellas *personas o grupos que afectan o son afectados por la operatoria de la empresa*. Por esta razón se incluyó a los socios, sindicatos, entidades de gobierno, medios de comunicación, asociaciones de consumidores, comunidad, entre otros interesados. Pero, después de los sucesos de Enron, Arthur Andersen y WorldCom se expandió el concepto para entender que grupo de interés *es todo aquel con el cual la empresa tiene una obligación moral*. Dentro de esta acepción, pasan a ser de interés nuevas entidades y actores como los relacionados con el ambiente, la sociedad y las generaciones futuras [RIU-RSE (16)].

Druker por su parte, propone la RSE como parte del núcleo duro de la gerencia. Para dicho autor las empresas son instituciones de naturaleza social basadas en relaciones de confianza. En ella convergen todos los actores involucrados. La empresa tiene en el capital humano y social dos de sus activos más importantes, conjuntamente con la reputación corporativa. Sin esos activos es imposible alcanzar buen rendimiento corporativo. [Drucker, 1986⁽⁴⁾].

Posteriormente, ya entrados los años 90, Charles Fombrun consolidó y divulgó un sistema que

1Robbins y Coulter, *Administración*. Editorial Pearson México, 2005. (p.100)

2Porter M., Kramer M., *Creating Shared Value*. Harvard Business Review. Enero – Febrero 2011.

3Guedez, Víctor: “*Ser confiable. Responsabilidad social y reputación empresarial*”. Editorial Planeta. Venezuela. 2008

4Drucker, Peter: “*Las fronteras de la administración. Donde las decisiones del mañana cobran forma hoy*”. Editorial Sudamericana. Buenos Aires. 1986.

vinculaba las relaciones de las empresas con sus grupos de interés y la reputación de dichas empresas dependiendo de esas relaciones. Financial Times recogió esa idea, y comenzó a producir informes anuales sobre empresas con buena reputación. El desempeño social ocupaba un lugar importante dentro de dichos informes. [RIU-RSE ⁽⁵⁾]

Otros autores como Bernardo Kliksberg ⁽⁶⁾ han contribuido con aportes basados en miradas globales sobre el sistema capitalista, haciendo foco en la crítica ética y en el capital humano.

No es de extrañar que numerosos profesores de estrategia empresarial comenzaran entonces a mixar contenidos de estrategia con políticas de atención a temas de RSE. Es el caso de C. K. Prahalad y S. L. Hart ⁽⁷⁾ quienes han argumentado la posibilidad y necesidad de un capitalismo más inclusivo, cuyas empresas produzcan bienes y servicios adaptados a distintas culturas y al alcance de diversos sectores, entre ellos los más desfavorecidos. Sobre esta base, apuntan a la generación de capacidades que permitan la inclusión de estos sectores como proveedores y socios periféricos.

Indicadores y estándares alcanzan también protocolos de formalización, tal es caso, entre otras iniciativas, del GRI (*Global Reporting Initiative*) en 2006 y por la aparición de la guía ISO-26000.

Hacia 2006, la relación entre estrategia corporativa y RSE alcanza un nuevo estadio, cuando Michael E. Porter y Mark R. Kramer ⁽⁸⁾ publican en Harvard Business Review, un artículo titulado “El vínculo entre ventaja competitiva y responsabilidad social corporativa”. Porter y Kramer, lejos de proponer una crítica ética al sistema de negocios, re-inventaron el concepto de ventaja competitiva, para incluir dentro de las ventajas a todo aquel aspecto del entorno que, además de generarle un beneficio a la empresa y sus resultados económicos -condición necesaria e indispensable-, contribuye a la consecución de un objetivo social o medioambiental que posee la comunidad. Posteriormente nombraron “Valor compartido” a esa peculiar ventaja de origen social y / o medioambiental para los negocios.

El llamado valor compartido, como puede apreciarse, es una vuelta aggiornada al concepto clásico de RSE defendido en los años 70 por Milton Friedman.

Desde los enfoques tradicionales del desarrollo, el papel de la empresa ha sido considerado a partir de una perspectiva puramente económica al entender y valorar su capacidad para generar inversiones, incentivar el consumo, atraer tecnologías o generar empleo. En ese sentido, y a pesar de los desequilibrios sociales, ambientales o culturales que es posible producir, resulta evidente que las firmas pueden hacer una valiosa aportación a la mejora de la situación económica de los países en donde operan. De hechos los gobiernos suelen luchar por atraer inversión extranjera directa como un camino para crecer económicamente [J. Félix Lozano y Jordi Peris, 80 ⁽⁹⁾]

Pero la evolución de concepto de RSE, tiene otra mirada. En ella la legitimación del accionar empresarial no depende del valor económico que los sectores relegados pueden o no agregar a la estrategia de la empresa. Tampoco depende de que la preservación del medio ambiente pueda o no resultar en mejores beneficios económicos para la empresa. La otra mirada legitima el accionar empresarial en tanto responda a un sentido de responsabilidad que se ha generado por un devenir social, histórico, político y que es la expresión concreta de una relación entre la empresa y su comunidad de referencia, es decir, donde opera concretamente.

Todo agente o actor que genere un impacto en la vida de otras personas, habrá de responder

5 Red Iberoamericana de Universidades por la RSE: IV Programa de Formación de Formadores en Responsabilidad Social Empresarial, que consta de tres módulos. Módulo I, Unidades 1 y 2. 2010.

6 Kliksberg, Bernardo: “*Escándalos éticos*”. Editorial Temas. Buenos Aires. 2011.

7 Prahalad, C. K. y Hant, S. L.: “La fortuna está en la base de la pirámide”. Revista Corresponsable N° 1. España. Abril 2006.

8 Porter, Michael y Kramer, Mark: “*Creating Shared Value. How to reinvent capitalism –and unleash a wave of innovation and growth*” Harvard Business Review, Pág. 1-17. 2011

9 Lozano, J. Félix y Peris, Jordi: “*Empresas y desarrollo humano: el potencial de las compañías transnacionales para el desarrollo humano*” en Responsabilidad Social Empresarial, coords. Raufflet, E., Lozano Aguilar, J-F., Barrera Duque, E. y de la Torre, C, Pág. 77 a 89, Cap.6, Pearson, México D.F. 2012. Lozano, J. Félix y Peris, Jordi: “*Empresas y desarrollo humano: el potencial de las compañías transnacionales para el desarrollo humano*” en Responsabilidad Social Empresarial, coords. Raufflet, E., Lozano Aguilar, J-F., Barrera Duque, E. y de la Torre, C, Pág. 77 a 89, Cap.6, Pearson, México D.F. 2012.

acerca de dicho impacto. Una empresa moderna y responsable debe ir más allá del marco jurídico y atenerse al marco posconvencional de justicia [J. Félix Lozano, 21⁽¹⁰⁾]
que pasa desde un nivel La racionalidad social, en efecto, propone una mirada centrada en el ser humano, los grupos y las organizaciones, con el fin de contribuir a su desarrollo pleno, sin centrarse necesariamente en la consecución de resultados económicos como fin en si mismo, sino más bien como un medio para continuar el desarrollo. Existe una urgencia en la racionalidad económica por el logro de resultados, y el uso de cuestiones sociales y humanas como medios para ese fin, pero la racionalidad social responde argumentando que el desarrollo humano es un fin en si mismo para todo el sistema, incluidas las empresas como actores fundamentales. [Schvarstein⁽¹¹⁾; Heler⁽¹²⁾].
El sentido de introducir el tema de las racionalidades resulta útil para entender que el cuadro que se presenta debajo no es un “camino evolutivo”, en el sentido de una supuesta disciplina administrativa a otro, mediante esfuerzos en la investigación y la acción. Mejor podría decirse que el siguiente cuadro plantea niveles evolutivos que en la realidad se presentan solapados y superpuestos, tanto en las empresas como en las distintas comunidades que las contienen. Dicho de otra forma, el cuadro es un esfuerzo analítico para diagnosticar el nivel del discurso RSE tanto en dimensiones medioambientales, como sociales externos e internos, y cuestiones económicas. Porque en la realidad, el permanente encuentro y desencuentro entre las racionalidades social y económica, produce dichos resultados solapados en las distintas dimensiones abordadas.
A continuación, presentamos el cuadro mediante el cuál fueron realizados los tres artículos que se sintetizarán a los fines del objetivo 1 del presente trabajo. (Ver cuadro 1).

Cuadro 1: Estadios evolutivos de la RSE

Estadios de RSE	Una aproximación de RSE pre capitalista	Una aproximación de RSE capitalista	Una aproximación de RSE voluntaria	Una aproximación de RSE como factor de progreso social
Dimensiones				
Social interna	El trabajo como recurso	El trabajo como conflicto	El trabajo como desafío	El trabajo como progreso
Social externa	La empresa elude todos los riesgos y abusa de todas las ventajas	La empresa como eje central del modelo capitalista de producción	La empresa co-evoluciona con la sociedad	La empresa como eje del progreso colectivo
Medio ambiental	La empresa abusa de los recursos para maximizar beneficios	La empresa aprovecha al máximo la explotación de los recursos y abusa de los que no están regulados	La empresa respeta la protección de los recursos y regenera daños producidos	La empresa no necesita marco regulatorio para respetar el medio ambiente
Económica	Objetivo: Rentabilidad sobre el capital invertido. Eficiencia	Objetivo: Máxima rentabilidad sobre el capital invertido. Eficiencia + calidad	Objetivo: Rentabilidad como fuente de derrame social precede a los objetivos sociales. Eficiencia + calidad + flexibilidad	Objetivo: Rentabilidad para mantener la consistencia interna y asegurar un “sistema vivible” para sus grupos de interés

Fuente: Vinsennau y Simonetta, cuadro 1

Los estadios evolutivos Pre capitalista y capitalista se acercan a visiones más funcionalistas de la RSE, basadas en racionalidad puramente económica, mientras que los estadios de RSE voluntaria y RSE como progreso social incluyen una visión más crítica y pluralista.

10Lozano, J. Félix: “Ética y filosofía de la responsabilidad social empresarial” en Responsabilidad Social Empresarial, coords. Raufflet, E., Lozano Aguilar, J-F., Barrera Duque, E. y de la Torre, C, Pág. 15 a 27, Cap. 2, Pearson. México D.F. 2012.

11 Schvarstein, Leonardo: “Enfoques de la Administración en lo social y político en tiempo de crisis”. Presentación en el XXVI° Encuentro anual de ADENAG -Asociación de docentes en administración general de la República Argentina-, Junio 2010. La Plata. Argentina. 2010.

12 Heler, Mario: “La dimensión ético-política de la convivencia humana”. Inédito. 1996.

Síntesis: resultados de las tres investigaciones anteriores.

Se presentarán los resultados a continuación, siguiendo la estructura de investigación que fue similar para los 3 artículos, y que describimos a continuación. Vale recordar que estamos actualizando el discurso sobre la RSE.

Perspectiva social interna:

Variables: Definición del trabajo, Definición del clima laboral ideal, y definición de valores empresariales ideales (relacionados con los trabajadores).

Dimensiones evolutivas: El trabajo es concebido como un recurso, El trabajo es concebido como un conflicto, El trabajo es concebido como un desafío, y El trabajo es concebido como progreso.

Perspectiva social externa:

Variables: Definición del cliente, Definición de éxito empresario, Relación entre la empresa y la calidad de vida de la comunidad.

Dimensiones evolutivas: La empresa que elude todos los riesgos y abusa de todas las ventajas, La empresa como eje central del modelo capitalista de producción, La empresa co-evolucionando con la sociedad, La empresa como eje del progreso colectivo.

Perspectiva medio ambiental:

Variables: Tratamiento de los impactos generados en el entorno por parte de la empresa, Grado de armonía entre crecimiento empresario y medio ambiente.

Dimensiones evolutivas: La empresa abusa de los recursos para maximizar beneficios, La empresa aprovecha al máximo la explotación de los recursos y abusa de los que no están regulados, La empresa respeta la protección de los recursos y regenera daños producidos, La empresa no necesita marco regulatorio para respetar el medio ambiente.

Perspectiva económica:

Variables: Grado en que se comparte la rentabilidad, Grado en que la inversión se planea teniendo en cuenta a los grupos de interés.

Dimensiones evolutivas: Rentabilidad basada en Eficiencia, Rentabilidad basada en Eficiencia y Calidad, Rentabilidad basada en Eficiencia – Calidad – Derrame Social, Rentabilidad basada en un sistema vivible para sus grupos de interés.

Para mejorar el grado de entendimiento, se han introducido luego de cada frase códigos con el nivel evolutivo que presentan, siendo **N1** = Nivel evolutivo 1 (Pre-capitalista), **N2** = Nivel evolutivo 2 (Capitalista), **N3** = Nivel evolutivo 3 (RSE voluntaria) y **N4** = Nivel evolutivo 4 (Progreso social).

Discurso Investigado	Interno (Empresarios y Trabajadores) ¹³, 2014	Externo (ambientalistas, poder legislativo, funcionario de desarrollo, defensa del consumidor) ¹⁴ 2014	Profesionales y estudiantes de ciencias económicas ¹⁵ 2015
Dimensiones			
<u>Perspectiva social interna:</u>	El trabajo “es un medio para que la persona logre su desarrollo” (Sindicales e Industriales) N3	El trabajo ”es uno de los más importantes factores de producción” (defensa del consumidor) N2	Un 63,9% de los encuestados opina que el trabajo es la clave para la integración de las personas a la

13 Simonetta C. D. y Vinsennau D. J., “Sobre el discurso Pyme RSE desde una mirada interna” 1° Congreso Latinoamericano de Administración (CONLAD), 8 y 9 de septiembre de 2014, Posadas, Misiones, Argentina. En publicaciones del 2° CONLAD 2015.

14 Simonetta C. D. y Vinsennau D. J., “Una Mirada externa sobre el discurso RSE Pyme” 1° Congreso Latinoamericano de Administración (CONLAD), 8 y 9 de septiembre de 2014, Posadas, Misiones, Argentina. En publicaciones del 2° CONLAD 2015.

15 Simonetta C. D., Vinsennau, D. J., Devinenti, M., “Discurso de la Responsabilidad Social Empresaria en estudiantes y graduados de ciencias económicas”. 2° Congreso Latinoamericano de Administración (CONLAD), 14 y 15 de septiembre de 2016, Posadas, Misiones, Argentina. En publicaciones de 2° CONLAD.

<p>Discurso Investigado</p> <hr/> <p>Dimensiones</p>	<p>Interno (Empresarios y Trabajadores) ¹³, 2014</p>	<p>Externo (ambientalistas, poder legislativo, funcionario de desarrollo, defensa del consumidor) ¹⁴ 2014</p>	<p>Profesionales y estudiantes de ciencias económicas ¹⁵ 2015</p>
<p>1) Trabajo</p> <p>2) Clima Laboral</p>	<p>El trabajo es “<i>un talento que hay que desarrollar y que integra a las personas a su comunidad</i>” (CET) N4</p>	<p>El trabajo “<i>es un medio para que la persona logre su desarrollo</i>” (Concejales 1, 2 y 3, Funcionario desarrollo, defensa de las sierras) ... “<i>hace a la dignidad de las personas y debe ser bien remunerado</i>” (Concejal 1) N3 El trabajo es “<i>un talento que hay que desarrollar y que integra a las personas a su comunidad</i>” (Defensa de las sierras) N4</p>	<p>comunidad. N4. Ninguna otra definición tuvo adhesiones por encima del 25%</p>
<p>3) Valores empresariales ideales.</p>	<p>El clima laboral “<i>se sustenta en formas reguladas de participación de las personas en el marco de algunas decisiones que se toman la organización</i>” (Sindicales e industriales) N3 El clima laboral “<i>debe surgir de parte de los empleados sin intervención ni control por parte de los propietarios</i>” (CET) N4</p>	<p>El clima laboral: “<i>el clima laboral ideal significa que cualquier conflicto encuentra su solución respetando los niveles jerárquicos de la empresa</i>” (Concejal 3) N2 El clima laboral “<i>se sustenta en formas reguladas de participación de las personas en el marco de algunas decisiones que se toman la organización</i>” (Concejal 1, 2 y Defensa del consumidor) N3 El Clima Laboral... “<i>es la construcción conjunta de todas las personas, sean empleados o empresarios</i>”. (Funcionario de Desarrollo) “<i>debe surgir de parte de los empleados sin intervención ni control por parte de los propietarios</i>” (Defensa</p>	<p>56,9% de los encuestados considera que el clima laboral ideal es cuando las propias personas participan en formas reguladas de decisión.. N3 37,5% de los encuestados cree que el clima laboral ideal ocurre cuando las personas se autoorganizan sin intervención ni reglas por parte de los empresarios. N4</p>

<p>Discurso Investigado</p> <hr/> <p>Dimensiones</p>	<p>Interno (Empresarios y Trabajadores) ¹³, 2014</p>	<p>Externo (ambientalistas, poder legislativo, funcionario de desarrollo, defensa del consumidor) ¹⁴ 2014</p>	<p>Profesionales y estudiantes de ciencias económicas ¹⁵ 2015</p>
	<p>Los valores empresariales ideales “son los que generan la integración de los objetivos de las personas con los objetivos de la organización” (CET) N3</p> <p>Los valores empresariales ideales “son aquellos que resguardan la salud física, emocional y psíquica del trabajador” (sindicales e industriales) N4</p>	<p><i>de las sierras) N4</i></p> <p>Los valores empresariales ideales “son aquellos que giran en torno a la eficacia de la empresa y del propio empleado, y por ende llevan a un aumento de la productividad constante a partir del rendimiento de cada empleado” (Concejal 2) N2</p> <p>Los valores empresariales ideales “son los que generan la integración de los objetivos de las personas con los objetivos de la organización” (Concejal 1 y defensa del consumidor) N3</p> <p>Los valores empresariales ideales “son aquellos que resguardan la salud física, emocional y psíquica del trabajador” (Concejal 3, Funcionario de Desarrollo, Defensa de las sierras) N4</p>	<p>58,3% de los encuestados coincide en que los valores empresariales ideales son aquellos que generan la integración de los objetivos de las personas con los objetivos de la organización. N3</p> <p>Ninguna otra definición logra adhesiones por encima del 25%.</p>
<p><u>Perspectiva Social Externa:</u></p> <p>1) Definición del cliente</p>	<p>El cliente es “toda persona que busca la mejor relación precio - calidad” (sindicales) N2</p> <p>El cliente es “cliente es todo aquel al que la empresa sirve antes, durante y después de la venta de un producto o un servicio” (CET e industriales) N4</p> <p>Los representantes</p>	<p>El cliente es “toda persona que busca la mejor relación precio - calidad” (Defensa de las sierras) N3</p> <p>El cliente es “cliente es todo aquel al que la empresa sirve antes, durante y después de la venta de un producto o un servicio” (Todos los entrevistados, excepto Defensa de las sierras) N4</p> <p>El éxito empresario “es</p>	<p>55,6% de los encuestados considera que cliente es aquel que se sirve antes, durante y después de una venta. N4</p> <p>33,3% de los encuestados considera que el cliente es determinante para las actividades de la empresa. N3</p> <p>El 70% de los</p>

<p>Discurso Investigado</p> <hr/> <p>Dimensiones</p>	<p>Interno (Empresarios y Trabajadores) ¹³, 2014</p>	<p>Externo (ambientalistas, poder legislativo, funcionario de desarrollo, defensa del consumidor) ¹⁴ 2014</p>	<p>Profesionales y estudiantes de ciencias económicas ¹⁵ 2015</p>
<p>2) Definición de éxito empresario</p>	<p>sindicales se abstuvieron de opinar sobre la idea de éxito empresario limitado al aumento continuo de rentabilidad. <i>“El éxito empresario consiste en cumplir los objetivos compartidos de la empresa”</i> (Sindicales) N2 El éxito empresario <i>“es el éxito de la empresa y las organizaciones relacionadas directamente con ellas”</i> (Industriales) N3 El éxito empresario <i>“es el éxito de la comunidad”</i> (CET) N4</p>	<p><i>el éxito de la empresa y las organizaciones relacionadas directamente con ellas”</i> (Concejal 3) N3 El éxito empresario <i>“es el éxito de la comunidad”</i> (Todos los entrevistados excepto concejal 3) N4</p>	<p>encuestados opinó que el éxito empresario consiste en el bienestar propio y el bienestar de sus grupos directamente relacionados (clientes, proveedores, trabajadores). N3 <i>Ninguna otra definición logra adhesiones por encima del 25%.</i></p>
<p>3) Relación entre la empresa y la calidad de vida de la comunidad.</p>	<p>Sobre la relación empresa – comunidad: <i>“la empresa, mediante su accionar, puede mejorar la calidad de vida de su entorno”</i> (Industriales). N3 Sobre la relación empresa – comunidad, las empresas <i>“mediante su conducta, sus acciones y sus productos generan una reflexión y un impacto permanente de la ética de la comunidad”</i> (CET y Sindicales). N4</p>	<p>Sobre la relación empresa – comunidad: <i>“la empresa al ser productiva logra mejores precios, y eso lleva a la mejora de la calidad de vida de la población”</i> (Defensa del consumidor) N2 Sobre la relación empresa – comunidad: <i>“la empresa, mediante su accionar, puede mejorar la calidad de vida de su entorno”</i> (Concejal 2 y Funcionario de Desarrollo). N3 Sobre la relación empresa – comunidad, las empresas <i>“mediante su conducta, sus acciones y sus productos generan una reflexión y un impacto permanente de la ética de la comunidad”</i> (Concejal 1, Concejal 3 y Defensa</p>	<p>62,5% de los encuestados considera que la empresa mediante su accionar puede mejorar la calidad de vida de su entorno. N3 <i>Ninguna otra definición logra adhesiones por encima del 25%.</i></p>

<p>Discurso Investigado</p> <hr/> <p>Dimensiones</p>	<p>Interno (Empresarios y Trabajadores) ¹³, 2014</p>	<p>Externo (ambientalistas, poder legislativo, funcionario de desarrollo, defensa del consumidor) ¹⁴ 2014</p>	<p>Profesionales y estudiantes de ciencias económicas ¹⁵ 2015</p>
		<p>de las sierras). N4</p>	
<p><u>Perspectiva Medio Ambiental:</u></p> <p>1) Tratamiento de los impactos generados en el entorno por parte de la empresa</p> <p>2) Grado de armonía entre crecimiento empresario y medio ambiente.</p>	<p>Sobre el impacto de la empresa en el medio ambiente, “los objetivos económicos del empresario encuentran su límite en la ley y en aquellos aspectos no regulados pero que impactan negativamente en el medio ambiente” (CET) N3</p> <p>Sobre el impacto de la empresa en el medio ambiente, ésta maneja “desechando negocios rentables que impacten negativamente en el entorno” (Sindicales e Industriales) N4</p> <p>Todos los entrevistados han coincidido en que el crecimiento en armonía consiste en mejorar a través del desarrollo de las condiciones productivas al mismo tiempo que mejoran las condiciones del medio ambiente que rodea su actividad. (CET, Industriales, Sindicales). N4</p>	<p>Sobre el impacto de la empresa en el medio ambiente: “los objetivos económicos del empresario tienen su límite en las disposiciones legales sobre el cuidado del medio ambiente” (Concejal 3) N2</p> <p>Sobre el impacto de la empresa en el medio ambiente, ésta debe administrarse “desechando negocios rentables que impacten negativamente en el entorno” (Todos los entrevistados excepto el concejal 3) N4</p> <p>El crecimiento en armonía ocurre cuando el empresario “pudo cumplir con todas las obligaciones legales e incrementar el capital y su capacidad productiva” (Concejal 3) N2</p> <p>El crecimiento en armonía consiste en mejorar a través del desarrollo de las condiciones productivas al mismo tiempo que mejoran las condiciones del medio ambiente que rodea su actividad. (Concejal 1, Concejal 2 Funcionario de Desarrollo, Defensa del consumidor) ... “No se pueden mejorar las condiciones del medio ambiente...” es decir hay que minimizar el</p>	<p>58,3% de los encuestados opina que la empresa debería abstenerse de explotar recursos si es que ello daña el medio ambiente. N3</p> <p>Cerca del 25% de los encuestados opina que la empresa solo debe abstenerse de explotar aquello que la ley prohíbe. N2</p> <p>Para el 52,8% de los encuestados, la Armonía consiste en que la empresa se preocupa en igual medida por su rentabilidad como por la reducción del impacto ambiental. N3</p> <p>Para el 31,8% de los encuestados Armonía ocurre cuando la empresa obtiene rentabilidad e incluye algunos objetivos de preservación del medio ambiente N4</p>

<p>Discurso Investigado</p> <hr/> <p>Dimensiones</p>	<p>Interno (Empresarios y Trabajadores) ¹³, 2014</p>	<p>Externo (ambientalistas, poder legislativo, funcionario de desarrollo, defensa del consumidor) ¹⁴ 2014</p>	<p>Profesionales y estudiantes de ciencias económicas ¹⁵ 2015</p>
		<p><i>impacto (Defensa de las sierras) N4</i></p>	
<p><u>Perspectiva económica</u></p> <p>1) Grado en que se comparte la rentabilidad</p> <p>2) Grado en que la inversión se planea teniendo en cuenta a los grupos de interés.</p>	<p>La rentabilidad debe ser compartida con los empleados a través de premios y salarios, y con los clientes, a través del precio y la calidad de los productos. (Sindicales). N3</p> <p>La rentabilidad debe compartirse con todos los grupos de interés, incluidas aquellas organizaciones que atienden necesidades sociales no cubiertas por el Estado. (CET e Industriales) N4</p> <p>La inversión empresarial se justifica por la obtención de un mayor grado de bienestar de los grupos de interés relacionados directamente. (Sindicales) N3</p> <p>La inversión empresarial debe trascender el ámbito interno de la empresa para abarcar a la sociedad en su conjunto. (CET e Industriales). N4</p>	<p>La preocupación del empresario es “<i>lograr la máxima rentabilidad posible para sí mismo y para sus socios o accionistas</i>”. (Concejal 3) N1</p> <p>La rentabilidad debe ser compartida “...<i>con los empleados a través de premios y salarios, y con los clientes, a través del precio y la calidad de los productos</i>”... “<i>Compartir incluyendo a los proveedores</i>” (Defensa del consumidor, Defensa de las sierras, Funcionario de desarrollo). N3</p> <p>La inversión empresarial debe trascender el ámbito interno de la empresa para abarcar a la sociedad en su conjunto. (Todos los entrevistados)... pero “<i>solo cuando sea por solidaridad, porque cuando ayuda a la comunidad para comprar licencia social, es peor que si no se comprometiera en nada</i>” (Defensa de las sierras). N4</p>	<p>El 58,3% de los encuestados opina que los empresarios deberían compartir la rentabilidad con sus grupos de interés directos, es decir, trabajadores, proveedores, clientes. N3</p> <p>Un 26,4% opina que el empresario debe compartir su rentabilidad ayudando socialmente en los aspectos donde la ayuda estatal no puede llegar. N4</p> <p>El 62,5% de los encuestados opinó que la inversión empresarial debe incluir mejoras en los grupos de interés directos de la empresa. N3</p> <p><i>Ninguna otra definición logra adhesiones por encima del 25%.</i></p>

Cuadro 2: síntesis de trabajos anteriores. Elaboración propia.

En cuanto a otras conclusiones de los trabajos incluidos en este resumen, pueden listarse las siguientes observaciones y proposiciones, útiles a los fines del presente. Las mismas fueron seleccionadas de las preposiciones, ta cual aparecen en aquellos trabajos. ¹⁶ y ¹⁷

16Ver referencia xiii

17 Ver referencia xiv

- ✓ El discurso de los actores representantes de los miembros internos de la empresa en Tandil han incorporado la RSE desde un entendimiento evolutivamente avanzado, incorporando nociones de integración entre la empresa y la comunidad en lo interno, en lo externo, en lo medio ambiental y en lo económico.
- ✓ Muchos estudios han demostrado al alto grado de penetración del cuidado ambiental en diversos actores y organizaciones sociales. En el discurso de la empresa puede verse este punto en la coincidencia absoluta de los tres actores entrevistados en este punto que tiene que ver con el medio ambiente. Las exigencias de este tipo y las presiones pueden ayudar a que el discurso de la empresa adapte esas exigencias sin ningún tipo de divergencia entre los actores comprendidos.
- ✓ La persecución del éxito por parte del empresario, su contenido y los significados de dicho éxito son el punto que más conflicto desata en el discurso. Puede haber desconfianza respecto de los objetivos finales del empresario por parte de los sindicalistas derivado de múltiples factores.
- ✓ El discurso del entorno acerca de la RSE de una empresa presenta menor punto de desacuerdo que entre los grupos de interés que conviven en la realidad diaria de la empresa (empresarios y trabajadores) que entre los grupos externos a la organización.
- ✓ El discurso externo de la RSE de la empresa en Tandil reconoce alta heterogeneidad, donde 7 de las 10 variables recorren desde escenarios poco evolucionados a escenarios altamente evolucionados.
- ✓ La discusión acerca de las finalidades últimas de las acciones de RSE por parte de las empresas es un tópico presente en el discurso social externo de la RSE. En este sentido algunos actores opinan que el sentido real y útil para la sociedad es el de la RSE sin otras intenciones que la ayuda a otras organizaciones y a la comunidad en general. Cualquier doble intención desvirtúa el concepto real de RSE y lo transforma en la compra de una licencia social que compensa daños o impactos negativos hacia la comunidad.

Finalmente, el trabajo denominado “*Discurso de la responsabilidad social empresarial en alumnos y graduados de ciencias económicas*”¹⁸, incluyó modelo estadístico del cuál pueden apuntarse las siguientes conclusiones, útiles a los fines de este artículo.

- ✓ El discurso de los estudiantes y graduados de ciencias económicas converge en general al estadio evolutivo de RSE voluntaria, es decir el tercer escenario evolutivo. Siete de diez variables estudiadas presentan las frecuencias más altas en ese escenario.
- ✓ La formación y el conocimiento en RSE tiene un impacto significativo y positivo sobre la evolución del discurso de la RSE en estudiantes y alumnos de ciencias económicas. Este dato refleja la importancia de la sensibilización sobre los temas de RSE, que repercute en una evolución hacia comprensiones más progresistas de las perspectivas sociales (interna y externa) la perspectiva del medio ambiente y también la perspectiva económica.
- ✓ Sobre la edad, hay débiles indicios que el rango etario desde 36 a 45 años se relaciona negativamente con la evolución del concepto de RSE y además hay indicios de que cursar carreras de ciencias económicas que no sean CP, LA, ni auxiliar administrativo contable, supone una relación positiva con la evolución del discurso.
- ✓ Se han recogido observaciones que muestran niveles de discurso RSE precapitalista y capitalista, alejados del significado y comprensión que la RSE posee hoy en día. Sin embargo, vale la pena recordar que la aceptación de la RSE por parte de la administración no es total; aún la docencia, la práctica y la investigación guardan sectores que no comparten la crítica moral y/o ética que los temas de RSE invocan y propagan sobre la gestión.

RSE, investigación y apuntes para la docencia.

Una vez repasados los principales puntos de los trabajos recopilados, es necesario volcar la información, de modo que pueda servir a los lineamientos de programas de RSE en la docencia de grado.

- La primera observación, es que la propagación y evolución del la responsabilidad social como

¹⁸ Ver referencia xv.

concepto depende, en gran medida, de incluir espacios no solo de información o de formación teórica, sino también de sensibilización efectiva mediante acción por parte de los estudiantes. Quienes han participado activamente de programas ligados a la RS y RSE muestran una comprensión más evolucionada que aquellos que solo han escuchado sobre el tema.

- Como segundo punto, se evidencia la necesidad de seleccionar un modo o enfoque para implementar programas de RSE. Si se sigue la escuela funcionalista, es probable que sea suficiente para la formación, el armado de un curso, y la ejemplificación mediante casuística derivada de los programas de RSE corporativos a nivel mundial. Si se adopta el enfoque más crítico, y podría decirse más pluralista, es necesario introducir el tema mediante otros conocimientos sociológicos, políticos e históricos que ayuden a comprender los diferentes discursos que el entorno empresario contiene, y las habilidades extras requeridas para gestionar en él. El enfoque crítico requiere desarrollo de nuevas competencias por parte de los estudiantes. La evidencia muestra que existen en los discursos, componentes funcionalistas y otros más críticos. La opción pluralista contiene la visión funcional, pero no sucede a la inversa. De forma que si la intención es un discurso y una acción más progresista y evolucionada, la opción crítica/pluralista es la adecuada.
- Es necesario también, como tercer punto, definir el grado en que un programa de docencia de grado va a alcanzar un grado de generalidad / particularidad. Si bien la mayoría de los programas de RSE es de alcance general, global, también es necesario detectar en ciertos ambientes las particularidades regionales que inciden notoriamente en lo que se entiende por RSE. El ejemplo más concreto es la incidencia en Tandil de los asambleístas por las sierras, que impactan activamente en la comunidad y ponen en alerta la gestión de empresas canteriles e inmobiliarias. En otras ciudades, este tipo de actores puede no tener ni siquiera razón de ser. En definitiva, la RSE en una pyme será casi siempre aplicada en un ámbito y / o región determinada. Generar habilidades y competencias para particularizar las aplicaciones de RSE también es necesario.
- En cuarto lugar, es necesario definir cómo los contenidos van a ensamblarse con la currícula. Como puede observarse, la temática de la RSE aparece ligada a todos los aspectos empresarios, al menos en sus perspectivas más progresistas. Pudiera ser que una asignatura, un conjunto de talleres o una actividad de elección libre no sean suficientes (como compartimentos estancos) para generar un aprendizaje al respecto. Pudiera ser que, en definitiva, deba diseñarse un acompañamiento en RS durante toda la carrera, asimilando el tema a una de las columnas vertebrales, tal como debería pasar con las asignaturas de administración general en las carreras ligadas a la gestión.
- En quinto lugar, si se optara por una formación pluralista, es necesario superar la visión económica para poder otorgar al alumno la posibilidad de acceder a un panorama más completo de la sociedad, y de la relación entre sus actores, entre ellos, la empresa. Si de por sí las carreras de ciencias económicas tienen una gran mayoría de asignaturas basadas en la racionalidad económica, mal podemos pensar que bastará una asignatura o un contenido distinto para lograr un aprendizaje de gestión en la complejidad que supone los encuentros y desencuentros entre la racionalidad social y la económica.
- En sexto lugar, es necesario establecer alguna forma pedagógica que implique contacto de los alumnos con los actores más diversos posibles, que conforman el entorno empresario, desde ambientalistas, funcionarios, organizaciones sociales, etc. Y también con sindicatos y asociaciones empresarias que conforman o representan el ámbito interno de la empresa. Todos tienen intereses distintos, y formas de ver la gestión desde diferentes aspectos. En ese sentido, gestionar desde un punto de vista de RSE, implica ser sensible a distintas miradas sobre la gestión, tratando de alcanzar equilibrios tan perdurables como se pueda entre intereses divergentes.
- Para finalizar y más allá de puntos de coincidencia, o de disidencia, cuando se observa el cuadro 2, surge la necesidad de preparar profesionales de gestión que asuman naturalmente la complejidad, como propia del los sistemas sociales donde van a desempeñarse. En el fondo,

cuando hablamos de RSE siempre hacemos referencia a qué empresa queremos, y qué sociedad queremos. También es necesario definir si los alumnos que preparamos serán agentes de cambio, de mejora de la gestión, o por el contrario tendrán un perfil más técnico o más conservador.

Como puede notarse, la definición de un programa, asignatura o taller de RSE, excede el marco de contenidos, unidades, bibliografía y carga horaria. Antes de comenzar dicha tarea, las definiciones y posturas institucionales respecto de la RSE tendrán que clarificar concepciones y orientaciones de la RSE, y el papel de la RSE dentro de perfil profesional de cada carrera de gestión que la institución posea.

Conclusiones.

Las RSE suele instalarse en los programas mediante distintas formas, asignaturas, talleres, actividades electivas. Poco suele indagarse acerca de la naturaleza del fenómeno.

En ocasiones, por ejemplo, el concepto de valor compartido suele equipararse al de RSE, siendo que es diametralmente opuesto desde su concepción. Mientras el primero implica negar una relación de tipo moral de las decisiones empresarias, la segunda implica aceptar la parte moral de las decisiones de forma natural.

Cuando se investiga el discurso de la RSE, es notable encontrar disímiles opiniones más allá de algún grado de convergencia alcanzado. Dichos desencuentros o desacuerdos, que se originan en disímiles formas de ver la realidad, de otorgarle valor y sentido, implican un impacto sobre el rango moral de las decisiones. El sentido de responsabilidad social, sea de la empresa o general, es constituido desde desorden, y evoluciona permanentemente.

Seguramente, cuando se investigue acción en lugar de discurso, este punto de acuerdos y desacuerdos podrá ser aún mayor, más complejo y menos accesible.

Es por ello que los delineamientos generales de la docencia en RSE necesitan definir previamente la forma en que dicha complejidad será abordada. Hasta el momento predomina la visión funcionalista que reduce el problema a la racionalidad económica, bajo la visión del valor compartido. La visión pluralista, por su parte, aún siendo más difícil de aplicar, puede ser otorgar una formación más acorde a los problemas reales que los profesionales enfrenten en el futuro.

Biografía: en nota al pie

UNA PERSPECTIVA INTEGRAL DEL ANÁLISIS DEL ENTORNO: EL CASO DE LAS EMPRESAS AGROINDUSTRIALES DE LA REGIÓN DE AZUL

Reina Rubén. J.

rubenreina@faa.unicen.edu.ar

Lorenzo María Natalia

lorenzonatalia@yahoo.com.ar

Díaz Héctor R.

Contador.hectordiaz@gmail.com

Durante Mario O.

mariodurante@fceal.com.ar

RESUMEN

El trabajo forma parte de avances de investigaciones del proyecto denominado “Replicación del Modelo SER H4-proyecto 2016 de diagnóstico y mejora organizacional en empresas agroindustriales de la zona de influencia de la Facultad de Agronomía de la UNCPBA”. El trabajo plantea el abordaje de la importancia de analizar el entorno empresarial en las organizaciones de la región de Azul en el marco del Modelo SER H4.

El dinamismo de las condiciones contextuales de las organizaciones lleva a que sus directivos requieran del entendimiento del entorno para la toma de decisiones, conducentes al logro de los objetivos organizacionales en un marco de incertidumbre. Ante lo cual, desde la perspectiva del Modelo SER H4 se exponen consideraciones teóricas que permiten el abordaje del tema desde un enfoque integral

Dado la complejidad de análisis del entorno, sobre la base teórica del Modelo SER H4, se ha diseñado un instrumento operativo denominado guía de relevamiento que permitirá aplicarse a un grupo de empresas en estudio para la obtención de datos, en la dinámica constante organización-entorno, que no sólo contribuya a la elaboración de información oportuna y veraz, sino también a la posibilidad de creación de escenarios futuros.

PALABRAS CLAVES: AGROINDUSTRIA – ENTORNO – ESCENARIOS FUTUROS – INCERTIDUMBRE - MODELO SER H4.

INTRODUCCIÓN

Los avances tecnológicos y la comunicación han acelerado los procesos y han complejizado las incidencias en las organizaciones de todo el mundo, generando un entorno empresarial muy complejo y competitivo.

La necesidad de mayor velocidad de respuesta en las organizaciones a los cambios del entorno deriva en el pensamiento de líderes del mercado en que sus organizaciones tienen que estar en constante cambio y adaptación para ser competitivas. Al tiempo que los clientes actuales esperan nuevos y mejores productos y servicios desarrollados más rápidamente y entregados en igual forma. Ante lo cual, las organizaciones necesitan de modelos de funcionamiento que permitan atender estas necesidades bajo un nuevo sistema de manera diferente a lo tradicional.

El mundo de los negocios se está volviendo cada vez más sofisticado porque hay más negocios que utilizan el proceso digital en vez de un espacio físico de trabajo. Estos avances significan que los líderes de las organizaciones necesitan no solamente ser tecnológicamente capaces sino también responsables del manejo de una red de relaciones que se extienda más allá de las fronteras de la organización física, construyendo flexiblemente un contacto entre la empresa y sus empleados, proveedores, clientes, socios y demás agentes de influencia.

La evolución de los negocios y los cambios vertiginosos en las condiciones en las cuales se desarrollan, hacen que en la vida empresarial se observe que existan empresas que funcionan no demasiado bien, que presentan bajos niveles de competitividad, que el personal carece de estímulos para superarse y hacer un trabajo eficiente, que existen conflictos de interés, que existe duplicidad de funciones (con la consiguiente disipación de recursos), que la empresa está sometida a inercias y no es capaz de adaptarse a los cambios tecnológicos, etc. Los hechos previstos reflejan y nos informan sobre la exis-

tencia de problemas que pueden atribuirse a diversas causas, pero que en cierta medida se presumen que derivan de los modelos organizacionales existentes, circunscriptos por fuertes aspectos relacionados a sus configuraciones, aspecto culturales, de sistema político.

A nivel regional y sectorial, las organizaciones pueden presentar particularidades que las hacen diferentes a otras organizaciones, pero que en la generalidad de los casos las consideraciones expuestas en los párrafos son atinentes a todo tipo de organización, indistintamente las actividades que desarrollen como el sector en el cual se encuentren operando.

Entendemos que análisis del entorno empresarial y la utilización de escenarios futuros mediante algún modelo de estudio, puede ser una herramienta de gestión a ser utilizado por empresarios, directivos, líderes de organizaciones, en la búsqueda de la difícil tarea de conseguir mejorar el desempeño de sus empresas y tornarlas competitivas, en ambientes dinámicos y altamente fluctuantes.

OBJETIVOS

El OBJETIVO GENERAL del trabajo: Esbozar el abordaje del tratamiento del entorno empresarial a nivel de organizaciones perteneciente al sector agroindustrial de la región de Azul, mediante la metodología del Modelo SER H4.

Los OBJETIVOS ESPECÍFICOS:

- 1) Contextualizar la metodología de análisis del entorno mediante el Modelo SER H4.
- 2) Definir el sector de empresas agroindustriales de la región de Azul.
- 3) Presentar una herramienta operativa para el próximo relevamiento de datos del entorno empresarial.

MARCO TEÓRICO

Entorno

En un sentido amplio, el entorno es infinito e incluye todo lo que está fuera de la organización. Sin embargo, a nuestro criterio es importante considerar sólo los aspectos del entorno ante los cuales es sensible la organización y a los que debe responder para sobrevivir. De esta manera, el entorno organizacional se define como todos los elementos que existen fuera de los límites de la organización y que tienen potencial de afectarla en todo o en parte.

El entorno de una organización se puede comprender si se analiza su dominio dentro de los sectores externos. “El dominio de una organización es el campo de acción ambiental escogido” [1]. Éste define el nicho de la organización y los factores externos con los cuales interactúa para alcanzar sus metas.

El entorno comprende varios sectores del ambiente externo que contienen elementos similares. Se pueden analizar diez sectores para cada organización: industria, materias primas, recursos humanos, recursos financieros, mercados, tecnología, condiciones económicas, gobierno, aspectos socioculturales e internacionales. En la mayor parte de las empresas, los diez sectores pueden subdividirse en más ambientes.

Organización

Las organizaciones son difíciles de ver. Sabemos que las organizaciones están presentes porque nos afectan todos los días. Evidentemente son tan comunes que las damos por supuestas. Vemos sus resultados, como un edificio alto o una estación de trabajo conformado por personal y computadoras, un empleado amable, etc. Pero, la organización como unidad es vaga, abstracta y puede estar dispersa en diferentes ubicaciones físicas.

Pocos conceptos y realidades del mundo actual son tan importantes como las organizaciones. El mundo desarrollado se caracteriza porque las personas nacen, trabajan y mueren en organizaciones. Por regla general, observamos los bienes y servicios que estas proporcionan y los empleados que trabajan en ellas. Sin embargo, la razón que las motiva a producir bienes y servicios, y los modos en que se coordinan e incentiva a sus miembros apenas son percibidos.

De acuerdo a Milgron y Roberts [2], una organización es una entidad a través de la cual las persona se interrelacionan –mediante vínculos contractuales, acuerdos informales o meros sobreentendidos- para alcanzar metas individuales o colectivas.

Según Robbins [3], una organización es una entidad social coordinada de forma consciente, con un límite relativamente identificable, que funciona sobre unas bases relativamente continuas para lograr un objetivo común o un conjunto de objetivos.

Otra definición, menciona a las organizaciones como entidades sociales dirigidas a metas diseñadas con una estructura deliberada y con sistemas de actividad coordinados y vinculadas con el ambiente externo.

De las distintas definiciones conceptuales, se desprende que los elementos esenciales de una organización no son sus edificios o el conjunto de políticas y procedimientos, sino que las organizaciones están formadas por personas y las relaciones que tienen unas con otras. Como tal, la organización existe cuando la gente interactúa para desempeñar funciones básicas que la ayuden a alcanzar metas.

Modelo de análisis: Modelo SER H4

La gestión empresarial estudiada desde un enfoque integral involucra dos grandes aspectos, el cualitativo y el cuantitativo, que requieren ser analizados de manera simultánea. Los aspectos cualitativos demandan el análisis en profundidad de procedimientos, sistemas, metodología, capacidades sustentadas por las personas que hacen al funcionamiento de las organizaciones. Los aspectos cuantitativos desde un enfoque metodológico permiten la aplicación de técnicas para la determinación de resultados numéricos posible de comparar y diagnosticar situaciones económicas, financieras, productivas, pero que necesitan del sustento cualitativo para acceder al mejoramiento en el desempeño integral de la organización que derive en resultados esperados.

En este enfoque cualitativo el Modelo SER H4 [4] basado en la perspectiva de la integridad del ser humano con su existencia, emociones, razonamiento y equilibrio psicofísico sustentan el desarrollo de las actividades de las empresas agroindustriales bajo una cultura organizacional definida, que además, se vincula no solo con el proceso de toma de decisiones empresariales sino también con variables y dimensiones que configuran un modelo de funcionamiento empresarial coherente con las condiciones imperantes en el ambiente.

Como se ha desarrollado en etapas anteriores de investigaciones, se expone en líneas generales que el Modelo SER H4 se constituye de un conjunto de variables (Liderazgo, Cultura, Comunicación, Poder, Recursos, Estrategia, Estructura, Contexto) donde la Cultura Organizacional se asume como directriz de las demás variables. Según la tipología cultural dominante, el resto de las variables deberían tener hipotéticamente un determinado comportamiento con cierto rango de flexibilidad, de acuerdo al paradigma del Modelo.

La Cultura Organizacional, se identifica como la variable determinante que alinea a las otras variables del modelo a través de la técnica de diagnóstico, mediante las denominadas Configuraciones Organizacionales de cuatro tipologías culturales. Las variables se aplican sistémicamente y sobre la base de un ser humano cuyo comportamiento y decisiones se analizan integradamente por sus aspectos espirituales, emocionales, racionales en relación con el cuerpo biológico. Esto se utiliza a nivel individual, grupal y organizacional.

El Modelo dispone de dimensiones que analiza para el diagnóstico de distintos aspectos relevantes de las organizaciones: Stakeholders; Grado de Descentralización; Modelos Mentales e Inteligencias; Complejidad de la percepción de la realidad; Ética, Moral y Responsabilidad Social Organizacional; Magnitud; Carácter Familiar; Tecnología; Etnicidad; Género; Innovación Tecnológica y Organizacional; Equilibrio Laboral y de Vida; Experiencia, Conocimiento y Habilidades; Aprendizaje; Sector de la Economía y Áreas funcionales de la Organización.

De la misma manera el modelo involucra distintas Tipologías Políticas que constituyen un complemento teórico del Modelo SER H4, permitiendo abordar la descripción, análisis, diagnóstico y decisión de cambios innovativos que se programen en base al diagnóstico para encaminar la gestión organizacional.

Las empresas del complejo agroindustrial de la región de Azul

Las empresas de la cadena agroindustrial de la región de Azul desarrollan diferentes actividades productivas, de transformación y de servicios, siendo mayormente de tamaño pequeñas y medianas (Pymes), existiendo una cantidad reducida de organizaciones de tamaños medianos y medianos a grandes.

Se evidencia tres subsectores empresariales delimitados (producción, industrialización o transformación y servicios) y muestran cierta complejidad, en sus formas de funcionamiento, configuración, cultura y en la existencia de problemáticas.

La condición de complejidad y diversidad sectorial, además es evidente dentro de un mismo sector entre empresas que desarrollan actividades productivo-económicas similares, derivado en principalmente de las particularidades individuales de su constitución estructural y cultural (cultura organizacional). Asimismo, en cada subsector empresarial existen problemáticas (disfunciones, enfermedades, etc.) que se corresponden con los metaprosesos aplicados del Modelo SER H4 [5].

La presencia de diferentes tipologías culturales en las empresas agroindustriales de la región de Azul, se correlacionan con el tipo de organización de acuerdo con la actividad productivo-económica que desarrollan, existiendo desde cultura de tipo abierta con sustento en las habilidades de sus miembros y con una selectiva interacción y alcance, hasta tipos culturales SER.

No obstante lo expuesto, es importante aclarar que si bien es posible identificar diferentes tipos culturales en estas empresas, no existen tipos puros de culturas sino que se evidencian culturas predominantes que denotan de alguna manera el comportamiento general de la organización interna y su funcionamiento integral.

Los sistemas políticos en las empresas del complejo agroindustrial regional están estrechamente vinculados al tipo de cultura organizacional dominante en estas organizaciones. Situación que permite la identificación de relaciones entre las tipologías culturales y las tipologías políticas del Modelo SER H4, sobre la base de la variable esencial que es la cultura organizacional. Encontrándose dos tipologías predominantes, la tipología política Poder-Estrategia relacionada con la tipología cultural Organización Abierta, y la tipología política Poder-Misión con ascendente a tipología Poder-Visión consistente con una tipología cultural SER con ascendente a SER H4.

Se entiende que parte de las modificaciones dadas en estas empresas, son producto de factores o variables internas que están cambiando, pero en gran medida, son derivaciones de elementos del entorno dinámico y complejo.

Las Tipologías culturales

La variable Cultura Organizacional identificada como variable directriz en el Modelo SER H4, sigue como base la teoría de Edgar Schein [6], realizando -en una primera etapa de investigación- un diseño metodológico para definir la cultura organizacional estrictamente, siguiendo sus dimensiones teóricas. A través de relevamientos de campo se observó que era válida, pero también se pudo notar las dificultades operativas para aplicarla. Posteriormente se pudo adaptar la metodología con finalidad de una mayor operatividad, y comprobar nuevamente su validez y resultados comparativos coherentes con la primera.

Esta nueva metodología hizo surgir una matriz [7] que establece las tipologías culturales, que en lugar de ser seis como en su primer versión pasan a simplificarse en cuatro que tienen que ver con un grado distinto de desarrollo humano en calidad a los valores que representa cada cultura.

Las tipologías culturales del actual Modelo SER H4, considera cuatro tipologías culturales que se describen brevemente a continuación [8]:

- **TIPOLOGÍA CULTURAL SER H4:** es una tipología un poco extrema por lo utópica o ideal que da un marco favorable al desarrollo del ser humano de manera integral. Esta focalizada en la sabiduría (concepto algo filosófico), es decir más abarcativo que el conocimiento que lo integra. Buscan el aprendizaje en el marco de sabiduría. Busca tener identificación clara desde los mismos individuos que la componen.

- **TIPOLOGÍA CULTURAL SER:** es una organización basada en el conocimiento, abierta pero con recaudos. Busca más bien la adaptación y se define más bien por su misión, es decir es más operativa y pragmática. Es más alcanzable en la realidad de las organizaciones y se puede perseguir siempre que el sector económico donde se encuentra lo permita para supervivir y mantener la competitividad.

- **TIPOLOGÍA CULTURAL ABIERTA:** es una organización con pensamiento y actividades emergentes según situaciones. Se basa más en las habilidades de sus miembros. Se ajusta a la situación y es muy negociadora dependiendo las mismas del sistema político de la organización y su dinámica.

El aprendizaje es buscado para la organización y tienen en cuenta las motivaciones individuales para ello. Con el contexto hay selectiva interacción y alcance.

• **TIPOLOGÍA CULTURAL CLÁSICA:** es una organización conservadora que se basa en la experiencia y en el interés. Los valores y creencias son de los que tienen el poder que busca la identificación o la sumisión. El aprendizaje es un emergente no buscado y se valora la experiencia. Identidad fuerte basada en la centralización y tiene limitada interacción con el contexto.

Las Tipologías Políticas

El Sistema Político Organizacional, es el complemento teórico del Modelo que permite abordar la descripción, análisis, diagnóstico y decisión de cambios innovativos que se programen en base al diagnóstico, para encaminar la gestión organizacional.

De las dimensiones del Sistema Político se puede establecer como hipótesis cuatro tipologías que se relacionan con las Tipologías Culturales e intentan ser concordantes. Se las conceptualiza en forma breve de la siguiente manera (sin corresponder su orden al grado de relevancia) [9]:

El tipo Cultural SER H4, el Tipo Político que se denomina PODER-VISIÓN: Aquí la cultura es muy respetada y tiene alta identificación con el Sistema Político. Los líderes se desempeñan en el marco de ella y facilita los procesos de negociación en las pocas colaciones que se conforman. La organización es básicamente Antifrágil en alto grado.

El tipo Cultural SER, el correspondiente Tipo Político se denomina PODER-MISIÓN: La incidencia cultural es medianamente alta. El liderazgo toma ciertas flexibilidades con respecto a la Cultura y existen, en las organizaciones de magnitud adecuada, diferentes coaliciones de intereses. Hay un alto grado de planificación estructurada, los procesos tiene una dinámica media y el grado de anti-fragilidad es superior a la media.

El tipo Cultural ABIERTO, el correspondiente Tipo Político se denomina PODER-ESTRATEGIA: La cultura incide según la situación y se debe adecuar con sus costos y/o consecuencias muchas veces. La planificación se relaja, los procesos tiene bajo sostenimiento y existe fragilidad en muchas áreas.

El tipo Cultural CLÁSICO, al correspondiente Tipo Político se denomina PODER-TACTICA: La Cultura se contempla según la conveniencia del grupo dominante con características diseñadas a tales efectos. La incidencia de la intuición y la creatividad es baja, a la información y la innovación se la tiene medianamente en cuenta, la planificación tiene alta injerencia, con procesos de larga duración. La fragilidad es alta.

METODOLOGÍA

La base teórica y bibliográfica empleada en el trabajo, deriva de producciones desarrolladas en diversas etapas anteriores de investigación referentes a la misma línea temática establecida en el Proyecto de Investigación.

El estudio de caso se emplea para el análisis del entorno empresarial, siendo las organizaciones componentes del complejo agroindustrial a nivel de la región Azul con más de 5 años de antigüedad en el desarrollo de actividades. Si bien consideramos que una opción hubiera sido aplicar el muestreo estadístico, pero resultara dificultoso, de acuerdo a la experiencia de los integrantes del equipo de investigación, en estudios realizados en las etapas anteriores; por la necesidad de colaboración voluntaria y comprometida de los integrantes de las empresas.

En las empresas a relevar, se considera necesario entrevistar al director, gerente o a su equivalente, junto a una muestra transversal de personas seleccionadas por función y por nivel organizacional. En esta instancia de investigación la muestra de empresas a relevar es de quince (15), siendo las mismas: productores agropecuarios (sector productivo), empresas de industrialización de semillas (empresas de transformación o industrialización), y empresas proveedoras de insumos, empresas de servicios (RRHH, seguros, transporte), empresas de almacenamiento de cereales (sector servicios). Utilizando como instrumento de obtención de datos la denominada “guía de relevamiento”.

A través de la metodología del modelo, las teorías de manera general, han de ser evaluadas de acuerdo a criterios científicos: a) la claridad; b) la economía; c) la coherencia lógica d) la congruencia

de los datos empíricos; e) la refutabilidad para que la teoría no resulte una tautología y haga desechable la investigación empírica.

DESARROLLO

La gestión organizacional integrada desde la perspectiva del Modelo SER H4

El abordaje de la gestión organizacional partiendo de la base de las tipologías culturales y políticas del Modelo SER H4 permite la integración de aspectos externos e internos. La concepción del modelo identifica que relacionados con las variables de estructuras y sus correspondientes procesos, la cultura organizacional y la dinámica política que utiliza el poder y la influencia, tendrán impacto en las decisiones que involucran el proceso integral de gestión, incluyendo desde el diseño de la base de datos hasta las acciones de ejecución de las decisiones que se tomen y su correspondiente planificación referente a cambios e innovación [10].

La interacción de las dos perspectivas confluyen en programas de cambios e innovaciones (metaprocesos y procesos de programación y acción) que mediante la retroalimentación contribuyen a la adaptación constante de las organizaciones a su entorno circundante. Esta consideración amplia e integrada a la vez, permite la realización de escenarios futuros, donde el área o equipo que trabaje en ello estará influenciado por un clima de trabajo, creencias, valores y artefactos que ponen un marco de control y por lo tanto de límites al comportamiento de los mismos. Esto, tiene implicancia sobre la percepción racional e intuitiva y también sobre la descripción de esta percepción sobre las tendencias y las posibilidades y probabilidades de escenarios futuros.

Bajo la consideración expuesta, se ha efectuado un Micro Modelo de Entorno, con el cual, desde el Modelo SER H4 se listan las dimensiones que, de acuerdo al criterio del Modelo, se deben tener en cuenta para percibir las variables del contexto y diseñar escenarios alternativos con determinadas probabilidades de ocurrencia. En base a ello, será posible tomar decisiones más efectivas, ya que se dispondrá de mayor conocimiento de las problemáticas actuales, y al mismo tiempo será posible contar con una propia visión del futuro de la organización.

La incertidumbre en la relación Organización-Entorno

A menudo, las condiciones del entorno determinan la existencia de incertidumbre ambiental para las empresas que representa una importante contingencia para su comportamiento interno. Los hechos y situaciones que ocurren en los distintos sectores externos pueden describirse a lo largo de varias dimensiones, como si el entorno es estable o inestable, homogéneo o heterogéneo, concentrado o disperso, simple o complejo. Estas dimensiones se reducen a dos formas esenciales en que el entorno influye en la organización: a) La necesidad de información sobre el entorno y b) La necesidad de recursos del mismo.

Las condiciones ambientales de complejidad y cambio crean una mayor necesidad de reunir información y de reaccionar con base en esa información. La organización también tiene que ver con recursos materiales y financieros, y con la necesidad de asegurar la disponibilidad de recursos.

Conforme se incrementa la complejidad del entorno también lo hacen el número de puestos de trabajo y departamentos dentro de una organización; lo que a su vez aumenta la complejidad interna. Esta relación es parte de que la empresa sea un sistema abierto. Una situación extremista de esta condición, es que dado la situación altamente compleja del ambiente, cada sector del entorno requiera un empleado o departamento que lo atienda.

Un enfoque tradicional para afrontar la incertidumbre ambiental era establecer departamentos que sirvieran de amortiguadores, siendo su función la de absorber la incertidumbre del entorno. Pero, un enfoque más reciente que algunas organizaciones emplean es abandonar los amortiguadores y abrirse al ambiente creando enlaces con los distintos sectores del entorno. Lo cual, les permite alcanzar mayor flexibilidad y adaptabilidad a las condiciones contextuales.

Las funciones de enlace comunican y coordinan a la organización con elementos claves en el ambiente externo; refiriéndose principalmente al intercambio de información al detectar e incorporar información sobre cambios en el entorno y enviar información hacia el entorno.

Modelo de análisis del Entorno Empresarial

El modelo de análisis contempla diversas dimensiones (clientes, segmento de mercado, proveedores, tercerizaciones, tecnología a adquirir, capacitaciones, desarrollo organizacional, consultores, familia, competencia) que se consideran son necesarias para analizar la situación contextual de la organización, partiendo de una cultura organizacional y de una dinámica política que se corresponde a esos valores culturales. El modelo comprende tres matrices, pero para limitar el trabajo sólo se expone la matriz de configuraciones de las dimensiones del contexto [11].

Tabla 1: Configuraciones de las diversas dimensiones del contexto

CONFIGURACIONES DIMENSIONES-CONTEXTO			
CLIENTES	ATENCIÓN	EFICACIA/ATRIBUTOS	FIDELIDAD
	INFLUENCIA COMPETITIVA	LLEGADA OPORTUNA	
	CONDUCCIÓN EFECTIVA	PRODUCTO Y POSICIONAMIENTO	
SEGMENTO DEL MERCADO	FOCO DE ATRIBUTOS	EFICACIA/ATRIBUTOS	LLEGADA CON CONFIANZA
	INFLUENCIA COMPETITIVA	LLEGADA EFECTIVA	
	CONDUCCIÓN EFECTIVA	PRODUCTO Y POSICIONAMIENTO	
PROVEEDORES	SELECCIÓN Y NEGOCIACIÓN	COMUNICACIÓN CLARA	CAPACIDAD DE SELECCIÓN
	CAPACIDAD NEGOCIADORA	ORGANIZACIÓN ADECUADA	
	CAPACIDAD DE LOGRO EFECTIVA	POLÍTICA/PRECIO (CALIDAD)	
TERCERIZACIONES	SELECCIÓN PRECIO/CALIDAD	ORGANIZACIÓN ADECUADA	
	CAPACIDAD DE SELECCIÓN	POLÍTICA ADECUADA	
	CUMPLIMIENTO DE CONTRATOS	SELECCIÓN ADECUADA	
TECNOLOGÍA A ADQUIRIR	ACTUALIZACIÓN CAPITAL INVERTIDO	GRADOS DE CONOCIMIENTOS TECNOLÓGICOS	GRADO DE COMPETITIVIDAD
	RECURSOS NECESARIOS	CAPACITACIÓN DE ESTRUCTURAS	
	CONOCIMIENTO E INFLUENCIA	POLÍTICA DE MERCADO	
CAPACITACIÓN	NECESIDADES Y MOTIVACIONES	APRENDIZAJE COMPARTIDO	GRADO ADICIONAL DE CAPACITACIÓN
	INCREMENTO DE CONOCIMIENTO E INFORMACIÓN	COMUNICACIÓN ENTRE SEGMENTOS	
	SELECCIÓN DE TEMAS	POLÍTICA ADECUADA	
DESARROLLO ORGANIZACIONAL	SUPERACIÓN A LARGO PLAZO	APRENDIZAJE COMPARTIDO	CAPACITACIÓN DE LIDERAZGO
	INCREMENTO DEL DESARROLLO	APLICACIÓN EFECTIVA	
	SELECCIÓN DE FORMAS	POLÍTICA ADECUADA	
CONSULTORES/ASESORES	COMPLEMENTAR CAPACIDAD DE GESTIÓN	CLARA PARA OBTENER LO DESEADO	CAPACIDAD DE CONSULTORES
	SELECCIÓN ADECUADA	SECTORES NECESITADOS	
	SELECCIÓN DE TEMAS	POLÍTICAS DE ASPECTOS	
FAMILIA	CONVERGENCIA DE VALORES	HONESTIDAD	IMAGEN DE FAMILIA/ORGANIZACIÓN
	IDENTIDAD/COHESIÓN	ASIGNACIÓN/NEGOCIACIÓN	
	NEGOCIACIÓN	ADECUACIÓN	
COMPETENCIA	VALORES DE RELACIONES	COMUNICACIÓN ADECUADA	ASIGNACIÓN EFECTIVA (MÁS COMPLEMENTO)
	TIPO DE USO DEL PODER	EFFECTIVIDAD ORGANIZACIONAL	
	EFFECTIVIDAD COMPETITIVA	POSICIONAMIENTO	

Fuente: Elaboración Propia – Modelo SER H4

El cuadro describe las configuraciones para cada dimensión del contexto o entorno a descubrir y evaluar para verificar la forma en que se evalúa y describe el contexto en cada organización. Asimismo, sobre esta base definir la manera en que se establecen los escenarios alternativos a ser evaluados, otorgándole un enfoque más operativo al micro modelo [12].

Herramienta operativa para el análisis del Entorno Empresarial

Sobre la base del diseño de una guía de relevamiento como herramienta operativa aplicada al campo de empresas en estudio, la instancia investigativa se encuentra en la etapa de revisión y ajuste de la guía de relevamiento, los resultados serán posibles de evidenciar post relevamiento, análisis de datos e interpretación a desarrollar por el grupo de investigación.

Para el diseño de la guía de relevamiento, se analizaron las dimensiones del modelo en profundidad, para transformarlas en elementos de aplicación real que permitan la obtención de datos de las empresas en su dinámica e interacción con el entorno. Esta herramienta operativa permite ser un puente entre la teoría y la realidad de las organizaciones del sector en estudio, ajustando conocimientos y creando otros.

La guía de relevamiento contempla una serie de preguntas a responder que abordan las diferentes dimensiones del modelo, considerando la necesidad de especificar en algunos casos ciertos atributos, y en otros casos, valoraciones cuantitativas (porcentuales por ejemplo) y valoraciones cualitativas.

A continuación, se presenta sólo una parte de la guía de relevamiento a utilizar para la obtención de datos.

Gráfico 2: Guía de relevamiento de datos (organización-entorno)

FACULTAD DE AGRONOMÍA - UNCPBA - GRUPO DE INVESTIGACIÓN

GUÍA DE RELEVAMIENTO: Entorno Empresarial

Empresa: Fecha relevamiento:/...../.....

Responder a cada consigna de cada ítem, completando los cuadrante en color Gris.

		Atributo 1	Atributo 2
A - CLIENTE	A.1. Identificar hasta tres atributos que valora el cliente y su importancia jerárquica entre ellos		
	A.2.Cuál es la relación entre atributos y precio en porcentaje (%) entre ellos		
	A.5. De qué manera se instruye, capacita y observa en las funciones del personal la atención al cliente ?		
	A.6. Se realizan eventos de análisis y aprendizaje común e integral sobre el comportamiento de la relación cliente/organización		
	A.7. Se analiza y opera aplicativamente la imagen simbólica familiar en el mercado con el producto/servicio que se ofrece		
		Atributo 1	Atributo 2
B - MERCADO	B.1. En base a qué aspectos principales (hasta 2) se analizan los insumos/proveedores que el/los producto/servicio necesita/n		
	B.2. Con qué grado de confianza/desconfianza se funciona en el cumplimiento de lo pactado con terceros		
	B.3. Cómo califica la tecnología en la organización para analizar y decidir desde el planeamiento y la ejecución en el mercado		
	B.4. Cómo califica la suficiencia de la tecnología disponible y si se valora y utiliza		
		Atributo 1	Atributo 2
C - PROVEEDOR	C.1. Se evidencia en los proveedores una respuesta hacia la relación calidad/precio pactada en un grado de confianza sostenida		
	C.2. Es posible lograr con los proveedores actuales una mejora en la relación calidad/precio aplicable a nuestro producto/servicio		

Fuente: Elaboración Propia – Modelo SER H4

El gráfico expuesto muestra el método operativo que se utiliza para aplicar cada dimensión teórica del Modelo SER H4 de análisis del entorno a la realidad de las organizaciones regionales, especificando varias consignas a responder bajo los criterios definidos por el grupo de investigación. A modo ilustrativo sólo se presenta el tratamiento de 3 dimensiones de estudio: A- CLENTES, B- MERCADO, C- PROVEEDORES. Se debe tener presente que en el documento final de relevamiento se da tratamiento a todas las dimensiones de análisis.

CONCLUSIÓN

El trabajo considera en términos generales, el abordaje del entorno empresarial para las empresas pertenecientes al sector agroindustrial de la región de Azul, Provincia de Buenos Aires. La perspectiva de análisis se basa en la metodología del denominado Modelo SER H4, con la amplitud de dimensiones de estudio como marco conceptual.

La actualidad de las empresas y sus mercados han mostrado que el concepto de organización aún se encuentra evolucionando y enfrentándose constantemente a nuevos desafíos. El mundo cambia a alta velocidad y las diversas organizaciones no son ajenas a ello. Las tecnologías de la comunicación e información han permitido no sólo eliminar fronteras sino también reducir el tiempo de influencia en todo el mundo de situaciones o hechos, aún en las organizaciones de los más remotos lugares.

Estas consideraciones generales conllevan a la necesidad de los directivos al frente de sus organizaciones, de contar con herramientas que les permitan conocer los aspectos internos y los aspectos externos con oportunidad y veracidad, de manera de contar con datos e información requerida para la toma de decisiones eficaces en condiciones de incertidumbre y complejidad.

Mediante el Modelo SER H4 se ha planteado el estudio del entorno empresarial a través de diversas dimensiones, que analizadas en profundidad, se plasman en una herramienta operativa de aplicación al campo experimental denominada guía de relevamiento.

La guía de relevamiento diseñada contempla una serie de consignas a responder que abarcan las diferentes dimensiones del modelo, considerando como posibles respuestas ciertos atributos, en otros casos, valoraciones cuantitativas (porcentuales por ejemplo) y valoraciones cualitativas.

Si bien en esta etapa investigativa no se dispone de datos, se deja de manifiesto la gran importancia de comprender las condiciones del entorno empresarial y la dinámica del mismo que habrán de tener incidencia directa e indirecta en las empresas del sector agroindustrial regional. Así como también, se proporciona un instrumento operativo que ayuda a la obtención de datos del entorno y la factibilidad de construcción de escenarios futuros por la alta dirección de las organizaciones.

En la etapa siguiente del proyecto de investigación, se cumplirá con la instrumentación efectiva en el proceso de relevamiento de campo, a desarrollarlo por los integrantes del equipo de investigación constituido con sede en la Facultad de Agronomía de la UNCPBA en la ciudad de Azul.

4. REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- [1] Daft R. L.; “Teoría y diseño organizacional”, Página 136, Octava edición. Thomson Editores, S.A., Bogotá, Colombia, 2005.
 - [2] Milgrom, P. y R. J.; “Economía, organización y gestión de la empresa”. Editorial Ariel, Barcelona-España. 1993.
 - [3] Robbins S. P., Coulter, M.; “Administración” 5ta edición. Editorial Prentice-Hall Hispanoamericana, S.A., 1996.
 - [4] Lorenzo, C. A. y Lorenzo, M. N., “Aspectos metodológicos y epistemológicos para mejorar el aprendizaje y la gestión en administración: Modelo cualitativo de diagnóstico e innovación SER H4”. Evento: XXIX Congreso Nacional de ADENAG, Bahía Blanca, Provincia de Buenos Aires, Argentina. 23,24 y 25 de Mayo de 2013.
- Lorenzo, C. A. et al, “Técnicas de Análisis Intervención en gestión de las organizaciones: Un Modelo de intangibles como base” XXVIII Congreso Nacional de ADENAG. Facultad de Humanidades, Ciencias Sociales y de la Salud-Universidad Nacional de Santiago del Estero, Santiago del Estero, Pcia. de Santiago del Estero. 22, 23 y 24 de mayo de 2012.
- [5] Lorenzo, C. A., Reina, R.J., Diaz, H., Durante, M. O., Durante I.M., “Modelo SER H4 de diagnóstico y mejora organizacional en empresas agroindustriales” IV° Jornadas de Administración del NEA - II° Encuentro Internacional de Administración de la Región Jesuítico Guaraní. Facultad de Ciencias Económicas, UNM, Posadas, 2012.
 - [6] Schein, E. H. “La cultura empresarial y el liderazgo: una visión dinámica”. Plaza & Janes, Barcelona-España, 1988.

[7] Lorenzo, C. A. y Lorenzo, M. N., “Variables y Dimensiones relacionadas para el análisis y diagnóstico de problemas Organizacionales: Matrices de Conceptos Integradores para su logro sistémico desde el Modelo SER H4”. IV° Jornadas de Administración del Nea - II° Encuentro Internacional de Administración de la Región Jesuítica Guaraní. res. C. D. N° 020/12. Universidad Nacional de Misiones .Posadas, Pcia. de Misiones, Argentina, 3 y 4 de septiembre 2012.

[8] Lorenzo, C. A., Reina, R.J., Diaz, H., Durante, M. O., Durante I.M., “Tipologías culturales en empresas agroindustriales” XVIII cumbre de alta gerencia internacional de administración y marketing: la sustentabilidad y sostenibilidad de la matriz estratégica de la administración latinoamericana. Pinamar – Pcia. de Bs. As. – Argentina. 2 al 4 de noviembre de 2012.

Lorenzo, C. A., Reina, R.J., Diaz, H., Durante, M. O., Durante I.M., “Configuraciones Organizacionales en empresas Agroindustriales”. V Jornadas de Administración del NEA – III Encuentro Internacional de la Región Jesuítica Guaraní. Universidad Nacional de Misiones. Posadas, Pcia. De Misiones, Argentina, 2 y 3 de setiembre de 2013

[9] Lorenzo, C. A. y Lorenzo, M. N., “Poder, Sistema Político y Cultura: La relación de las variables del Modelo SER H4 con el Sistema Político y la Directriz Cultural, las dimensiones del Modelo y las Tipologías Culturales”. Autores V Jornadas de Administración del NEA – III Encuentro Internacional de la Región Jesuítica Guaraní. Posadas, Pcia. De Misiones, Argentina, 2 y 3 de setiembre de 2013

Lorenzo, C. A. , Reina, R.J., Diaz, H., Durante, M. O., Durante I.M., “El Sistema Político y su relación con la Cultura Organizacional en Empresas Agroindustriales de la Región de Azul”. Congreso Latinoamericano de Administración- IV Encuentro Internacional de la Región Jesuítica Guaraní. Posadas, Pcia. De Misiones, Argentina, 8 y 9 de setiembre de 2014.

[10] Reina R. J.; Lorenzo, M. N. ; Diaz, H.; Durante, M. O.; Durante, I. M.; Galizio, R. I., “Metaproses e indicadores en empresas agroindustriales de la región de Azul”. II Congreso Latinoamericano de Administración (CONLAD) y V Encuentro Internacional de Administración de la Región Jesuítica Guaraní. Universidad Nacional de Misiones .Posadas, Pcia. de Misiones, Argentina, 14 y 15 de setiembre 2015

Lorenzo, C. A.; Lorenzo, M. N.; Cortizas, A. C. y Reina, R. J., “Técnicas de Análisis e Intervención en gestión de las organizaciones: Un Modelo de intangibles como base” XXVIII Congreso Nacional de ADENAG. Facultad de Humanidades, Ciencias Sociales y de la Salud-Universidad Nacional de Santiago del Estero, Santiago del Estero, Pcia. de Santiago del Estero. 22, 23 y 24 de mayo de 2012.

Lorenzo, C. A. y Lorenzo, M. N., “Enfermedades Organizacionales: tipología y tratamientos en base al Modelo SER H4”. IV° Jornadas de Administración del Nea - II° Encuentro Internacional de Administración de la Región Jesuítica Guaraní. Universidad Nacional de Misiones .Posadas, Pcia. de Misiones, Argentina, 3 y 4 de setiembre 2012.

[11] Lorenzo, M. N., “La visión en los escenarios de futuros organizacionales: la cultura, el sistema político y las configuraciones organizacionales en el diseño de escenarios”. II Congreso Latinoamericano de Administración (CONLAD) y V Encuentro Internacional de Administración de la Región Jesuítica Guaraní. Universidad Nacional de Misiones .Posadas, Pcia. de Misiones, Argentina, 14 y 15 de setiembre 2015.

[12] Reina R. J.; Lorenzo, M. N.; Diaz, H.; Durante, M. O., “Micro modelo de entorno y escenarios futuros en empresas agroindustriales de la región de Azul”. 32° Congreso Nacional de ADENAG. “Administración y Diversidad. Nuevos espacios para la Docencia”. Universidad Nacional de Luján, Luján, Pcia. de Bs. As., 26 y 27 de mayo de 2016.

Material adicional consultado en el desarrollo del presente trabajo:

Reina R. J., “El rediseño organizacional en Pymes de comercialización de agro insumos de la región de Azul para responder al nuevo contexto del negocio”. Tesis de Maestría en Administración de Empresas. Facultad de Ciencias Económicas, Universidad Nacional del Centro de la Provincia de Buenos Aires. Tandil, Junio 2009.

IMPLICANCIAS DE LA INNOVACION EN LA INDUSTRIA GASTRONOMICA DE LA CIUDAD DE POSADAS, MISIONES

RACOVSKY ALEXIS

alexisraco@gmail.com

RESUMEN:

La incertidumbre de los mercados, el cambio tecnológico y la capacidad de rápida respuesta que presenta la competencia ante las iniciativas estratégicas, son factores que pesan sobre muchos establecimientos gastronómicos de la ciudad de Posadas, los cuales pueden estar luchando con una marca estancada, con el envejecimiento de los consumidores y con productos no competitivos.

Sin embargo, el marco teórico planteado en este trabajo, afirma el concepto del desarrollo y aplicación de la capacidad innovativa como elemento clave y estratégico dentro del negocio gastronómico, el cual es capaz de mitigar los factores de incertidumbre antes mencionados.

Por ello, en este trabajo, se pretende analizar y determinar el grado de aplicación de los principales aspectos vinculados a la innovación dentro de la industria gastronómica de la ciudad de Posadas.

En función a los resultados obtenidos, se hace evidente que existen muy pocas iniciativas eficaces que promuevan la innovación de los procesos, productos y servicios gastronómicos. Esta situación nos interpela a trabajar para consolidar la concepción de los elementos que impulsan la innovación y su desarrollo, en la agenda estratégica de la industria gastronómica de la ciudad de Posadas.

PALABRAS CLAVES: Industria Gastronómica; Innovación.

INTRODUCCIÓN

La industria gastronómica en la ciudad de Posadas, es un mercado muy fragmentado y competitivo, donde los esfuerzos para captar y retener a los clientes se convierten en una tarea muchas veces desconcertante. Esto sumado a la actual crisis económica del país, la alta presión tributaria, los altos costos de estructura y de personal, con un mercado retraído, nos lleva a preguntarnos ¿Cuáles son las acciones que nos pueden ayudar a mitigar estos factores del entorno?, que atentan incluso con la permanencia del establecimiento gastronómico.

El acervo académico nos asegura que el pensamiento estratégico de los administradores que ubican a las actividades de innovación en un contexto central y prioritario dentro de la empresa, pueden lograr acciones que conduzcan a la obtención de ventajas competitivas altamente diferenciadoras. Es en este escenario que nos preguntamos ¿Cuáles son las iniciativas de innovación que están empleando los establecimientos gastronómicos? ¿Cuáles son sus fuentes de innovación? ¿Cómo sostienen la innovación a través del tiempo? El análisis de estas y otras preguntas vinculadas, son el objetivo de este trabajo, el cual nos llevará a determinar el grado de innovación en la industria gastronómica de la ciudad de Posadas.

Identificar los elementos que inciden en la innovación y la intensidad de dicho impacto es una tarea clave para diseñar futuras estrategias de innovación en la empresa. La innovación ha dejado de ser una alternativa para convertirse en una de las principales estrategias diferenciadoras. Por esto, los establecimientos que innovan de forma efectiva crecen con mayor impulso, sus ventas se proyectan con mayor rentabilidad, disponen de clientes más fieles, tienen una menor rotación del personal, consiguen un mejor precio gracias a la diferenciación que proporciona la innovación. Los clientes también se benefician al obtener una oferta más atractiva de mayor valor agregado. Los empleados son incentivados mediante un ambiente organizado con reglas claras enfocadas en desarrollar la inteligencia innovativa. A su vez los proveedores mejoran sus márgenes de ventas y se estimula la preferencia por la colaboración con el establecimiento gastronómico.

MARCO TEORICO

Antecedentes

En la búsqueda hacia la importancia y el rol que ocupa la innovación en un establecimiento gastronómico, es un hecho comprobado que vincular la innovación como un elemento que tiene la capacidad de generar ventajas competitivas, resulta un factor clave para ofrecer servicios y productos diferenciadores respecto de la competencia, mediante el diseño de estrategias que crean valor para el cliente (Pineda, 2009). A su vez Arbelo, dice que “el estudio de las ventajas competitivas se ha convertido en uno de los principales temas de investigación en la teoría de la dirección estratégica” [en Pineda, L., 2009, p. 17]⁽¹⁾, estas ventajas competitivas proporcionan competitividad y Porter agrega que, “la competitividad de las empresas está determinada principalmente por su capacidad de innovación” [en Pineda, L., 2009, p. 17]⁽²⁾. La innovación se convierte así, en un elemento estratégico fundamental dentro del esquema principal de la administración y según Jáuregui “consiste en buscar ideas en el entorno, adentro y afuera de la empresa, de tal forma que se logre transformar la creatividad en valor y soluciones” [en Pineda, L., 2009, p. 27]⁽³⁾.

Velázquez Castro al escribir sobre innovación dice que según la Oficina Española de Patentes y Marcas, (OEPM) “la innovación es el ingrediente más importante de cualquier economía moderna” [en Velázquez Castro, J. A., 2011, p. 18]⁽⁴⁾. Otro concepto sobre innovación es el del Centro Para el Desarrollo Tecnológico Industrial, (CDTI) donde define a la innovación como “un proceso de mutación que revoluciona incesantemente la estructura económica desde adentro, destruyendo lo antiguo y creando nuevos elementos, de tal manera que toda la empresa se ajusta a este concepto para sobrevivir” [en Velázquez Castro, J. A., 2011, p. 18]⁽⁵⁾. En la definición del CDTI encontramos que la innovación involucra todos los procesos de la empresa. En el ámbito de la gastronomía Ríos dice que:

“los gerentes pueden decidir desde un punto de vista estratégico la aplicación de una política de innovación con el fin de obtener una ventaja competitiva sobre el resto del sector y... con la propuesta de introducir las premisas de calidad como estrategia de innovación en los restaurantes se espera un cambio en las rutinas de organización” [en Velázquez Castro, J. A., 2011, p. 32]⁽⁶⁾.

Sin embargo debemos aclarar, que las innovaciones incrementales como las producidas por la implementación de procesos de calidad si bien son beneficiosas, no producen un verdadero impacto como lo es en el caso de la creación de un nuevo proceso, producto o servicio. Además la implementación de estos procesos de calidad implica tiempo de adaptación y energías que se pueden utilizar para crear nuevos conceptos. Cuanto más rápido se recicla el proceso de innovación y destrucción del que habla el CDTI (2007), se tiene más chances de sostener una buena diferenciación.

Maldonado al escribir sobre innovación y diseño de servicios, cita a Ferrando el cual dice que “en todas las industrias de servicios crecen la competencia y las expectativas de los clientes, en consecuencia el éxito no proviene solo de la correcta presentación, sino en la creación de nuevos servicios” [en Maldonado, B., 2010, p. 55]⁽⁷⁾. La creación de nuevos servicios, como dice el párrafo anterior, está directamente relacionada con la innovación, y para que exista innovación es necesario que el concepto forme parte de la estrategia principal del establecimiento gastronómico. Es decir tiene que existir una intención deliberada, participativa y sistemática para lograr resultados que produzcan una verdadera diferenciación en valor. Otro aspecto del cual Maldonado hace referencia es la medición de la satisfacción del cliente, actividad que la que podemos denominar como una de las fuentes de la innovación, que, citando a Setó Pamies dice que “la satisfacción es una actitud, basada en una serie de interacciones entre el producto y el consumidor” [en Maldonado, B., 2010, p. 96]⁽⁸⁾ y según Ferrando “la satisfacción es la respuesta de saciedad de cliente que proporciona un nivel placentero de recompensa” [en Maldonado, B., 2010, p. 96]⁽⁹⁾. La medición de la satisfacción del cliente es una actividad sistemática y permanente, esencial para evaluar si los esfuerzos estratégicos están logrando sus objetivos y sirve de guía para el proceso de diseño de los productos, procesos y servicios.

Pineros dice que “el objetivo principal de una empresa que desee generar una ventaja es la satisfacción del cliente” [Pineros, J., 2009, p. 17]⁽¹⁰⁾. Pineros traslada el concepto de satisfacción del cliente a un nivel más hegemónico y no es para menos porque el concepto de satisfacción lo podemos ubicar dentro de las actividades influidas por procesos de innovación. El cliente satisfecho vuelve a com-

prar y la empresa logra fidelizarlo, es el mejor medio de publicidad de tal modo que hará a un lado la competencia (Pineros, 2009).

Desde el punto de vista de las acciones involucradas en el proceso de satisfacción al cliente la forma en que el personal del establecimiento interactúa con los clientes produce un impacto directo sobre el nivel de satisfacción, incluyendo la cortesía general con que el personal de deservuelve (Escobar Aguirre y Tapia Ponce, 2013). Este aspecto muchas veces es olvidado por los establecimientos gastronómicos los cuales piensan que lo que importa en definitiva es el producto y dejan de lado el ámbito experiencial que lo rodea.

Podemos distinguir dos formas para evaluar la satisfacción del cliente desde el punto de vista de los elementos que lo conforman. Por medio de la diferencia entre el rendimiento percibido y las expectativas que se tienen antes de consumir el servicio o tomando en cuenta solo las percepciones, donde la satisfacción del cliente tiene como único elemento el rendimiento percibido (Moreno Hidalgo, 2012). Existen modelos para la medición de la satisfacción, como el denominado SERVQUAL, planteado por Parasuraman, Berry y Zeithaml donde, “se define la calidad de servicio como una función de la discrepancia entre las expectativas de los consumidores sobre el servicio que van a recibir y sus percepciones sobre el servicio que efectivamente reciben de la empresa” [Moreno Hidalgo, J. A., 2012, p. 17]⁽¹¹⁾.

Dentro del marco de la innovación tampoco podemos dejar de lado la implementación de herramientas administrativas de interacción con los clientes, como el CRM y el rol de las redes sociales. Esta se ha vuelto una de las herramientas más usadas no sólo para comunicar sino también para compartir información y brindar productos y servicios. La utilización de Facebook es considerada como estrategia de comunicación y marketing dentro de las empresas incrementando las oportunidades comerciales, al posibilitar un alto valor en el proceso de comercialización de un servicio (Yoshimura Matsuki, J. M., 2012).

Fundamentación

La industria gastronómica es uno de los sectores más innovadores a nivel mundial. Cada año surgen nuevos productos y mejoras en los procesos. Sin embargo es fundamental no confundir la innovación con la calidad. Ambos conceptos son variables importantes en el escenario competitivo pero corresponden a aspectos muy diferentes en la estrategia y la competitividad de una empresa. Los programas de calidad se pueden definir como iniciativas que buscan una mejora incremental en los procesos o productos. La innovación, busca hacer cosas radicalmente diferentes. Godin uno de los más grandes expertos del marketing intuitivo en la actualidad, dice que “lo importante en los negocios es comprender que ya no basta con ser muy buenos y sólo innova eficientemente aquél que es capaz de destacarse y posicionarse de una forma original dentro de un mercado determinado” [Godin, S., 2002, p. 137]⁽¹²⁾. “Tener un buen menú, una buena carta de vinos, un diseño creativo, una cocina visible al público o un servicio aceptable, son apenas las condiciones mínimas que exige la categoría de restaurantes” [“La Barra”, 2008]⁽¹³⁾, concepto que también se aplica para el caso de los bares y establecimientos de comidas rápidas. La innovación es uno de los rasgos más diferenciadores y característicos de la alta cocina. La investigación sobre nuevos productos, materiales y cocciones es una labor permanente que convierte las cocinas de muchos restaurantes en pequeños laboratorios de I+D. La vanguardia de la gastronomía actual paso de ser cocina tradicional a cocina molecular, desarrollos innovadores como el dióxido de zirconio, cocinas de inducción, hornos de convección con microwaves y air impingement, la cocción al vacío, cocina con nitrógeno, esferificaciones y espumas, liofilización, rotaval, clarimax y deshidratadora, cell alive system entre otros, integran las herramientas de la cocina moderna, y tienen la capacidad de generar una diferenciación que marca un antes y un después en un establecimiento gastronómico.

“Debemos sostener que el concepto de innovación, no se reduce solo a los desarrollos orientados a la preparación de los alimentos en su composición, presentación, sabor, textura y aroma sino que corresponde a un concepto más amplio donde la experiencia gastronómica de los clientes es moldeada por la percepción funcional, social, sensorial y emocional de una propuesta gastronómica” [Racovsky, A., 2016, p.75]⁽¹⁴⁾.

El 95% de la experiencia gastronómica se percibe por medio de aspectos no racionales (Lundahl, 2012), por eso cuán importante es estudiar el aspecto psicológico del comportamiento del consumidor.

Pilares De La Innovación

No podemos dejar de lado el hecho de que la innovación es una prioridad estratégica para los establecimientos gastronómicos. Dyer, Gregersen y Christensen nos dicen que las ideas creativas de los innovadores, que son la principal competencia del futuro, generan poderosas ventajas competitivas y una gran riqueza para las empresas pioneras. La característica común de las empresas innovadoras es que están dirigidas por fundadores emprendedores que destacan en las habilidades que demuestran un cociente de descubrimiento más alto que el de los líderes de empresas menos innovadoras y construyen una organización con perfil de innovación en base a los Tres Pilares de las Organizaciones Innovadoras. Estos pilares que se interrelacionan entre sí están constituidos por: Las Personas, donde el ejecutivo lidera la carga innovadora; Los Procesos diseñados para contratar, formar, recompensar por medio de asociaciones, preguntas, observación, creación de redes y experimentación de los empleados; Principios, donde la innovación es una tarea de todos implementando pequeños equipos de proyectos de innovación (Dyer, Gregersen y Christensen, 2012).

El sector gastronómico tiene un altísimo potencial para la innovación por lo tanto queda en manos de los empresarios del sector tener presente la aplicación del embudo de la innovación para poder proyectar con éxito el futuro de sus negocios, formado equipos de innovación capaces de idear nuevos conceptos gastronómicos, nuevos productos, nuevas formas de llegar a los consumidores y satisfacer necesidades que incluso los consumidores no han percibido.

Proceso de la innovación

Muchos empresarios se han encontrado con una barrera a la hora de implementar una idea brillante por el alto grado de incertidumbre que genera no saber si va funcionar y si se va a poder recuperar la inversión. Furr y Dyer dicen que todo proceso de innovación es desordenado e imprevisible de tal manera que no se puede eliminar por completo la incertidumbre, sin embargo se puede probar y validar la idea en una pequeña escala, y de ser factible escalar, logrando de tal forma reducir considerablemente los costos de inversión. Este proceso consta en el desarrollo de cuatro pasos, La Visión, Problema, Solución y Modelo de negocios (Furr y Dyer, 2014).

La innovación puede ocurrir en todos los niveles de la empresa, manifestándose también en el modelo de negocio, que es una de las decisiones estratégicas más fundamentales y cruciales que los empresarios deben hacer. Nombrado a veces con la sigla BMI en inglés Business Model Innovation, tiene diferentes implicaciones en términos de costos, las capacidades básicas, la competencia y socios potenciales, además el modelo es flexible y puede ser utilizado tanto para nuevas empresas como también para empresas ya establecidas. Puede ser considerado como una capacidad a nivel de empresa y convertirse en una herramienta muy valiosa para ayudar a los empresarios a pensar en forma proactiva acerca de la manera en que su empresa está haciendo negocios.

Zott y Amit proponen cinco etapas del diseño del modelo de negocios: Observar, los clientes que utilizan los productos y servicios; Sintetizar, compartir y dar sentido a los datos recibidos en la etapa de observación; Generar, creando posibles soluciones de diseño; Experimentar, evaluar y probar las distintas soluciones propuestas. Implementar. Seleccionar el diseño que mejor se ajuste realizando las adaptaciones organizativas y estratégicas necesarias (en Shalley, Hitt & Zhou, 2015).

El concepto de modelo de negocios se proyecta en la estrategia general de la empresa para la captura y entrega de valor (Osterwalder & Pigneur, 2010). La dimensión más importante de un modelo de negocios es la solución de la proposición de valor que una empresa entrega a un segmento objetivo de clientes (Osterwalder, Pigneur, Bernarda, & Smith, 2014). Uno de las herramientas más actuales y efectivas es el Business Model Canvas desarrollado por Alex Osterwalder y Yves Pigneur.

Los modelos de negocio son conceptos muy importantes en la gastronomía moderna. Según Adrià Ferran, uno de los principales referentes de la gastronomía de vanguardia a nivel mundial, los nuevos modelos de negocio se encuentran latentes entre las ocho principales ideas fuerza del estilo de management del gastrosector, que son la creatividad, la figura del chef empresario, los negocios fami-

liares, la gestión de equipos, relación con el cliente, stock de productos, lanzamiento de conceptos innovadores y los modelos de negocios (en Fernández Guadaño, 2012).

Innovación Abierta

Dada la competencia global, la incertidumbre de los mercados y los avances en tecnología, “las empresas son cada vez más conscientes de que no cuentan con todos los recursos necesarios para competir con éxito y tampoco tienen la capacidad para desarrollarlos por sí mismas” [Sandulli & Chesbrough, 2009, p.15]⁽¹⁵⁾ por ello, las colaboraciones entre organizaciones han tomado un gran protagonismo en la actualidad. En el modelo de negocio de innovación abierta, se utilizan ideas externas así como ideas internas para crear valor, estas pueden tomarse del mercado a través de canales externos, fuera de los negocios actuales de la empresa, para generar valor adicional (Chesbrough & Vanhaverbeke, 2006). Podemos definir a la Innovación Abierta como la iniciativa de las empresas para la adquisición, co-creación y/o explotación de activos de conocimiento con potencial innovador mediante ideas propias o externas ya sea información de consumidores, usuarios, trabajadores, otras empresas, centros tecnológicos o de investigación, universidades, formando redes colaborativas inter-organizacionales entre actores legalmente independientes (organizaciones y/o profesionales) que voluntariamente escogen establecer vínculos flexibles a través de acuerdos (“Open Basque”, 2015).

Existen cuatro conceptos fundamentales que deben ser establecidos y juntos crean el marco de conducción de la innovación abierta: 1. Pensar en el negocio, ya sea un producto o un servicio, como servicios abiertos a las empresas con el fin de crear y mantener la diferenciación. 2. Invitar a los clientes a co-crear la innovación con la empresa, a los fines de generar las experiencias que van a valorar y recompensar. 3. Utilizar la innovación abierta para acelerar y profundizar los servicios de innovación, haciendo la innovación menos costosa, menos riesgosa y más rápida. 4. Transformar el modelo de negocio con la Innovación abierta de servicios, que ayudara a beneficiarse también de las actividades de innovación del entorno externo (Chesbrough, 2011).

Un referente indiscutible de la innovación abierta en el ámbito gastronómico, es Adrià Ferran, presidente de elBullifoundation institución catalogada como modelo de innovación abierta, según comenta en su sitio web, un equipo de setenta personas con el lema “comer conocimiento para alimentar la creatividad” trabajan sobre varios proyectos bajo el paraguas de Sapiens, una metodología para comprender un ámbito, una disciplina o el resultado de ésta, decodificando los procesos que intervienen en ellos, desde el proceso creativo hasta el experiencial, y analizando la historia desde una perspectiva creativa y evolutiva. La metodología Sapiens tendrá aplicación en educación e innovación. Toda esta información se compartirá a través del sitio web (“elBullifoundation”, 2015).

El restaurante El Bulli de Adrià Ferran, muestra lo que un replanteamiento creativo de una empresa de servicios puede hacer para generar nuevos modelos de negocio de tal forma que El Bulli no es un mero restaurante sino también una marca y una plataforma para la creación de nuevas empresas.

El destacado referente de la gastronomía mundial Andoni Luis Aduriz, impulsa por medio de organizaciones de investigación y medios de comunicación la importancia de la innovación abierta, posicionando a las actividades de innovación en un escenario de continua transformación dentro de la cultura organizativa de un establecimiento gastronómico (Larrea & Aduriz, 2014). Según el sitio web Gastroeconomy portal de gastronomía empresarial y de tendencias en food culture, comenta que Aduriz, dueño del famoso y exitoso restaurante Mugaritz, mantiene una apuesta en conjunto con AZTI-Tecnalia, centro especializado en el desarrollo de proyectos de investigación alimentaria y Fagor Group destinada a situarse en la vanguardia de la innovación gastronómica.

Es importante destacar que las actividades de colaboración impulsadas por la innovación abierta corresponden a un desafío importante para el sector gastronómico de la ciudad de Posadas, desafío que sugiere según ejemplos mencionados resultados prometedores, por lo que ningún establecimiento gastronómico puede esperar competir apoyándose exclusivamente en su propio conocimiento interno.

La co-creación

Involucrar a los clientes en el proceso de innovación nos introduce en la importancia de la información tácita que explica por qué los innovadores de servicios a menudo deben co-crear con los clientes. La información tácita es difícil de transmitir, así que la interacción repetida entre clientes y

proveedores durante todo el proceso de innovación es de gran ayuda para transmitirlo y resolver los desafíos del conocimiento tácito. Una forma para que las empresas de servicios puedan centrarse en los clientes es crear una visualización de la experiencia del cliente, identificando los puntos de experiencia, los momentos en que el cliente entra en contacto directo con el servicio. Los puntos de experiencia son oportunidades para ayudar a enmarcar las expectativas de lo que van a experimentar. La satisfacción de los clientes será determinada por una combinación de lo que la empresa entrega y lo que los clientes esperan recibir (Chesbrough, 2011).

Los establecimientos gastronómicos deben entender que una verdadera conexión con sus usuarios no se logra a través de la exposición sino de la integración con el público consumidor. Esto garantiza la creación de canales de comunicación bidireccionales por medio de los cuales las personas pueden, identificarse con sus ideales y participar en conversaciones con ellas, canales que son alimentados por las experiencias obtenidas por los consumidores (Sarmiento, 2014).

METODOLOGÍA

A los efectos de obtener información de primera fuente se elaboró un cuestionario de carácter anónimo que el investigador hizo a los encargados de cada establecimiento. Las fuentes secundarias consultadas corresponden a documentos e informes de los organismos que nuclean el sector gastronómico.

Para realizar la encuesta se seleccionó una muestra de 44 establecimientos gastronómicos considerados los más representativos de la ciudad de Posadas por sobre un universo de 97 establecimientos que reúnen las características establecidas como unidad de análisis de esta investigación.

El método de análisis fue de carácter cuantitativo y cualitativo e incluye estudios que describen la situación actual del sector.

La siguiente ficha técnica resume el diseño metodológico empleado:

Tabla N° 2 : Ficha técnica de investigación

Tipo de investigación	- De campo, transversal, descriptivo, cualitativo y cuantitativo.
Unidades de análisis	- Restaurantes, Bares y Fast Food. - Universo, 97 establecimientos. - Muestra, 44 establecimientos.
Técnica de muestreo	- Aleatorio sistemático.
Técnica de recolección de datos	- Cuestionarios, entrevistas y observación de los agentes involucrados.
Técnica de análisis	- Cuadros y gráficos.

Fuente: Elaboración Propia

RESULTADOS

Del cuestionario con veintiséis preguntas que se realizaron vamos a exponer y analizar las que consideramos más relevantes y contribuyen a los objetivos de este trabajo.

Cuando se indaga sobre el grado de participación de los empleados a cursos de capacitación con enfoque en las áreas de nuevos productos, procesos o servicios observamos que apenas el 9% de la muestra a realizado cursos de capacitación que los habilita para innovar y ofrecer algo nuevo y creativo al público consumidor. Habíamos comentado que según Seth Godin (2002) lo importante en los negocios es comprender que no basta con ser muy buenos, y sólo innova eficientemente aquél que es capaz de destacarse y posicionarse de una forma original. La innovación es uno de los rasgos más diferenciadores y característicos de la gastronomía actual. Por lo tanto, el resultado obtenido demuestra un enorme déficit en la iniciativa de innovación para crear nuevos productos, procesos y servicios, repercutiendo negativamente a la hora de requerir capacidad innovativa.

Al indagar sobre la fuente impulsora que desencadena actividades creativas dentro del establecimiento gastronómico. Advertimos que el 91% de los establecimientos encuestados, aseveran que la fuente impulsora de la creatividad e innovación es una prioridad casi exclusiva del administrador del

establecimiento. Esta situación a simple vista parecería lógica y normal, ya que el administrador o dueño es el que invierte el capital y asume los riesgos. Sin embargo Dyer et al., (2012) dice que el pionero, el líder, el ejecutivo es el que lidera la carga innovadora, pero debe fomentar e incentivar a los empleados para que se asocien, pregunten, observen, creen redes y experimenten. De lo mencionado, queda claro que la innovación es un proceso que involucra a todo el personal de todas las áreas del establecimiento gastronómico, es difícil que el dueño o gerente pueda administrar eficazmente todo el conocimiento del entorno que lo rodea. Esta pregunta contrasta notablemente con la anterior porque el administrador al tener la exclusividad de la carga innovadora, acciona en base a una ordenes con un sentido de arriba hacia abajo, desaprovechando el capital intelectual de sus empleados, los cuales bien dirigidos son capaces de diseñar elementos innovadores notablemente diferenciadores.

Al indagar sobre la propensión del administrador a contratar y mantener personal con alto coeficiente de descubrimiento en todos los niveles del establecimiento observamos que de acuerdo a la muestra, no existen indicios de esta práctica estratégica de recursos humanos. Esta situación que contrasta con los resultados de las preguntas anteriores, también mantiene al establecimiento gastronómico en una posición desventajosa a la hora de requerir capacidad de innovación para desarrollar productos, procesos y servicios.

Al indagar sobre la cantidad de establecimientos que renuevan su menú durante el año, con el objetivo de revelar la existencia de alguna propuesta innovadora de cara a los productos, procesos o servicios que ofrecen. Observamos que los establecimientos de restauración son los que aseveran renovar el menú de tres a seis veces durante el año, sin embargo debemos aclarar, que en esta renovación no interviene necesariamente la creación de un nuevo menú o una nueva especialidad, según manifiestan, sino que en la mayoría de los casos se trata más bien de una rotación de la oferta gastronómica anual. En el caso de los establecimientos de comidas rápidas o Fast food el 88% no renuevan el menú, mientras que el 67% de los establecimientos con servicio de bar responden que tampoco renuevan el menú de la oferta gastronómica. Estos números están demostrando el resultado de las políticas deficientes en cuanto a innovación que estuvimos analizando en las preguntas anteriores. Los tres subgrupos analizados se encuentran en una situación de estancamiento en cuanto a la capacidad de generar de forma eficiente, eficaz y constante nuevos productos y servicios, razón por la cual están expuestos a fomentar un esquema de negocios que no logra retener en forma eficiente a sus clientes locales.

Al indagar sobre la política de compra o renovación de bienes de uso para procesos de productos o servicios, indicativo que nos puede dar algún indicio de innovación para producir o desarrollar nuevos productos o servicios, observamos que el 25% de la muestra a adquirido bienes de uso o equipo para procesos de productos o servicios. Este resultado es un número muy bajo para hacer frente a los desafíos de la competencia. Debemos advertir que la compra de estos equipos no significa necesariamente un avance o un adelanto en vías de la innovación y desarrollo de nuevos productos, porque sencillamente puede ser una renovación del mismo equipo que estaban utilizando para hacer más eficiente lo que ya se está haciendo y no un intento de elaborar productos nuevos que tengan un efecto especial y único de ese establecimiento gastronómico.

Los estudios sobre el nivel de satisfacción de los clientes están relacionados con la innovación porque ayudan a orientar los esfuerzos y focalizar las investigaciones sobre los gustos e intereses de los clientes. Al indagar sobre la cantidad de establecimientos que realizan estos estudios, podemos identificar que solo el 11% de los establecimientos realiza estudios del nivel de satisfacción del cliente. Este punto demuestra la falta de orientación en cuanto a la eficacia del valor entregado a los clientes. Es esencial que el establecimiento gastronómico sepa cómo sus clientes están percibiendo el servicio que están prestando, porque lo que entregan es más que alimentos, se trata de entregar una experiencia gastronómica y eso no se consigue fácil, sino mediante la continua búsqueda y renovación de lo que la empresa percibe en los gustos de sus clientes y eso se logra haciendo precisamente los estudios de satisfacción.

Al indagar sobre la aplicación de los principios de la innovación abierta en la política administrativa, notamos que ningún establecimiento está aplicando los principios de la innovación abierta, es más, se encontró dificultades en la mayoría de los encuestados para comprender el concepto y el significado de la innovación abierta. Esta situación pone de manifiesto una gran falencia y un desaprove-

chamiento de una herramienta de vanguardia que tiene la bondad de potenciar a un costo y riesgo menor las ideas innovadoras. La innovación abierta sirve para acelerar y profundizar los servicios de innovación, haciendo la innovación menos costosa, menos riesgosa y más rápida, mediante redes colaborativas con otros agentes e instituciones del entorno.

La última pregunta que vamos a analizar trata sobre ¿qué herramientas o técnicas utilizan los establecimientos gastronómicos para gestionar la co-creación de productos o servicios con sus clientes? Debemos aclarar en primer lugar que al igual que los conceptos de las preguntas anteriores, el concepto de co-creación no fue comprendido a primera vista por la mayoría de los encuestados, y después de una explicación del concepto la respuesta fue negativa para todos los encuestados al manifestar la no utilización de sistemas o procesos de co-creación. Esta situación demuestra también una gran falencia de interacción con sus clientes, permitiéndose así no aprovechar las ventajas de la información que ellos nos pueden brindar para mejorar o cambiar el servicio. Con esta técnica podemos lograr que el cliente sea un consumidor activo, el cual se involucra en el proceso de innovación. Se pueden utilizar también herramientas de diseño del servicio como el *blueprinting*, del cual nos permite visualizar gráficamente todos los aspectos del servicio, de entrega de valor y como lo percibe el cliente desde que estaciona el auto hasta que se retira. Los establecimientos gastronómicos deberían avanzar en la utilización de estas herramientas y procesos, ya que el servicio gastronómico es una actividad intangible y de percepción subjetiva, la información que nos brinde el cliente siempre será de alta prioridad y bien aprovechada nos permitirá hacer los ajustes para que el cliente regrese al establecimiento.

CONCLUSIÓN

De acuerdo a los resultados de esta investigación hemos observado que existen muy pocas iniciativas de innovación como política de las empresas gastronómicas. Esta falta de actividad innovadora tiene consecuencias sobre las ventajas competitivas y el crecimiento de la productividad. Observamos la necesidad de priorizar la idea de incorporar los procesos que generen innovación dentro del pensamiento estratégico de los administradores, para que la innovación forme parte central de todos los procesos del negocio, en base a un marco y un contexto que estimule la idea de que la creatividad y la innovación es una tarea que involucra a todo el personal. La implementación de métodos que garanticen procesos de innovación y el desarrollo de capacidades dinámicas que impulsen la creación y renovación de productos y servicios dentro de la empresa gastronómica se convierte en una estrategia indispensable y fundamental.

También es necesario e importante involucrar al cliente en el proceso de innovación, ya que las relaciones más fuertes que los individuos construyen con otros resultan de experiencias positivas que hayan vivido en conjunto, en actividades que abarquen el aspecto sensorial, afectivo, cognitivo, físico y de identidad porque estas experiencias positivas son el vehículo para generar un impacto relevante en los consumidores y provocan el deseo de volver a repetir estas experiencias gastronómicas.

Crear redes colaborativas con un formato de innovación abierta, es una manera de generar nuevas ideas y opciones a la hora de requerir capacidad innovativa. Por medio de acuerdos entre instituciones afines y empresas, para investigar y desarrollar productos y servicios gastronómicos que posean una identidad regional y vincularlos con una historia y tradición. Utilizando programas de experiencias únicas como el *Flagship Store* o *Concept Store*, espacios innovadores con un diseño expositivo creativo y muy estudiado, se puede transmitir de forma auténtica experiencias gastronómicas de verdadero valor añadido.

Es necesario que el administrador proponga reglas claras y el contexto apropiado para incentivar y promover al personal un espacio de experimentación con base en un presupuesto determinado. Esta práctica tiene el fin de crear nuevas ideas, formalizar y desarrollar un aprendizaje rápido generando así capacidades para poder adaptarse con más facilidad ante los cambios imprevistos del entorno.

Los administradores de la industria gastronómica deben trabajar para consolidar los elementos de la innovación como una prioridad estratégica de negocios, asegurando una propuesta que proyecte iniciativas innovadoras sostenibles, y logrando así, entregar a nuestros clientes una auténtica experiencia gastronómica con verdadero valor añadido, condición necesaria para retener clientes rentables, y en definitiva promover el éxito del negocio gastronómico.

REFERENCIAS

- (1) PINEDA, L. (2009). La Innovación en el Servicio Como Ventaja Competitiva. Tesis Maestría en Administración. Universidad Autónoma de Querétaro – UAQ, p. 17.
- (2) PINEDA, L. (2009). La Innovación en el Servicio Como Ventaja Competitiva. Tesis Maestría en Administración. Universidad Autónoma de Querétaro – UAQ, p. 17.
- (3) PINEDA, L. (2009). La Innovación en el Servicio Como Ventaja Competitiva. Tesis Maestría en Administración. Universidad Autónoma de Querétaro – UAQ, p. 27.
- (4) VELÁZQUEZ CASTRO, J. (2011). Gestión de Calidad Total en las Pymes Restauranteras del Corredor Turístico Centro Histórico Alameda. Tesis Maestría en Política y Gestión del Cambio Tecnológico. Instituto Politécnico Nacional – IPN, p. 18.
- (5) VELÁZQUEZ CASTRO, J. (2011). Gestión de Calidad Total en las Pymes Restauranteras del Corredor Turístico Centro Histórico Alameda. Tesis Maestría en Política y Gestión del Cambio Tecnológico. Instituto Politécnico Nacional – IPN, p. 18.
- (6) VELÁZQUEZ CASTRO, J. (2011). Gestión de Calidad Total en las Pymes Restauranteras del Corredor Turístico Centro Histórico Alameda. Tesis Maestría en Política y Gestión del Cambio Tecnológico. Instituto Politécnico Nacional – IPN, p. 32.
- (7) MALDONADO, B. (2010). Propuesta de un Modelo de Gestión para Restaurantes de Lujo de la Ciudad de Cuenca, Basado en la Administración de Relaciones con los Clientes. Tesis Maestría en Administración de Empresas. Universidad del Azuay – UA, p. 55.
- (8) MALDONADO, B. (2010). Propuesta de un Modelo de Gestión para Restaurantes de Lujo de la Ciudad de Cuenca, Basado en la Administración de Relaciones con los Clientes. Tesis Maestría en Administración de Empresas. Universidad del Azuay – UA, p. 96.
- (9) MALDONADO, B. (2010). Propuesta de un Modelo de Gestión para Restaurantes de Lujo de la Ciudad de Cuenca, Basado en la Administración de Relaciones con los Clientes. Tesis Maestría en Administración de Empresas. Universidad del Azuay – UA, p. 96.
- (10) PINEROS, J. (2009). Medición de la Satisfacción del Cliente del Restaurante Museo Taurino, y Formulación de Estrategias de Servicio para la Creación de valor. Tesis de Grado en Administración de Empresas. Pontificia Universidad Javeriana – PUJ, p. 17.
- (11) MORENO HIDALGO, J. (2012). Medición de la Satisfacción del Cliente en el Restaurante La Cabaña de Don Parce. Tesis Licenciatura en Administración de Empresas. Universidad de Piura – UP, p. 17.
- (12) GODIN, S. (2002). Purple Cow : Transform Your Business By Being Remarkable. New York: Penguin, p. 137.
- (13) _____. “No le Tema a Innovar” : La Barra, Mayo de 2008. Disponible en: <http://revistalabarra.com/ediciones/ediciones-2007/Edicion-24/investigacion-y-desarrollo.htm> [consultada el 18/11/2015].
- (14) RACOVSKY, A. (2016). Diagnostico del Enfoque Estratégico de Negocios en la Industria Gastronómica de la Ciudad de Posadas, Misiones. Tesis Maestría en Administración Estratégica de Negocios. Universidad Nacional de Misiones – UNaM, p.75.
- (15) SANDULLI, F., & CHESBROUGH, H. (2009). “Open Business Models: Las dos caras de los Modelos de Negocio Abiertos”. *Universia Business Review*, Segundo Trimestre 2009, p. 15.

BIBLIOGRAFIA

- CHESBROUGH, H. (2011). *Open Services Innovation: Rethinking Your Business to Grow and Compete in a New Era*. San Francisco: Jossey-Bass.
- CHESBROUGH, H., VANHAVERBEKE, W., & WEST, J. (2006). *Open Innovation : Researching a New Paradigm*. New York: Oxford University Press.
- DYER, J., GREGERSEN, H., & CHRISTENSEN, C. (2012). *El Adn Del Innovador : Claves Para Dominar Las Cinco Habilidades Que Necesitan Los Innovadores*. Barcelona: Deusto.

- ESCOBAR AGUIRRE, J., & TAPIA PONCE, J. (2013). Análisis de satisfacción del cliente en el Restaurante Oliveto y Propuesta para su Fortalecimiento en el Periodo Junio – Julio 2013. Tesis de Grado en Turismo. Universidad de Cuenca - UC.
- FURR, N., & DYER, J. (2014). The Innovator's Method : Brining The Lean Start-Up Into Your Organization. Boston: Harvard Business Review.
- LARREA, J., & ADURIZ, A. (2014). Innovación Abierta y Alta Cocina : Aprender a innovar con Mugaritz. España: Piramide.
- LUNDAHL, D. (2012). Breakthrough Food Product Innovation : Through Emotions Research. Londres: Elsevier.
- MORENO HIDALGO, J. (2012). Medición de la Satisfacción del Cliente en el Restaurante La Cabaña de Don Parce. Tesis de Licenciatura en Administración de Empresas. Universidad de Piura - UP.
- OSTERWALDER, A., & PIGNEUR, Y. (2010). Business Model Generation : A Handbook for Visionaries, Game Changers, and Challengers. New Jersey: Wiley.
- OSTERWALDER, A., PIGNEUR, Y., BERNARDA, G., & SMITH, A. (2014). Value Proposition Design : How to Create Products and Services Customers Want. New Jersey: Wiley.
- PINEDA, L. (2009). La Innovación en el Servicio Como Ventaja Competitiva. Tesis Maestría en Administración. Universidad Autónoma de Querétaro - UAQ.
- PINEROS, J. (2009). Medición de la Satisfacción del Cliente del Restaurante Museo Taurino, y Formulación de Estrategias de Servicio para la Creación de valor. Tesis de Grado en Administración de Empresas. Pontificia Universidad Javeriana - PUJ.
- RUIZ, PILAR (2014). Gastroeconomy. Obtenido de <http://www.gastroeconomy.com/2014/01/andoni-luis-aduriz-el-chef-de-la-innovacion/> [consultada el 24/09/2015].
- SARMIENTO, S. (2014). Marketing Experiencial: mucho más que activaciones. Obtenido de <http://www.youngmarketing.co/experiential-marketing-mucho-mas-que-activaciones/> [consultada el 25/09/2015].
- SHALLEY, C., HITT, M., & ZHOU, J. (2015). The Oxford Handbook of Creativity, Innovation and Entrepreneurship. New York: Oxford University.
- YOSHIMURA MATSUKI, J. (2012). Innovación en la Gastronomía Peruana : el Rol de las Redes Sociales en la Consolidación de la marca Cocina Peruana. Maestría en Gestión y Política de la Innovación y la Tecnología. Pontificia Universidad Católica del Perú - PUCP.
- _____. Open Basque : Innovación Abierta. (s.f.). Obtenido de <http://www.openbasque.net/> [consultada el 15/11/2015].
- _____. elBullifoundation. (s.f.). Obtenido de <http://elbullifoundation.com/elbf2/home/> [consultada el 22/09/2015].
- _____. Gastronomía&Cía. Disponible en: <http://www.gastronomiaycia.com/> [consultada el 12/11/2015].

LA RSE EN PYMES DE BAHIA BLANCA DESDE LA VOZ DEL GESTOR¹⁹

PASQUARÉ Claudia G.
pasquaré@uns.edu.ar
KLAPPENBACH Germán
germankla@hotmail.com
CAFARO LA MENZA Fiorella
fioreclm@gmail.com
Universidad Nacional del Sur

RESUMEN

El objetivo del presente trabajo consiste en documentar y realizar un análisis comparado de cuatro pymes pertenecientes al sector alimenticio con reconocida trayectoria en la ciudad de Bahía Blanca en aspectos relativos a la responsabilidad social empresaria (RSE) conforme la apreciación de sus gestores.

Se utilizó un enfoque metodológico cualitativo que permitió profundizar los saberes acerca de las intenciones, conocimientos y prácticas de RSE desagregadas en tres dimensiones utilizando para ello la entrevista en profundidad. Para el estudio comparado se definió una escala observacional en función al nivel de adhesión a las categorías y dimensiones.

Como resultado surge un cuadro resumen del estado actual de tales categorías y dimensiones, según la visión de los directivos que participaron del estudio.

PALABRAS CLAVE

Responsabilidad social empresaria – pyme – intenciones – conocimientos - prácticas

1. INTRODUCCIÓN

En investigaciones exploratorias anteriores se indagó acerca del grado de conocimiento, aplicación y difusión de la RSE en pymes de la ciudad de Bahía Blanca. Ese abordaje cuantitativo permitió observar la brecha existente entre el conocimiento que sobre el tema afirman tener las empresas consultadas y la aplicación que de ella hacen en la gestión diaria.

Si bien la RSE experimentó desarrollo, estas investigaciones llevadas a cabo durante el año 2014 (Ortiz, Lagier, Della Valentina) permitieron apreciar que el empresariado local muestra algún tipo de conocimiento acerca del significado de la RSE, aunque sea solo en materia de filantropía empresarial. Algunos datos obtenidos dieron cuenta que el modelo de empresa predominante es la filantrópica, que los empresarios manifiestan interés en cuestiones afines a la creación de empleo, al cuidado del medioambiente y al desarrollo comunitario, entre otros. Sin embargo, tales preocupaciones no tienen correlato al momento de su aplicación y comunicación.

En función a los resultados obtenidos anteriormente y dado el vacío disciplinar en el ámbito local, se decidió profundizar esta temática sobre cuatro pymes con un abordaje metodológico diferente tendiente a complementar y enriquecer la información cuantitativa obtenida hasta el presente.

De esta manera, el objetivo que se pretende alcanzar en el presente trabajo consiste en documentar la realidad de cada empresa en particular y realizar un análisis comparado de estas pymes pertenecientes al sector alimenticio y de reconocida trayectoria en la ciudad de Bahía Blanca en aspectos vinculados a la RSE desde la perspectiva del gestor empresario. Además, se definieron categorías de análisis (intenciones, conocimientos y prácticas) y diferentes dimensiones (actitud, interés, motivaciones, conocimientos previos, teorías implícitas, formalización de políticas, prácticas que desarrollan sin enunciarlas, prácticas que desarrollan inherentes a la RSE e interés en adquirir nuevos conocimientos), otorgándoles a cada una de ellas una escala de clasificación ordinal lo cual permitirá demostrar su bajo, medio o alto compromiso con la RSE.

2. REFERENCIAL TEÓRICO

¹⁹ Documento elaborado dentro del marco del PGI/SGCyT-UNS “Estrategias de RSE para PyMES de Bahía Blanca”. Director: Raúl F. Ortiz; Co-directora: M. Cristina Lagier; Integrantes: C. Pasquaré, F. Menichelli, F. Valentina, J. Salvador, G. Klappenbach y F. Cafaro La Menza.

2.1 Responsabilidad social empresaria (RSE)

La RSE ha estado sometida a una acelerada evolución durante las últimas décadas, lo cual ha desencadenado una amplia variedad de definiciones desarrolladas por diferentes organismos e instituciones a nivel mundial. Como lo expresa Guédez (2008), se hace necesario desglosar el término y precisar los tres vocablos que lo configuran.

En primer lugar, la palabra *responsabilidad* sugiere responder por lo que hacemos, dejamos de hacer o dejamos hacer. También abarca la idea de rendir cuenta por lo que hicimos respecto a nuestras obligaciones y compromisos. Toda conducta humana se relaciona con la responsabilidad y, como toda capacidad, puede ser valorada en sus alcances de máxima responsabilidad o de irresponsabilidad. La segunda palabra, *social*, hace referencia a una condición originada en la propia naturaleza del ser humano ya que éste es consustancialmente social. Se asocia también con la sociedad en la que nace y a la que sirve una empresa. Por último, el vocablo *empresarial* alude a la entidad que asume las acciones. Por lo tanto, la RSE puede definirse como la respuesta hacia adentro y la rendición de cuentas hacia fuera de las acciones desarrolladas por la empresa a favor de las personas, de los grupos de la sociedad y del ambiente (Guédez, op. cit.)

Una enunciación de RS que goza de consenso internacional es la realizada por la Norma ISO 26.000 (2010), producto de varios años de trabajo donde participaron representantes de los diferentes grupos de interés: empresarios, consumidores, gobierno, academia, trabajadores, entre otros. El objetivo de esta norma voluntaria es contribuir al logro de una perspectiva y entendimiento común en materia de RS; esto es, concebir una idea universal de su concepto y alcance. Según la norma, la RS es:

La responsabilidad de una organización ante los impactos que sus decisiones y actividades ocasionan en la sociedad y el medioambiente, mediante un comportamiento transparente y ético que:

- Contribuya al desarrollo sostenible, incluyendo la salud y el bienestar de la sociedad;
- Tome en consideración las expectativas de sus partes interesadas;
- Cumpla con la legislación aplicable y sea coherente con la normativa internacional de comportamiento y;
- Esté integrada en toda la organización y se lleve a la práctica en sus relaciones.

Un aspecto clave en toda gestión socialmente responsable es la identificación por parte de la organización de sus grupos de interés o *stakeholders*. Edward Freeman (1984) los define como “cualquier grupo o individuo que puede afectar o ser afectado por el logro de los objetivos de la empresa”. Sin perjuicio de lo mencionado anteriormente, en la década de 1990, Richard De George amplía el concepto y lo hace extensivo a todos aquellos hacia los que la empresa tiene cualquier obligación moral. En función a ello, Guédez (2008) propone clasificarlos en tres categorías: los grupos internos (accionistas, trabajadores y socios/aliados), los pertenecientes al entorno inmediato (clientes, proveedores, distribuidores, contratistas, acreedores, competidores y sindicatos) y los grupos de contexto (comunidades, gobiernos, otras empresas, medios de comunicación, organizaciones de la sociedad civil, entre otras).

La importancia de los *stakeholders* radica en que serán los destinatarios de las acciones de responsabilidad social que la empresa decida desarrollar, previo diagnóstico de sus necesidades, expectativas e intereses.

Por otra parte, Correa, Flynn y Amit (2004) afirman que muchas empresas han avanzado en el tema, yendo más allá del cumplimiento de la ley o de la acción filantrópica para considerar aspectos más centrales del negocio, como el manejo de riesgo, la innovación y la creación de valor. En esta línea, Guédez (2008) sostiene que la filantropía y el altruismo, como expresiones de generosidad y solidaridad, son loables pero no agotan el espacio teórico ni el ámbito práctico de la RSE. Aunque son necesarias para estar bien, existen otras formas o expresiones más ricas como son la inversión social y la alianza social. Esta última comprende los negocios inclusivos y la corresponsabilidad social.

2.2 Las PyME

Según la Fundación Observatorio Pyme de Argentina (FOP, 2013), una PyME es “una unidad económica, dirigida por su propietario de forma personalizada y autónoma de pequeña dimensión en cuanto a número de trabajadores y cobertura de mercado”. En Argentina existen distintas clasificaciones de pyme: por cantidad de trabajadores o monto de ventas anuales, distinguiendo por sector de actividad. En algunos casos se utiliza un tercer criterio: el valor de los activos de la empresa.

Al usarse el criterio de clasificación en base a las ventas o facturación, los rangos pueden quedar desactualizados en el marco de un contexto inflacionario. Asimismo, en economías con alto nivel de informalidad, la sub-declaración de ventas puede también llevar a subestimar el tamaño de las empresas (FOP, 2013).

Por estos motivos, en este trabajo se sigue el criterio adoptado por la FOP, que clasifica a las empresas según la cantidad de empleados, considerando que presenta mayor estabilidad en el tiempo, a la vez que permite producir información estadística, uniforme y comparable. En el sector industrial, se define como PyME a las empresas de entre 10 y 200 empleados: las pequeñas tienen entre 10 y 50 trabajadores y las medianas entre 51 y 200. Para el caso de los sectores Comercio Mayorista; Servicios a la Producción; Software y Servicios Informáticos; y Construcción, se considera que el tamaño de la empresa en término de ocupados es menor, siendo las PyME aquellas de entre 5 y 150 empleados.

En Argentina, las PyME representan una parte importante del entramado productivo nacional. En el sector industrial alcanzan un 44% del total de las empresas, mientras que en los sectores de Comercio y Servicios, representan un 22% y 26% respectivamente. En términos de empleo, en los sectores industrial y comercial, los trabajadores ocupados por las PyME representan un 42% de la masa laboral total, y en el sector de servicios, un 36% (FOP, op.cit.).

2.3 La RSE en las PyME

Si bien las acciones de responsabilidad social aparecen como patrimonio de las grandes empresas, las PyME han comenzado a incursionar en este tipo de prácticas tras observar que las mismas contribuyen a diferentes tipos de mejoras en su negocio. Al respecto, López (2015) dice que en España “más del 55% de las entidades que cuentan con un sistema de gestión de la RSE certificado según la norma SGE 21 son PyME”.

La literatura académica que ha abordado el análisis de las acciones de RSE de las PyME apunta a que este tipo de empresas presenta limitaciones, tanto en la incorporación de dichas prácticas a su gestión, como en la comunicación sobre la misma.

Un estudio elaborado por Vives *et al* (2005) sobre la situación de la RSE en las PyME de Latinoamérica y el Caribe²⁰ revela que en su gran mayoría realizan acciones y actividades ligadas con la RSE a pesar de que en un alto porcentaje poseen desconocimiento sobre el tema. Las PyME latinoamericanas privilegian la vertiente interna de la RSE (dirigida hacia sus trabajadores) sobre las cuestiones externas (dirigidas a la comunidad) y las medioambientales, lo cual demuestra la importancia estratégica que para ellas tienen los aspectos de gestión y recursos humanos.

Fleitas (2014), refiriéndose a la percepción de líderes de opinión sobre el estado de la RSE en Argentina, expresa que si bien se observa un avance en la última década, éste no ha adquirido la relevancia suficiente para integrar la agenda de quienes toman las decisiones estratégicas empresariales.

Según una encuesta realizada por la Confederación Argentina de la Mediana Empresa (Came, 2014) entre 400 PyME industriales, sólo el 20 por ciento manifestó haber realizado alguna acción de RSE en 2013. En cuanto a las actividades llevadas a cabo, el 29,5 por ciento de las firmas realizó donaciones, y otro 23,1 por ciento implementó algún beneficio al personal. Si bien todas las empresas que participaron de alguna labor responsable expresaron que esas prácticas fueron positivas para su firma, sólo unas pocas, apenas el 5 por ciento, reconoció tener un programa continuo de responsabilidad social. A su vez, el 45 por ciento de las industrias consultadas no pudo identificar si hizo o no acciones de este tipo, mostrando el desconocimiento que persiste sobre el tema.

Por último, y al hacer referencia a la comunicación con sus grupos de interés, a nivel mundial varias asociaciones e instituciones han desarrollado iniciativas en un esfuerzo por llegar a la PyME, como es el caso de la *Global Reporting Initiative* (GRI) que ha publicado los documentos High 5! (2004) y el Ciclo preparatorio para la Elaboración de Memorias de Sostenibilidad: manual para organizaciones pequeñas y medianas (2007).

En Argentina, una de las iniciativas más difundidas es la herramienta “Indicadores de Responsabilidad Social Empresaria para PyMES ETHOS/IARSE”, que posibilita al empresario efectuar un auto-diagnóstico para conocer su situación actual en siete grandes áreas de actuación: valores y transparen-

²⁰ Los países relevados fueron Argentina, Brasil, Chile, Colombia, El Salvador, México y Perú.

cia; público interno; medio ambiente; proveedores; consumidores o clientes; comunidad; gobierno; y sociedad.

Pese a ello, Fleitas (2014) hace referencia al predominio del ‘paradigma comunicacional’ de la RSE por encima del ‘paradigma de gestión’. Al respecto dice: “la gran mayoría cree que se comunicó más de lo que se hizo; que los reportes de sustentabilidad no reflejan con exactitud la gestión de las empresas y que la reputación es el principal y casi excluyente motivador”.

Si bien a nivel local se han efectuado distintas investigaciones cuantitativas sobre la RSE, en esta ocasión se busca complementar y enriquecer esos saberes con un abordaje cualitativo sobre cuatro empresas pymes del sector alimenticio.

3. METODOLOGÍA

Como metodología de investigación se utilizó un enfoque cualitativo el cual hace énfasis en lo local y tiene por objetivo profundizar el conocimiento de la situación, aunque no necesariamente generalizar sus resultados. Los análisis cualitativos se centran en grupos pequeños, en casos o individuos que se seleccionan, cuidando que no sean excepcionales, sino representativos. Para estudiar el tema que nos ocupa, se definieron tres categorías para realizar su análisis: las intenciones de las empresas, los conocimientos que sobre la temática tienen y las prácticas que implementan. Cada categoría, a su vez, se desagrega en tres dimensiones cada una.

La herramienta seleccionada para la recolección de los datos fue la entrevista en profundidad, dirigida al presidente del directorio de la PyME estudiada o a la autoridad en quien éste delegue.

El cuestionario fue realizado en base a diferentes propuestas, entre ellas la ofrecida por la Cámara Oficial de Comercio, Industria y Navegación de Valencia.

Cabe aclarar que el posterior análisis de los datos se realizó en base a lo declarado por el entrevistado, asumiéndose como verdaderas tales declaraciones, sin haberse efectuado una auditoría de las prácticas ni un cruzamiento de la información con los grupos de interés vinculados.

Para el estudio comparado se trató de indagar las mismas dimensiones en las cuatro PyMEs analizadas definiendo una escala observacional en función del nivel de adhesión a las categorías y dimensiones descriptas.

Buscando cuantificar algunos resultados del trabajo realizado, se le asignaron niveles de ordenamiento estableciéndose una escala de clasificación ordinal a las nueve dimensiones analizadas destinadas a relevar aspectos relativos a la RSE en las PyMEs bahienses, dichos niveles son denominados alto, medio y bajo.

Es importante destacar que las escalas ordinales son variables numéricas cuyos valores representan una categoría o identifican un grupo de pertenencia contando con un orden lógico. Este tipo de variables, hacen posible establecer relaciones de igualdad/desigualdad también, identificar si una categoría es mayor o menor que otra. En las variables ordinales no se puede determinar la distancia entre sus categorías, ya que no es cuantificable o medible.

A continuación se presentan las escalas construidas en función de las categorías y dimensiones de análisis.

Tabla: Criterios a emplear para realizar las observaciones y escala ordinal

CATEGORÍAS	DIMENSIONES	ORDEN	DESCRIPCION
Intenciones	Actitud relativa al tema RSE: se define la actitud como una predisposición positiva o negativa. Implica una tendencia con cierta estabilidad que guiará las diferentes conductas asumidas en relación a este tema. La actitud no es neutral; marca una tendencia sostenida en el tiempo con dificultad de ser modificada.	<i>Alta</i>	Se advierte durante toda la entrevista una predisposición positiva involucrándose en los diferentes tópicos que son incumbencia de la RSE
		<i>Media</i>	Se observan oscilaciones y cambios en la disposición de los entrevistados, algunos tópicos relativos a la RSE son de interés del entrevistado y en otros, muestra apatía desinterés.
		<i>Baja</i>	Se advierte en la entrevista realizada predisposición estable negativa y desinteresada en forma explícita sobre el tema RSE.
	Interés en adquirir conocimientos sobre RSE: los intereses se manifiestan con un	<i>Alta</i>	En toda la entrevista mantenida sostuvieron el interés, acompañado de una tonalidad emocional

	<p>tono emocional positivo y con un deseo de conocer más profundamente el objeto. Los intereses obligan a la persona a buscar activamente caminos y medios para satisfacer “ansias de conocimiento y saber”.</p>		positiva y se advirtió en forma explícita el deseo de conocer más profundamente el tema RSE
		<i>Media</i>	Muestran interés sobre algunos tópicos de RSE. Por momentos en el decurso de la entrevista se advierte ansias de conocimiento y saber, sobre algún aspecto relativo al tema RSE.
		<i>Baja</i>	En el decurso de toda la entrevista mantuvieron un tono emocional desinteresado, no buscan información relativa a RSE, ni presentan ansias de saber.
	<p>Motivaciones previas en desarrollar acciones, estrategias y políticas de RSE: acciones concretas tendientes al cumplimiento de objetivos que podrían implicar como consecuencia cierta satisfacción de la empresa. La motivación es la voluntad por alcanzar las metas de la organización, condicionada por la capacidad del esfuerzo para satisfacer alguna necesidad personal.</p>	<i>Alta</i>	Se advierte en forma explícita la realización de acciones que pueden implicar cierta satisfacción a los diferentes grupos de interés de la empresa. Es notoria la voluntad basada en el esfuerzo por alcanzar metas en la organización que sus efectos pueden ser asociados a la RSE.
		<i>Media</i>	Presentan algunas iniciativas acciones, estrategias, o desarrollo de políticas que podrían haber dado como consecuencia una mejora a los diferentes grupos de interés de la empresa. Se observa interrupción de las mismas.
		<i>Baja</i>	No presentan acciones, estrategias, ni políticas, que pudieran dar como consecuencia el avance en temas relativos a RSE, ni han evidenciado el esfuerzo por hacerlo.
Conocimientos	<p>Conocimientos previos sobre RSE: implica la posibilidad de enunciar, desarrollar, comprender y relacionar conceptos en forma teórica, como así también la posibilidad de articularlos en las prácticas pertinentes relativas a las definiciones actuales del concepto RSE y obtener resultados concretos.</p>	<i>Alta</i>	Enuncian, desarrollan, comprenden y relacionan conceptos teóricos actuales relativos a RSE, los relacionan y presentan resultados concretos en la empresa inherentes a RSE.
		<i>Media</i>	Pueden enunciar en forma rudimentaria, comprendiendo algunos de los tópicos inherentes a RSE en la empresa.
		<i>Baja</i>	Desconocen el tema RSE, no se advierte la posibilidad de enunciar, desarrollar, comprender teóricamente conceptos relativos a la RSE no son capaces de articularlo con prácticas pertinentes a RSE en la empresa.
	<p>Teorías implícitas de conocimientos de RSE: suelen ser no conscientes, se construyen en la interacción y son concebidas como acertadas en tanto su práctica ha sido útil. Suponen un conjunto organizado de conocimientos del mundo físico y social. Se manifiestan como una red más o menos interconectada de conceptos. Son creencias, representaciones y concepciones que permiten la explicitación de los marcos de referencia por medio de los cuales perciben y procesan la información, como así también analizan, dan sentido y orientan sus prácticas.</p>	<i>Alta</i>	Poseen creencias, representaciones y concepciones forjadas en sus experiencias pasadas y actuales que implican, una valoración positiva y marcos de referencia auspiciosos en relación a la RSE, y el sentido asignado a dichas prácticas.
		<i>Media</i>	Se advierten algunas creencias, representaciones, concepciones, forjadas en sus experiencias pasadas y actuales que muestran ambivalencia en el sentido forjado sobre aspectos relativos RSE, tornando sus prácticas no integradas o contradictorias.
		<i>Baja</i>	Se advierte que sus experiencias pasadas y actuales, han dado lugar a creencias, representaciones, concepciones que forjaron marcos de referencia negativos en el sentido formado sobre RSE.
	<p>Formalización de políticas en RSE: implica la definición de reglas y procedimientos diseñados con el fin de mejorar las contingencias que enfrentan las organizaciones (organizar racionalmente, claramente y eficientemente). Se plasma en el esta-</p>	<i>Alta</i>	Se advierte en forma planificada la definición de reglas y procedimientos normalizados, diseñados con el fin de mejorar las contingencias que enfrentan las organizaciones, en aspectos relativos a la RSE.
		<i>Media</i>	Se observa escasa definición de reglas y proce-

	blecimiento de políticas, programas, planes y procedimientos normalizados que tienden a simplificar la organización real.		dimientos diseñados con el fin de mejorar las contingencias organizacionales. Con la observación de algunas políticas, programas, planes y procedimientos normalizados en aspectos relativos a RSE.
		<i>Baja</i>	No se observa en la entrevista mantenida la definición de reglas y procedimientos diseñados con el fin de mejorar las contingencias organizacionales. Tampoco se encuentran presentes políticas, programas, planes y procedimientos normalizados en aspectos relativos a RSE.
Prácticas	Prácticas que desarrollan relativas a RSE sin ser enunciadas por la empresa como tales: implican ese conjunto de políticas, programas, planes, procedimientos, acciones formalizadas o no, que hacen referencia a la inclusión del concepto de RSE en la dinámica de la empresa. Dan cuenta de sus valores y cultura condicionados por un estilo de gestión y un contenido ideológico.	<i>Alta</i>	Se advierte la presencia de políticas, programas, planes, procedimientos, acciones formalizadas o no, que implican la inclusión del concepto de RSE en la dinámica de la empresa. Sus valores, cultura, se encuentran condicionados por un estilo de gestión y un contenido ideológico alineado a RSE.
		<i>Media</i>	Se advierten alternancias entre sus valores, cultura y su estilo de gestión, así como su ideología no homogénea o contradictoria a RSE. Sus políticas, programas, planes, procedimientos, acciones formalizadas o no, muestran divergencias en aspectos relativos a RSE en la dinámica de la empresa.
		<i>Baja</i>	No se enuncian políticas, programas, planes, procedimientos, acciones formalizadas o no, que implican la inclusión del concepto de RSE en la dinámica de la empresa. Sus valores y cultura no se encuentran condicionados por un estilo de gestión y un contenido ideológico alineados a RSE.
	Prácticas, estrategias y políticas desarrolladas que según las empresas son inherentes a RSE: implican ese conjunto de políticas, programas, planes, procedimientos, acciones formalizadas o no, que la empresa comprende que se encuentran incluidas dentro del concepto de RSE y se desarrollan o han desarrollado en la empresa. Pueden estar asociados a la adquisición de una mejor imagen, a adquirir visibilidad, o a desgravar impuestos.	<i>Alta</i>	En el decurso de la entrevista expresan el desarrollo de un conjunto de políticas, programas, planes, procedimientos, acciones formalizadas o no, actuales o pasadas que la empresa entiende se encuentran incluidas dentro del concepto de RSE. Así estén destinadas a lograr una mejor imagen, o a desgravar impuestos.
		<i>Media</i>	Presentan el desarrollo actual o pasado de algunas políticas, programas, planes, procedimientos y acciones formalizadas o no relativas a RSE, también asociadas a mejorar su imagen o a desgravar impuestos.
		<i>Baja</i>	No perciben, ni enuncian el desarrollo de políticas, programas, planes, procedimientos y acciones formalizadas o no relativas a RSE, actuales o pasadas, tampoco asociadas a mejorar su imagen o a desgravar impuestos.
	Interés en adquirir conocimientos sobre RSE y aplicarlos en las empresas: se ha dicho que los intereses se manifiestan con un tono emocional positivo y con un deseo de conocer más profundamente el objeto. Los intereses obligan a la persona a buscar activamente caminos y medios para satisfacer “ansias de conocimiento y saber”. En esta dimensión, se busca complementar el	<i>Alta</i>	Se advierte interés, e inquietud por mejorar e incrementar sus prácticas en RSE. Buscan activamente caminos y medios para satisfacer sus ansias de conocimiento y saber en diferentes aspectos de la gestión en materia de RSE. Su tono emocional es positivo durante toda la entrevista.
		<i>Media</i>	Buscan profundizar y complementar sus conocimientos en algunos tópicos relativos a RSE con

	conocimiento que se posee sobre el objeto con nuevos saberes que le permitan incrementar/mejorar sus prácticas.		el fin de incrementar o mejorar sus prácticas en el tema, su tono emocional es positivo en tópicos precisos mostrando cierta indiferencia en otros.
		Baja	No buscan adquirir nuevos saberes relativos a RSE, destinados a incrementar o mejorar sus prácticas, su tono emocional es negativo o muestran indiferencia en pos de mejorar los conocimientos en este tema RSE.

Fuente: Elaboración propia

4. UNIDADES DE ANÁLISIS

A continuación se presentan los cuatro casos relevados en forma breve, de tal manera de permitir, luego, su análisis comparado. La presentación de cada caso seguirá el siguiente esquema descriptivo: presentación breve de la empresa, abordaje (fecha y referente) y resultados obtenidos de las entrevistas según las dimensiones de análisis definidas.

4.1 Molino

La empresa bajo estudio es una agroindustria dedicada a la molienda de cereales radicada en el suroeste de la provincia de Buenos Aires. La firma tiene una antigüedad de treinta años y abastece una amplia proporción del mercado nacional. Cuenta con 30 empleados y la entrevista se llevó a cabo en el mes de marzo de 2016 a su director ejecutivo.

Respecto de las intenciones de la empresa

- Actitud relativa al tema RSE: puede decirse que es positiva, dado que ya han implementado acciones de RSE. El directivo considera que *“las responsabilidades sociales se deben vincular con las empresas pero de manera optativa, ya que las cuestiones sociales corresponden a la órbita del Estado”*.
- Interés en adquirir conocimientos sobre RSE: de la entrevista realizada no surge manifestación alguna de la empresa acerca de este punto.
- Motivaciones previas en desarrollar acciones, estrategias y políticas de RSE: Las primeras acciones vinculadas con la RSE que la empresa llevó a cabo fueron donaciones a diferentes instituciones. Aunque claramente esto es filantropía, luego, la empresa ha ido incorporando otras prácticas responsables en materia social y medioambiental que se describen más adelante.

Respecto de los conocimientos de la empresa

- Conocimientos previos sobre RSE: conforme el entrevistado, la RSE *“implica el cumplimiento de las leyes y actuar a favor del desarrollo de los empleados, agregando permanentemente valor y mejora continua.”* Esta definición difiere de la concepción generalmente aceptada de que la RSE va más allá de lo legalmente exigido y que abarca aquello realizado por la empresa en materia económica, social y medio ambiental.
- Teorías implícitas de conocimientos de RSE: el director identifica como sus stakeholders a los clientes, empleados y proveedores, en ese orden de prioridad. Sin embargo, aunque se llevan adelante iniciativas medioambientales y comunitarias, no hace mención a estos grupos de interés.
- Formalización de políticas en RSE: Si bien la empresa cuenta con las certificaciones ISO 22.000 *“Gestión de la Inocuidad de los alimentos”*, ISO 14.001 *“Gestión Ambiental”* y la norma OHSAS 18.001 relativa a la seguridad y salud laboral. En materia específica de RSE no se ha adherido a ningún estándar internacional.

Respecto de las prácticas de la empresa

- Prácticas que desarrollan relativas a RSE sin ser enunciadas por la empresa: en cuanto a este ítem, se consultó explícitamente a la empresa por las acciones llevadas a cabo con los diferentes grupos de interés, puesto que no fueron mencionadas de manera espontánea.

Empleados: la igualdad de oportunidades entre hombres y mujeres se promueve en todos los aspectos, incluyendo el acceso a puestos directivos. Además se otorgan beneficios sociales como subsidios a los empleados que deseen terminar sus estudios. La capacitación que se les brinda es de carácter permanente, sobretudo en temas de producción y seguridad laboral. Al momento de la promoción a puestos de mayor jerarquía, se da prioridad al personal interno.

Por otro lado, no se ofrecen instrumentos de conciliación de vida personal y laboral (teletrabajo o flexibilidad horaria) y no se incentiva la participación de los empleados en programas de voluntariado social.

Proveedores y contratistas: la selección y evaluación de los mismos se basa en los principios de calidad y confiabilidad en el transporte y la entrega.

Clientes: éstos no se encuentran clasificados de manera de ofrecer una estrategia diferenciada por tipo de cliente sino que se trata a todos por igual. Las medidas adoptadas en materia de RSE son comunicadas a los clientes de forma escrita y se fomenta la participación conjunta en temas relacionados con la calidad del producto final.

Medioambiente: en este aspecto se desarrollan diversas actividades como el ahorro en el consumo de energía eléctrica y agua de red, utilización de fertilizantes adecuados y la adopción de medidas tendientes a reducir su uso, disminución de contaminantes generados por el transporte y realización de estudios permanentes de la huella de carbono en la cadena productiva. La actividad industrial de la PyME no genera efluentes tóxicos aunque provoca contaminación acústica, a partir de lo cual se han implementado filtros reductores de ruido y polvillo. Los remanentes provenientes de las actividades de carga y descarga, que surgen del barrido de la planta, se utilizan en rellenos sanitarios y se toman medidas para su disminución. También se utilizan materiales reciclados como el polietileno en las coberturas. La inversión en gestión del medioambiente es importante ya que se procura adquirir maquinarias limpias de última tecnología.

Comunidad: la PyME no ha identificado los stakeholders específicos del entorno social (organizaciones de la sociedad civil, vecinos, comunidad en general, entre otros), por lo cual tampoco conoce sus expectativas, necesidades o intereses.

Con respecto a la sociedad en general, colabora con donaciones a través de la Fundación Banco de Alimentos. Además, brinda auspicio a algunas actividades deportivas. Todas estas acciones se enmarcan dentro del concepto de filantropía empresarial.

- Prácticas, estrategias y políticas desarrolladas que según la empresa son inherentes a RSE: se mencionó un proyecto de RSE que consiste en brindar capacitación y asesoramiento a pequeños productores agropecuarios para el mejoramiento de sus cultivos. A su vez, se colabora con el INTA en el estudio y desarrollo genético de semillas en chacras experimentales.
- Interés en adquirir conocimientos sobre RSE y aplicarlos en la empresa: de la entrevista realizada no surge manifestación alguna de la empresa acerca de este punto.

4.2 Autoservicio minorista

Se trata de una Pyme familiar local perteneciente al sector de supermercados con tres décadas de trayectoria en Bahía Blanca. Poseen dos locales comerciales en diferentes barrios; cada uno de ellos cuenta con dos cajas. Se entrevistó a dos socios de la firma durante el mes de junio de 2015.

Respecto de las intenciones de la empresa

- Actitud relativa al tema RSE: en una primera instancia, se los observa predispuestos y atentos con la temática planteada y confirman su importancia. Se evidencia que esta actitud proviene de los valores transmitidos por su padre, el creador de la empresa y ex líder de la misma durante varios años. Su impronta se encuentra presente en la mayoría de sus análisis, actitudes y comportamientos que narran.

En su vínculo con sus empleados podemos encontrar una actitud positiva en una primera instancia, pues quedó demostrado que los conocen bien, tanto en su rol dentro de la empresa, como en sus necesidades y en la composición de sus familias, entre otros aspectos. Sin embargo, a lo largo de la entrevista se deslizaron opiniones que podrían indicar cierto enojo con el personal y un aumento en el grado de rigidez en la conducción del mismo, derivado de algunas experiencias no tan positivas.

- Interés en adquirir conocimientos sobre RSE: del encuentro se puede afirmar que poseen inquietudes ciertas en este tema. Esto surge de la importancia que le otorgan en su dinámica diaria a las observaciones que alumnos de la carrera de psicología de la USAL (Universidad del Salvador) realizaron como parte de una práctica profesional en la empresa. La información generada en esa

experiencia fue utilizada para comprender ciertos aspectos de su relación con clientes y empleados. Cabe remarcar que dicha información no sólo se registró sino que fue la impulsora de cambios en cuestiones específicas vinculadas al accionar del negocio y a su predisposición para aceptar opiniones vertidas por tales actores²¹.

- Motivaciones previas en desarrollar acciones, estrategias y políticas de RSE: Esta empresa, encabezado por su figura paterna, solía organizar un evento barrial con la intención de darle a la comunidad mayor bienestar en la celebración del “Día del niño”. Todos participaban y lo recuerdan como una actividad que hacían con placer y que “unía” al barrio, a la empresa y a su familia. Sin embargo, las nuevas demandas de la comunidad circundante hicieron lentamente perder el interés por realizar esta actividad, hasta suspenderla en su totalidad hace unos años. Según los entrevistados, ciertos cambios en la sociedad, en sus expectativas y comportamientos, motivó un cambio de parecer no sólo sobre el evento mencionado (acción social comunitaria) sino también sobre otros actores vinculados a su actividad (personal).

Respecto de los conocimientos de la empresa

- Conocimientos previos sobre RSE: en este sentido se puede afirmar que no tienen un concepto concreto y no trataron de ocultar su desconocimiento sobre la temática (podría ser considerado como algo positivo, fueron abiertos y sinceros durante la entrevista). Cabe mencionar que sí buscaron una forma personal e informal de explicarlo y lo asociaron a su conducta con el cliente que se basa en el compromiso de entender y estar atento a sus necesidades, y ser responsables por los productos que venden. Su noción sobre RSE dista de ser precisa, compleja y amplia.
- Teorías implícitas de conocimientos de RSE: A consecuencia de lo anterior, resultó dificultoso poder desentrañar las teorías implícitas de conocimientos.
- Formalización de políticas en RSE: esta dimensión también fue de difícil observación. De todos modos encontramos que lo más cercano a formalizar una política en RSE, podría haber surgido como consecuencia del evento donde se festejaba el “Día del niño”, en el cual el supermercado interactuaba con la comunidad. Pero como se detalló en párrafos anteriores dicho evento dejó de realizarse. Mencionan razones vinculadas a la responsabilidad civil que implica cualquier accidente o imprevisto durante dicho festejo, situación que los atemoriza y deciden suprimir tal acción social.

Respecto de las prácticas de la empresa

- Prácticas que desarrollan relativas a RSE sin ser enunciadas por la empresa: En el pasado fueron parte de una alianza estratégica con otras empresas para comprar productos de manera conjunta, conformando un clúster que les permitía lograr precios competitivos²². La experiencia la reconocen como muy positiva pero los cambios coyunturales de la economía argentina en el año 2001 hicieron que esa etapa acabara. Desde entonces no volvieron a formar parte de ninguna estrategia asociativa.
- Prácticas, estrategias y políticas desarrolladas que según la empresa son inherentes a RSE: a lo largo del encuentro, dado su escaso conocimiento teórico sobre la RSE, no explicitaron ni prácticas, ni estrategias, ni políticas vinculadas al tema, pero si se pudo indagar sobre ciertos aspectos.

Medioambiente: Al momento de explicitar prácticas concretas en relación al medio ambiente, hubo un silencio de ambos entrevistados que nos resultó interesante. Claramente este es un tema en el que deberían interiorizarse, no sólo conceptualmente, sino también en pos de realizar prácticas concretas. Por otro lado, confirmaron que participan de la estrategia municipal de

²¹ En ese sentido, y a modo de ejemplo, una encuesta efectuada a clientes, logró que sus directivos reconsideraran el cobro de servicios públicos en las cajas de la empresa. Tal práctica se hacía con anterioridad y su discontinuidad obedecía a la falta de seguridad en los barrios en los cuales tenían instalados sus negocios. La encuesta realizada por los estudiantes de psicología permitió a los empresarios comprender la importancia de valorar las necesidades y expectativas de los clientes en el momento de adoptar una decisión. Este es el tipo de actitudes que podrían indicar una predisposición por incorporar conocimientos de RSE.

²² Esta experiencia se convirtió desde un primer momento en un dilema ya que formaban parte de la Cámara de Comercio local, situación lograda por iniciativa del fundador. En consecuencia, efectivizar una alianza estratégica con un grupo no local generaba planteos éticos al respecto. Decidieron priorizar la racionalidad económica y de supervivencia efectivizando esa alianza.

reducción de uso de bolsas de polietileno, propuesta local que busca eliminar la utilización de este tipo de envase, cambiándolas por otras reutilizables y de un material distinto. Sin embargo, a pesar de participar, hicieron saber que no comparten esta medida, ya que dificulta las ventas. Al preguntarles como manejaban los productos cuya fecha de vencimiento expiraba, manifestaron que las mismas son entregadas nuevamente a los abastecedores para su reemplazo (ejemplo típico de los proveedores de los productos lácteos). Si por algún motivo existieran productos no aptos para el consumo humano que no fueran sustituidos por sus proveedores, los mismos son retirados por productores locales de establecimientos porcinos.

Proveedores y contratistas: al seleccionar sus proveedores, no analizan previamente si los mismos tienen comportamientos responsables en materia social o medioambiental, aunque sí destacaron la relación personal que mantienen con cada uno de ellos. En principio solo los eligen considerando dos variables: precio y plazo. Además, con respecto a sus proveedores, han comentado que en varias oportunidades les han ofrecido mercadería proveniente de canales comerciales no habituales y de dudosa procedencia. En este caso su postura es firme, siempre optan por no aceptarlas ya que operaciones de esas características no están contempladas en su filosofía empresaria.

Para las otras subcategorías (empleados, clientes y comunidad) no han explicitado prácticas, estrategias ni políticas que sean desarrolladas en pos de las RSE.

- Interés en adquirir conocimientos sobre RSE y aplicarlos en la empresa: de la entrevista que hemos realizado, no se obtuvo información correspondiente a esta categoría.

4.3. Fábrica de pastas frescas

Se entrevistó en agosto de 2015 a uno de los directores de esta empresa familiar, el cual pertenece a la cuarta generación. Su actividad principal es la elaboración y comercialización de pastas en la ciudad de Bahía Blanca, Argentina.

Respecto de las intenciones

- Actitud relativa al tema RSE: se advierte una actitud general positiva a involucrarse con los empleados y su bienestar; algunas conductas que muestran esta tendencia son las capacitaciones dispensadas, la indagación acerca de la realidad de sus empleados y la permeabilidad a incorporar personal con discapacidad. Otro dato que muestra el compromiso en la forma de RSE en la dimensión filantrópica se expone por la donación de comestibles a los responsables de las diferentes iniciativas de interés social. Es destacable que en lo que respecta a los organismos oficiales de la ciudad no son percibidos como posibles para establecer vínculos con la empresa familiar.
- Interés en adquirir conocimientos sobre RSE: No se advierte una búsqueda activa en conocer sobre el presente tema, desatacándose que en la actualidad la empresa se encuentra en proceso de cambio de firma.
- Motivaciones previas en desarrollar acciones, estrategias y políticas de RSE: Se advierten diferentes motivaciones por parte de la familia empresaria en la selección de sus proveedores según estándares que permitan la trazabilidad de los insumos que compran, así como un ajuste a elaborar productos que sean de calidad para sus clientes.

Respecto de los conocimientos

- Saberes previos sobre RSE: asocia el concepto de RSE a las prácticas con los empleados y a la filantropía, este último concepto inducido por uno de los entrevistadores.
- Teorías implícitas de conocimientos de RSE: Podríamos advertir ciertas creencias que operan en la empresa familiar, las mismas se han fundado en experiencias, presentando cierta reticencia a establecer vínculos con organismos públicos, porque no necesariamente existía la pretensión de establecer una relación de colaboración mutua. Respecto del personal, asumen que estos son importantes en la vida de la empresa y que ellos deben comprender los valores empresariales evidenciados en la búsqueda de lealtad y obediencia.
- Formalización de Políticas en RSE: No cuentan con la definición ni el establecimiento de políticas, programas, planes y procedimientos relativos a la RSE. Solo se advierte un conocimiento de tipo intuitivo y práctico.

Respecto de las prácticas de la empresa

- Prácticas que desarrollan relativas a RSE sin ser enunciadas por la empresa como tales: Se advierten diferentes prácticas con sus empleados, proveedores y clientes. Así como aquellas destinadas a la colaboración filantrópica hacia los sectores más vulnerables de la sociedad.
- Prácticas, estrategias, políticas desarrolladas que según las empresas son inherentes a RSE: Enfatiza la colaboración con los sectores menos favorecidos; también realizarlo en forma anónima.
Empleados buscan mejorar sus conocimientos relativos al ámbito de la empresa, la familia y su identificación con la misma. Además, la contratación de personal con discapacidad.
Para las otras subcategorías (proveedores, clientes, medioambiente y comunidad) no han explicitado prácticas, estrategias ni políticas que sean desarrolladas en pos de las RSE.
- Interés en adquirir conocimientos sobre RSE y aplicarlos a la empresa: No se advierte en el grupo empresario en la actualidad la motivación de conocer e involucrarse en este tema. La empresa familiar se encuentra en proceso de cambio de firma.

4.4. Fábrica de comidas rápidas

La entrevista se realizó durante el mes de septiembre de 2015 a uno de los socios y gerente de la empresa fundada en 2004 elaboradora y comercializadora de alimentos situada en la ciudad de Bahía Blanca. Cuenta con 8 sucursales, seis en la ciudad de Bahía Blanca, una en Monte Hermoso y otra en Punta Alta.

Respecto de las intenciones

- Actitud relativa al tema RSE: su actitud frente al tema de la RSE es muy positiva y abierta, asumiendo que el interés por la RSE lo deberían tener la mayoría de las empresas.
- Interés en adquirir conocimientos sobre RSE: se puede asumir que el gerente y dueño de la empresa tiene una actitud de apertura a aprender y adquirir conocimientos sobre la RSE. Así como también a colaborar de forma concreta con distintos proyectos de RSE.
- Motivaciones previas en desarrollar acciones, estrategias y políticas de RSE: en base a la entrevista realizada se interpreta que la empresa tiene una trayectoria en materia de prácticas referidas a acciones concretas en relación al tema. No están declaradas de manera formal en sus políticas ni en su estrategia corporativa. Tampoco las mismas son difundidas y publicitadas. La ayuda al prójimo es espontánea.

Respecto de los conocimientos

- Saberes previos sobre RSE: se evidencian conocimientos sobre RSE de manera teórica articulados en prácticas concretas como en el caso de las distintas campañas solidarias que han llevado a cabo, así como con algunas de las incorporaciones de trabajadores con capacidades diferentes.
- Teorías implícitas de conocimientos de RSE: se pueden observar que existen teorías implícitas de conocimientos sobre RSE. Esto se evidencia cuando se refirió a una “delgada línea” que diferencia a los que “venden humo” de quienes realmente contribuyen a la sociedad y desde un “perfil más bajo”, con menos publicidad en relación a lo que hacen y cómo ayudan.
- Formalización de políticas en RSE: son parte de algunos de los procedimientos y normas de la empresa. Existen acciones de RSE que los vinculan con los clientes o consumidores al disponer de procedimientos para la canalización de quejas y reclamos en los que uno de los dueños personalmente participa, entrando en comunicación con los mismos y escuchando los planteos realizados. Al mismo tiempo, se lleva a cabo una revisión de los procedimientos internos y las personas que los realizan. Finalmente señaló que muchos de los clientes que han presentado quejas por la atención o la calidad han sido retribuidos con sus productos. Sin embargo no se ha mencionado el uso de encuestas sobre la satisfacción de los clientes. Se infiere que para el resto de los sectores de interés de la organización no hay una formalización de las políticas de RSE ya que tales procedimientos se han llevado adelante desde el interés personal de los dueños. Es decir que no se han formulado políticas ni estrategias al respecto, ni tampoco la organización cuenta con indicadores que midan la gestión de la RSE.

Respecto de las prácticas de la empresa

- Prácticas que desarrollan relativas a RSE sin ser enunciadas por la empresa como tales: en este caso no hay una enunciación explícita de ninguna de las prácticas que la empresa realiza en materia de RSE. Pero la noción del término está implicado en varias de sus políticas, programas y procedimientos.

Empleados: Inclusión laboral de personas con discapacidad: han incorporado en la empresa a dos personas con capacidades diferentes, que ya llevan 7 años trabajando allí. Se mostró muy satisfecho con el desempeño laboral y con su correcto comportamiento. Habló de la puntualidad, el afecto y la pulcritud que presentan de manera constante. Alienta a que empresarios del sector realicen la experiencia, ya que por prejuicio muchos no incursionan en este tipo de incorporaciones.

Capacitación: habló acerca de los programas de capacitación que recibe el personal. Hizo mención a los empleados que posee, ingeniero industrial, ingeniero en alimentos, ingeniero en calidad, el encargado de sucursales entre otros y la necesidad de estar siempre actualizados.

Comunidad: durante 2015 se instalaron urnas en las sucursales para que los clientes puedan dejar donaciones conducentes a atender los gastos que demande una intervención quirúrgica de alta complejidad en el exterior (“caso David”). Además desde la empresa se donaron alimentos de elaboración propia que fueron vendidos por la fundación encargada de la campaña.

Difusión de actividades culturales independientes y diferentes eventos, entre otros: adjuntan la folletería al momento de la comercialización y /o distribución de sus productos.

Socio de instituciones de bien público: la empresa contribuye como socio a organizaciones tales como la Cruz Roja, la Cooperadora del Hospital Municipal Dr. Leónidas Lucero y la Cooperadora del Hospital Interzonal Dr. José Penna, entre otras.

Medioambiente: En cuanto a acciones de RSE que se relacionen con el medio ambiente, la empresa no tiene un gran impacto sobre el mismo, ya que los desechos que se generan no involucran aceites que deben ser eliminados de manera especial. Comenzaron a separar los residuos, en orgánicos, plásticos y papel. Comentó que esta acción es vista por los empleados que la realizan como poco provechosa, ya que cuando el recolector de residuos carga las bolsas, no hace ninguna separación ni diferencia.

- Prácticas, estrategias, políticas desarrolladas que según las empresas son inherentes a RSE: las acciones anteriormente descritas son perfectamente relacionadas e identificadas por el entrevistado como pertenecientes al concepto de RSE. El gerente hace referencia al carácter altruista de tales prácticas, aunque se podría interpretar que son ejecutadas con el objetivo de lograr una integración de la organización con la comunidad, lo cual favorecería su imagen.
- Interés en adquirir conocimientos sobre RSE y aplicarlos a la empresa: un tono emocional positivo y el deseo de conocer con mayor profundidad la temática se manifestó espontáneamente, al mismo tiempo que la aplicación de procedimientos y acciones en tal sentido los conducen a la búsqueda de diferentes caminos que le permiten sentirse involucrado y con mayor conocimiento sobre el alcance de la responsabilidad social empresarial.

•

5. ANÁLISIS COMPARADO

Luego del estudio detallado de las cuatro Pymes abordadas se presenta un cuadro resumen donde, en función a la escala definida podrá observarse un mapeo de las dimensiones de análisis representativas del concepto RSE según la visión de los gestores que participaron del estudio.

CATEGORIAS	DIMENSIONES	MOLINO	AUTOSERVICIO MINORISTA	FABRICA DE PASTAS FRESCAS	FABRICA COMIDAS RÁPIDAS
Intenciones de las empresas	Actitud relativa al tema RSE	Media	Media	Media	Alta
	Interés en adquirir conocimientos sobre RSE	Baja	Media	Baja	Alta
	Motivaciones previas en desarrollar, acciones, estrategias, políticas de RSE	Media	Media-baja	Media-baja	Media
Conocimientos	Conocimientos previos sobre RSE	Media-alta	Baja	Baja	Media
	Teorías implícitas de	Media	Baja	Baja	Media

	conocimientos RSE				
	Formalización de Políticas en RSE	<i>Media-alta</i>	<i>Baja</i>	<i>Baja</i>	<i>Media</i>
Prácticas	Prácticas que desarrollan relativas a RSE sin ser enunciadas por la empresa como tales	<i>Media-alta</i>	<i>Baja</i>	<i>Media</i>	<i>Media-alta</i>
	Prácticas, estrategias, políticas desarrolladas que según las empresas son inherentes a RSE	<i>Alta</i>	<i>Baja</i>	<i>Media</i>	<i>Media</i>
	Interés en adquirir conocimientos sobre RSE y aplicarlos en las empresas	<i>Baja</i>	<i>Baja</i>	<i>Baja</i>	<i>Alta</i>

Fuente: *Elaboración propia*

Si realizamos un análisis comparado “por categorías”, los resultados más alentadores en el tema que nos ocupa pueden ubicarse en la correspondiente a las “intenciones de las empresas” donde si bien éstas no manifiestan un alto grado de interés en adquirir conocimientos, ni poseer motivaciones previas elevadas, todas demuestran una actitud positiva y buena predisposición en relación a la RSE, conforme la conceptualización desarrollada en esta investigación.

En cuanto a las categorías de “conocimientos” y “prácticas” pueden observarse dos grupos bien diferenciados: por un lado, el Molino y la Fábrica de Comidas Rápidas; por el otro, el Autoservicio Minorista y la Fábrica de Pastas Frescas. Las primeras manifiestan saberes y prácticas tipificadas en los estadios medio y medio-alto. Las dos restantes exhiben una performance menor que conduce a ubicarlas en un estadio medio-bajo.

Si ahora efectuamos un análisis “por empresa” se puede apreciar que dos de ellas presentan una mejor calificación ordinal con relación a las dos restantes.

El Molino es, de las cuatro pymes consultadas, la que mayor cantidad y calidad de prácticas manifiesta aplicar, tales como las certificaciones a normas y estándares de calidad, el trabajo con los integrantes de la cadena productiva, las acciones tendientes a la reducción en el uso de recursos no renovables, así como diferentes prácticas llevadas a cabo con su personal, entre otras. En términos de la doctrina vigente puede agregarse que las acciones de RSE que el establecimiento lleva a cabo en beneficio de sus stakeholders son aquellas que, simultáneamente, le permiten mejorar su nivel de competitividad.

En segundo lugar de importancia, la Fábrica de Comidas Rápidas también puede encuadrarse dentro del nivel medio-alto, aunque tal calificación responde a una concepción diferente en cuanto a la RSE. Conforme lo manifestado por su director-gerente, resultaría deseable que las empresas actúen con sentido altruista tratando de contribuir a la integración de la organización con la comunidad. A diferencia del Molino, donde los niveles de conocimiento son más elevados, en la Fábrica de Comidas Rápidas se manifiesta un mayor interés en adquirir nuevos saberes para aplicarlos a su negocio.

Por último, los dos casos restantes, “Autoservicio Minorista” y “Fábrica de Pastas Frescas”, muestran niveles medio-bajo en las tres categorías estudiadas.

6. REFLEXIONES FINALES

Iniciamos este documento buscando conocer las intenciones, conocimientos y prácticas de cuatro pymes pertenecientes al sector alimenticio en materia de RSE con la finalidad de complementar y enriquecer la información cuantitativa obtenida en estudios anteriores.

Si bien estas cuatro empresas comparten la característica de “ser pyme” y también el sector de actividad económica, la reseña efectuada muestra las diferencias existentes entre ellas en cuanto a la forma de conducir el negocio, a la trascendencia que buscan del mismo y a la percepción que los empresarios poseen del rol que deben cumplir en la sociedad.

Una primera lectura permitiría suponer que, en términos generales, los resultados conseguidos resultan desalentadores en cuanto a la implementación de políticas y acciones de RSE. Sin embargo, ello debe interpretarse como una oportunidad para trabajar en la oferta de una propuesta conducente a interiorizar al empresariado pyme local sobre el alcance, contenido e importancia del tema para la sostenibilidad de sus respectivos negocios. Además, como normalmente ocurre con el sector empresarial, es

también oportuno pensar en diferentes propuestas para acompañar el desarrollo de acciones concretas que hagan realidad la incorporación de la RSE en las pymes.

7. REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

Cámara Oficial de Comercio, Industria y Navegación de Valencia (2009). Cuaderno 1: El Diagnóstico Previo y El Plan de Acción de RSE. Cuadernos de trabajo de Responsabilidad Social Empresarial para Pyme. Disponible en:

http://www.rse.org.es/docs/camara_cuaderno_rse_no1.pdf

Confederación Argentina de la Mediana Empresa (CAME): Aun son pocas las pymes con responsabilidad social empresarial. Publicado en noviembre de 2014. Disponible en:

<http://sirse.info/argentina-aun-son-pocas-las-pymes-con-responsabilidad-social-empresarial>

Correa, M.E., Flynn, S. & Amit, A. (2004). Responsabilidad Social Corporativa en América Latina: una visión empresarial. División de Desarrollo Sostenible y Asentamientos Humanos de la Comisión Económica para América Latina y el Caribe, CEPAL, Naciones Unidas, Santiago de Chile.

Fleitas, Paula (2014). El estado de la responsabilidad social empresarial en Argentina. En Valverde Chaves, Jeannette (2014). Algunos apuntes sobre el estado de la Responsabilidad Social Empresarial en Latinoamérica. Costa Rica: Universidad Nacional de Costa Rica. ISBN 978-9968-558-30-3.

Fundación Observatorio Pyme (2013). Informe Especial: definiciones de Pyme en Argentina y el resto del mundo. Disponible en:

http://www.observatoriopyme.org.ar/download/informes/IE_Definicion_PyME-FOP-Abril_2013.pdf Consultado el 22 de junio de 2013.

Global Reporting Initiative (GRI). www.globalreporting.org Consulta el 20 de junio de 2013.

Guédez, Víctor (2008). Ser Confiable. Caracas, Venezuela: Editorial Planeta.

ISO 26.000 (2010). http://www.iso.org/iso/discovering_iso_26000-es.pdf

López, Gema (2015). La RSC en pymes, una oportunidad para crecer. Disponible en: <http://sirse.info/la-rsc-en-pymes-una-oportunidad-para-crecer>

Moneva A., J. M. & Hernández P., J. C (2009). Responsabilidad Social Corporativa e información de sostenibilidad en la pyme. Revista Internacional de la Pequeña y Mediana Empresa. Vol. 1, número 2. Pág. 23-41.

Ortiz, Raúl, Lagier, María C. y Della Valentina, Florencia (2016). Importancia y aplicabilidad de la Responsabilidad Social en Pequeñas y Medianas Empresas de Bahía Blanca, Argentina. En:

http://www.adenag.org.ar/revista/revista_Revista_ADENAG_Vol_1_n_6_ISSN_1853-7367.

Porter, M. y Kramer, M. (2006). Estrategia y sociedad. Harvard Business Review America Latina. Vol. 84, num. 12. Disponible en:

<http://proyectojoven.tierradelfuego.gov.ar/wp-content/uploads/2010/08/RSE-ESTRATEGIA-Y-SOCIEDAD-Porter-y-Kramer.pdf> Consultado el 4 de julio de 2013.

Vives, A., Corral, A. e Isusi, I. (2005). Responsabilidad Social de la Empresa en las PyMEs de Latinoamérica. Banco Interamericano de Desarrollo (BID). Subdepartamento de Empresa Privada y Mercados Financieros. Washington, USA.

CAPITAL INTELECTUAL COMO FUENTE DE VENTAJAS COMPETITIVAS EN PYMES DE LATINOAMÉRICA

Fernández Jardón Carlos María

cjardon@uvigo.es

Martos Actis María Susana

smartos@uvigo.es

Miño Valdés Juan Esteban

minio@fio.unam.edu.ar

RESUMEN

El capital intelectual es fuente de ventajas competitivas. Las pequeñas y medianas empresas (pymes) son importantes para el crecimiento de las economías latinoamericanas; sin embargo, presentan limitaciones de capital intelectual, lo que puede afectar su competitividad. Este trabajo analiza el proceso de generación de ventajas competitivas en estas pymes y, en particular, cuál es el efecto de los diferentes componentes de capital intelectual sobre el desempeño empresarial. Se define un modelo de análisis estudiado para el caso de pymes madereras de Oberá (Argentina). Los resultados sugieren que estas pymes utilizan el capital intelectual junto con otros recursos para generar capacidades organizativas que, unidas al territorio, afectan a sus factores estratégicos, lo que les permite obtener mejores resultados.

Palabras clave: ventaja competitiva, capital intelectual, pymes.

INTRODUCCIÓN

En términos generales, la teoría del capital intelectual reconoce que existen fuertes y duraderas relaciones de negocios en el seno de sociedades con estructuras de redes, que facilitan la existencia de una lealtad perdurable de los clientes. También señalan que el papel de los empleados es clave en la empresa y que debe existir un compromiso de los empleados y empresa para la renovación y el aprendizaje [1]. En las pequeñas y medianas empresas (pymes) es muy importante, puesto que por su tamaño deben buscar competir a través de recursos intangibles. Más específicamente, es fundamental analizar como se ve afectada la estrategia de la empresa por sus intangibles. Esta es la esencia del enfoque basado en el capital intelectual [2].

Los modelos de ventajas competitivas y capital intelectual han sido aplicados fundamentalmente en países desarrollados [3; 4; 5; 6]. En esencia, dichos modelos sugieren que el empresario, mediante la estrategia, combina diferentes fuentes de ventajas competitivas para establecer competencias núcleo [7], que le llevan a posicionarse mejor que sus competidores [8].

Giuliani y otros [9] distinguen cuatro tipos de clústeres de empresas en Latinoamérica. Uno de los más comunes es aquel que está configurado por empresas basadas en recursos naturales, es decir, empresas cuyo input es un recurso natural o se encuentran en la cadena de valor de dicho producto. Este trabajo se centra en ese tipo de empresas. Estas pymes presentan particularidades, delimitando su competitividad, por lo que los resultados obtenidos en otros países pueden no ser válidos en este caso. Por ese motivo, tiene interés analizar el proceso de generación de ventajas competitivas para estas pymes [10]. Su conocimiento permitirá desarrollar políticas y estrategias de actuación que faciliten su competitividad y, consecuentemente, potencien el desarrollo económico de los territorios donde actúan.

Diversos trabajos sostienen que el capital intelectual de la empresa puede incrementar los resultados empresariales [11], pero no tienen en cuenta cómo se inserta ese efecto dentro del proceso mediante el cual el capital intelectual se convierte en mejor desempeño que sus competidores. El capital intelectual presenta tres componentes según el agente donde radica: el capital humano, que radica en las personas; el capital estructural, que radica en la propia organización, y el capital relacional, que radica en las relaciones que la organización tiene con el entorno [12]. Cada uno de esos componentes puede tener un efecto específico sobre el desempeño empresarial [13].

Nos interesa analizar dicho efecto dentro del proceso de generación de ventajas competitivas y determinar qué elementos de capital intelectual se integran dentro de cada componente. Ese va a ser el objetivo de este trabajo.

En particular, se va a analizar la competitividad de pymes madereras del Departamento Oberá, situado en la provincia de Misiones en Argentina, que tiene frontera con Brasil y Paraguay. Las conclusiones sugerirán proposiciones que pueden ser analizadas en otras pymes de Latinoamérica.

Para este análisis, dividiremos este artículo en varios apartados: en el primero, se establece el modelo teórico de ventajas competitivas; a continuación, se describe la situación de las empresas madereras de Oberá y la muestra seleccionada para este trabajo; después, se analizan los elementos de capital intelectual que afectan al mejor desempeño de la empresa y se definen los elementos que caracterizan el capital intelectual en la encuesta utilizada; posteriormente, se expone la metodología estadística; para continuar estudiando los resultados de la aplicación del modelo a las empresas seleccionadas; finalmente, se presenta un apartado de conclusiones.

Modelo de ventajas competitivas aplicado a pymes latinoamericanas

Haciendo uso de los modelos de competitividad de las empresas que han estado oscilando desde una competitividad fundamentalmente externa, basada en el sector industrial [14], hasta una competitividad interna, basada en recursos y capacidades [15], de acuerdo a Grant [8] sugerimos un modelo de ventajas competitivas, donde la combinación de recursos, mediante la estrategia, genera capacidades organizativas (factores internos ambos) que, teniendo en cuenta los factores clave de la industria (factores externos), establece las ventajas competitivas de la empresa. Por tanto, entre los factores internos, se consideran los recursos y las capacidades [15].

En general, se supone que los recursos son los inputs con los que cuenta la empresa para desempeñar su actividad [16]. Los recursos pueden ser tangibles o intangibles. Los recursos tangibles incluyen los recursos financieros y los activos físicos identificados y valorados en los estados financieros de la empresa.

Los intangibles no aparecen en los estados financieros. En este grupo se integra el capital intelectual. Las pymes latinoamericanas suelen estar menos profesionalizadas [17], con una estrategia forjada a partir de la intuición y con limitado desarrollo de las funciones empresariales [18]. Suelen ser individualistas [19], lo que se manifiesta en los proyectos de innovación y de internacionalización realizados en solitario [20]. Esos aspectos señalan que el capital intelectual de estas pymes presenta particularidades.

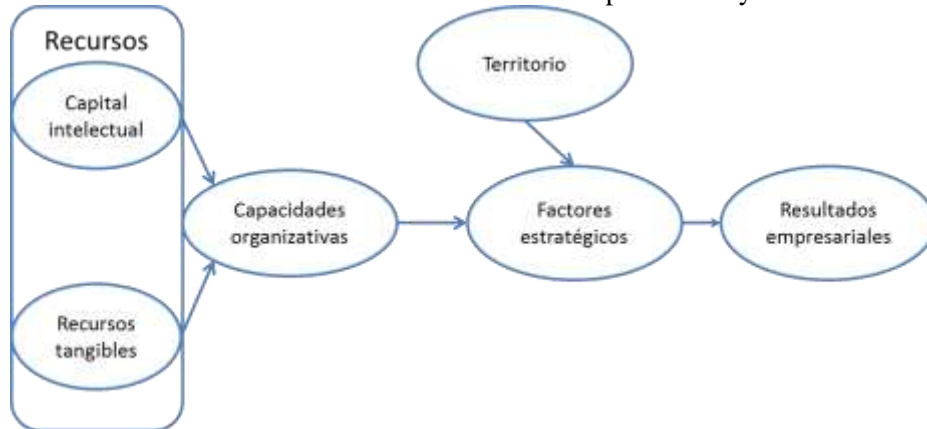
Los recursos solos no son productivos. Para realizar una tarea, es necesario reunirlos en un equipo en el que deben trabajar juntos. De ahí surge la idea de *capacidad organizativa*, que se define como la potencialidad de una empresa de desplegar recursos para un resultado final deseado [21]. Hay una gran variedad de capacidades organizativas que, en general, necesitan la experiencia de varios individuos coordinando equipos de personas integrándolas junto con bienes de capital, tecnología y otros recursos. De acuerdo con Grant [8], van a ser clasificadas siguiendo la cadena de valor, puesto que están orientadas a generar valor para el cliente final.

Las capacidades organizativas también presentan especiales particularidades para estas pymes; por ejemplo, la práctica directiva es más intuitiva, puesto que los gerentes de pymes suelen tener menos mentalidad estratégica, predominio de la cultura orientada a las funciones, dificultad para delegar, insuficiente profesionalización de la gestión y escaso hábito de aprendizaje continuo [22]. Sin embargo, el hecho de que en los directivos recaigan la mayoría de las decisiones en materia de gestión, les confiere a estos un profundo conocimiento del negocio que agiliza la toma de decisiones [22]. Sus limitaciones tecnológicas [23] y su escasa profesionalización [17] les lleva a desarrollar procesos menos organizados, dificultando la introducción de rutinas organizativas en la empresa. Sin embargo, estas particularidades no parecen afectar a la definición de capacidades organizativas, que necesitan estar formadas partir de los recursos.

Todas las consideraciones anteriores implican reajustes en el modelo de ventajas competitivas. Partimos de que los recursos, al ser combinados, generan las capacidades organizativas, coincidiendo con el modelo de países desarrollados. Sin embargo, estas pymes mezclan los conceptos de estrategia y factores clave de la actividad, asociándolos a sus ventajas competitivas. Por consiguiente, tanto el territorio como las capacidades organizativas afectan a los factores estratégicos, que son los que generan mejor desempeño empresarial. De esa forma, las ventajas competitivas de estas pymes se difuminan

dentro de sus factores estratégicos. Dentro de ese proceso, analizaremos el efecto específico de cada dimensión del capital intelectual.

Ilustración 1: Relación entre factores de competitividad y resultados



Fuente: Elaboración propia

La Ilustración 1 recoge el proceso conjunto de obtención de resultados empresariales en este tipo de empresas. Dentro de los recursos intangibles se diferencian los componentes de capital intelectual que van a ser analizadas en el caso de las empresas madereras de Oberá (Misiones, Argentina).

Las pymes madereras de Oberá

El Departamento Oberá se sitúa en la Zona Centro Este de la Provincia de Misiones (Argentina), con una superficie de 1.620 km², que viene a ser el 5,2 % del total de la provincia. La población del departamento es el 9,9% de la población total provincial teniendo aproximadamente el 38% de población rural [24]. Dada la tradición de inmigrantes, la zona presenta una herencia nativa y europea. Su producción está orientada al sector agroindustrial puesto que el clima favorece la explotación de cultivos como té, yerba mate y tabaco que constituyen el 57% del total cultivado. También es muy importante el sector foresto-industrial, destacando la actividad de bosques tanto nativos como implantados. A partir de la crisis del 2001, esta actividad se ha desarrollado en la zona con grandes variaciones en el tipo de empresas [25], si bien la mayoría son empresas muy pequeñas, que se dedican al aserrado, tanto de madera nativa como de implantados.

Dicho Departamento contaba con 162 empresas de la actividad maderera, repartidas de la siguiente manera: Oberá (33%), Panambí (21%), Campo Viera (11%), Los Helechos y Campo Ramón (9%), Guaraní (8%), Alvear y General Alberdi (4%) y San Martín (1%). Aunque la mayor parte de la madera utilizada proviene de maderas implantadas (23.856,04 m³), también se hace uso de maderas nativas (3.649,20 m³) [24]. El consumo aparente de rollizos de bosques implantados está destinado a madera aserrada (96%), para tableros (1%) y para remanufactura (2,5%), quedando una parte reducida para muebles y fabricación de casas y aberturas. Por otro lado, los sectores con producción de capital intensivo, orientada al sector externo, han tenido una gran expansión en los últimos años.

La tecnología utilizada era básicamente importada, con excepción de unas pocas empresas fabricantes de bienes de capital y herramientas [26]. Estas últimas, aunque han tenido cierto desarrollo debido a los efectos de la apertura económica que hubo en Argentina en los noventa, tuvieron después dificultades para seguir el ritmo de los avances tecnológicos. Abastecen mercados locales de pymes y, en menor medida, han avanzado hacia la exportación luego de la devaluación, con preponderancia hacia países limítrofes. Las empresas apenas acuden a servicios de apoyo, salvo para aspectos contables y legales. En el sector privado, la investigación, desarrollo e innovación es casi inexistente, con excepción de algunos desarrollos realizados por grandes empresas de zonas cercanas en campos como genética, técnicas de manejo y servicios forestales [27].

La información para el estudio se obtuvo mediante encuestas realizadas en aserraderos de madera y carpinterías localizados en el Departamento Oberá, durante finales de 2005 y principios de 2006. Se diseñó una muestra aleatoria de 120 empresas representativa de cada uno de los municipios del departamento, con un error de muestreo del 5% a un nivel de confianza del 95%, suponiendo una varianza

máxima donde $p = q = 0,5$. A cada empresa, se le entregó personalmente o vía mail una copia resumida del proyecto original, con una breve explicación sobre la forma de cumplimentar los cuestionarios y se pasó a retirarlos una o dos semanas después, según se acordara, resolviendo las dificultades que aún quedaban pendientes. La tasa de respuesta fue del 94%. Tras el proceso de depuración, quedaron 98 encuestas válidas. Se comprobó que la estructura final de la muestra se ajustaba a la población de estudio mediante un test de homogeneidad de poblaciones [28]. El cuestionario se llevó a cabo utilizando las medidas señaladas en [10].

El capital intelectual en pymes Latinoamericanas

Definimos el capital intelectual como el conjunto de activos intangibles que permiten generar valor para el cliente final [29]. Por lo que parece lógico aceptar que el capital intelectual sea fuente de ventajas competitivas [10; 11; 30]. Trabajos previos han estudiado diferentes elementos del capital intelectual como fuente de ventaja competitiva [31], pero es menos común analizarlo de forma conjunta [32], utilizando estas como mediador de su efecto sobre los resultados.

La generalidad de los autores admiten que el capital intelectual está dividido en diferentes componentes, según el sujeto en el que se encuentra dicho capital. Por tanto, parece conveniente analizar de modo separado si existe impacto de cada uno de esos componentes sobre los resultados empresariales. Aunque aún no hay consenso en la literatura sobre las dimensiones del capital intelectual, se suelen tener en cuenta tres dimensiones [33]: capital humano, que es el conjunto de valores, actitudes, aptitudes y capacidades, de los empleados que permite generar valor a la empresa [11]; capital estructural, "aquel conocimiento que la empresa internaliza (generando valor para ella) y que permanece en la organización aun cuando sus empleados se marchan a sus casas por la noche" [33]; capital relacional, definido como el valor que para una empresa tiene el conjunto de relaciones que mantiene con el entorno y con los proveedores, los competidores y los clientes [11].

Por consiguiente, vamos a analizar cada una de esas dimensiones y sus relaciones con los resultados de la empresa. El capital humano presenta diferencias respecto a la gran empresa, puesto que el pequeño tamaño de la pyme permite una gran proximidad entre los trabajadores que mejora la comunicación y, por consiguiente, el clima de trabajo [34]. Estas diferencias se acentúan en pymes latinoamericanas. El capital humano radica en los recursos humanos, por lo que se espera que estos sean fuentes de ventajas competitivas [35]. Siguiendo el modelo de gestión de competencias [36], el capital humano también incluye la actitud, la formación y las capacidades de los trabajadores y directivos. La actitud de los trabajadores y directivos va a influir en la forma de realizar su trabajo y, por consiguiente, en la calidad de los productos y servicios [37]. Cuanta mayor formación y conocimientos tenga el personal de la empresa, mayor número de actividades pueden realizar, mejor se adaptan a los cambios de entorno y con más perfección realizan sus tareas [38]. En las pymes basadas en recursos naturales son especialmente destacables las habilidades: a) de innovación, que sirve para desarrollar nuevas formas de capacidades organizativas o mejora en las existentes, permitiendo desarrollar nuevos procesos, sistemas y productos, y b) la de evaluación de riesgos, que ayuda a reducir los costes de financiación, que son esenciales en estas pymes. También lo son aquellas que permiten continuidad en el proceso de generar capacidades organizativas, como la habilidad para transmitir experiencias.

Todos estos elementos generan mejores capacidades organizativas, puesto que los recursos humanos intervienen en las primeras siempre que alguno de los segundos se incluya en el paquete que está asociado a la capacidad. Ese recurso lleva incluido su capital humano.

Es habitual tener en cuenta como fuente de ventaja competitiva elementos relacionados con el capital estructural, tales como la cultura empresarial que resume el conjunto de los valores existentes en la empresa [39]. Una cultura orientada hacia la rentabilidad y a generar valor para el cliente final facilita que la empresa obtenga esa rentabilidad y, por consiguiente, que la empresa tenga éxito.

La limitada profesionalización de las pymes latinoamericanas hace que la cultura esté asociada a los valores del gerente o del fundador, por lo que sus características personales condicionan la competitividad de la empresa. Evidentemente, las capacidades que organiza la empresa van a estar imbuidas de esos aspectos culturales.

También es un factor importante el sistema organizativo [40]. La organización de estas empresas suele ser desestructurada, por lo que es conveniente buscar sistemas de organización que favorezcan el desarrollo de procesos con esas características. Por ejemplo, el trabajo en equipo [41] ayuda a generar me-

jores resultados y a ser más eficientes. La existencia de una buena comunicación interna también favorece el desarrollo de capacidades en ese entorno, puesto que la organización se suele dar de modo informal.

En Latinoamérica, la tecnología es un factor de diferenciación esencial, pero estas pymes presentan una tecnología obsoleta o inexistente, con limitados conocimientos por parte de sus usuarios [23]. Eso hace más esencial el conocimiento tecnológico [42]. Las empresas basadas en recursos naturales tienden a estar orientadas a los productos, descuidando su orientación al marketing. Por ello, para generar valor para el cliente, es necesario un mejor conocimiento del mercado.

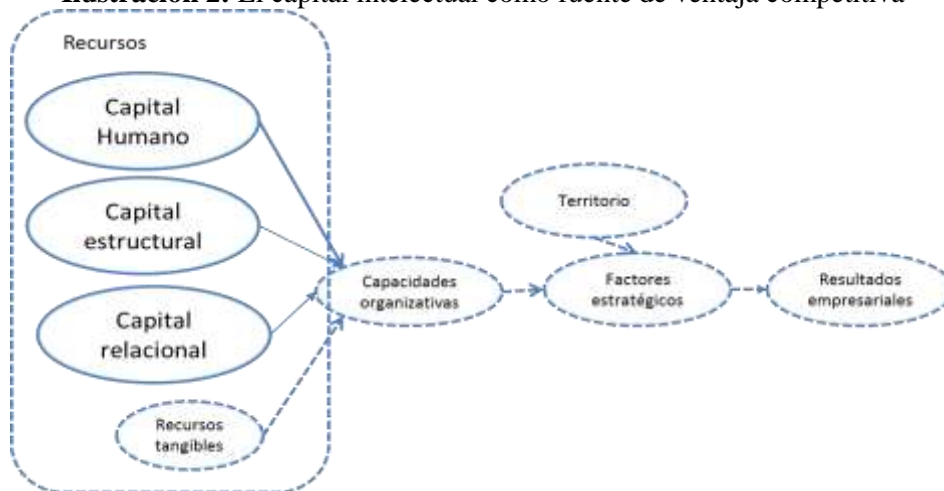
Las capacidades necesarias para llevar a cabo los procesos que generan valor para el cliente se apoyan en los elementos anteriormente enumerados, puesto que la organización permite estructurarlos, la cultura imbuirlos, y el conocimiento se introduce en cada uno de ellos.

El capital relacional es un elemento clave para competir en cualquier empresa. En lo relativo a las relaciones con clientes, destaca su lealtad hacia la organización, la confianza en las relaciones, los canales de distribución, así como las ventas repetidas y cruzadas (Flostrand, 2006); todo ello mejora el éxito competitivo.

De igual forma, las relaciones con proveedores, fundamentadas en la estabilidad, confianza y compromiso, tienen efectos muy beneficiosos en la gestión de la cadena de suministros [43]. De modo global, la constitución de redes de colaboración y alianzas fomentan las innovaciones tecnológicas [44] y es una fuente importante de aprendizaje organizativo.

Las pymes latinoamericanas no suelen participar en consorcios y asociaciones y tienden a actuar individualmente [18], por lo que la cooperación se vuelve mucho más necesaria. La cooperación facilita encontrar los elementos que la empresa necesita para hacer frente a las dificultades del entorno [45].

Ilustración 2: El capital intelectual como fuente de ventaja competitiva



Fuente: Elaboración propia

Estas empresas no se preocupan por su imagen en el momento inicial, pero suelen buscar un cierto reconocimiento social [46] en su entorno local, lo que le permite añadir un cierto valor a sus productos, especialmente para sus grupos de interés [31]. Estos elementos de capital relacional resultan de gran utilidad para la empresa, puesto que ofrece una valoración externa en su base de conocimientos actuales y brinda información acerca de las tendencias o intereses que muestran los agentes de su entorno, los cuales resultan cruciales para detectar oportunidades que guíen su proceso de desarrollo de nuevos conocimientos [44].

La Ilustración 2 recoge el impacto que interesa analizar en el modelo, centrándose esencialmente en el efecto que cada componente del capital intelectual produce sobre el proceso de generación de resultados empresariales.

METODOLOGÍA

Para analizar el modelo, agrupamos las fuentes de ventajas competitivas en variables estructurales de acuerdo al factor que representan y buscamos las relaciones entre ellas. Hacemos uso de una estimación directa de esas relaciones mediante técnicas PLS [47], puesto que los modelos basados en covarianzas exigen suposiciones muy exigentes, especialmente en el comportamiento normal conjunto de

las variables utilizadas en el modelo. El hecho de trabajar con datos ordinales medidos en una escala de intervalo, al estar basados en encuestas según la escala de Likert, se hace difícil que se verifique la suposición de normalidad de las variables. La técnica PLS es más flexible. En cada paso, intenta minimizar la varianza residual con respecto a un subconjunto de parámetros estimados, fijadas las variables de aproximación restantes y los otros parámetros.

Dicha técnica utiliza la varianza promedio extraída (AVE) y el alfa de Cronbach (CA) como criterios de validación [48]. AVE intenta medir la cantidad de varianza que una componente de la variable latente captura de su indicador respecto a la cantidad debida al error de medida. Deben ser mayores que las correlaciones al cuadrado. Se recomienda que esa cantidad sea mayor del 0,5 para que los indicadores expliquen más que el error, pero si ese valor se encuentra alrededor de 0,3 también se pueden aceptar, si está justificado. CA mide la consistencia interna del cuestionario. Se basa en el análisis de las correlaciones promedios entre los ítems referidos a un mismo aspecto, a partir de una sola administración del cuestionario. Se considera que es adecuado cuando es mayor de 0,6 [49].

Al no exigir la normalidad de las variables que definen los constructos a la hora de hacer la estimación, la ley de distribución de los estimadores obtenidos no es conocida. Por ello, para contrastar si los parámetros son significativos se hace uso de una técnica de *bootstrapping*. Esta consiste en crear N muestras similares a la obtenida con esa misma distribución empírica. A partir de cada una de ellas se obtendrá un estimador PLS diferente. Suponiendo que el promedio de todos ellos sigue aproximadamente una distribución normal, se evalúa su fiabilidad y valor [50]. El proceso de estimación del modelo presenta varias fases. En primer lugar, se debe comprobar si los ítems utilizados se ajustan a los constructos definidos. Esta comprobación se compone de dos elementos: por una parte, se debe determinar si el efecto de cada uno de esos ítems sobre el constructo es significativo, es decir, si su efecto es realmente diferente de cero, lo que se comprobará con los t-estadísticos construidos por *bootstrapping*; por otra, se debe evaluar de modo conjunto si el constructo representa bien la información suministrada por los diferentes ítems, para lo cual haremos uso del AVE y del CA. Cuando alguno de los ítems que intervienen en el modelo no es significativo, se elimina del constructo y se rehacen los cálculos sin ese ítem. Una vez aceptada la validez de los constructos, se debe evaluar si el efecto entre ellos es significativo. Esta segunda fase debe llevarse a cabo mediante t-estadísticos calculados también por técnicas *bootstrapping*.

Para evaluar esos efectos, se hace uso de una metodología basada en trayectorias. Dicho proceso tiene varios elementos. En el nivel inicial se analiza el efecto de todos los constructos que actúan como variables explicativas sobre el constructo respuesta. Si en algún caso, esa relación no es significativa, se elimina de ese nivel. Los constructos que se mantienen en el modelo pasan a ser variables respuesta del siguiente nivel de trayectoria. A continuación, se repite el proceso hasta que no haya variables significativas en el modelo.

Para el proceso de análisis, depuración y tratamiento de los datos, determinación de factores y evaluación de efectos se utilizaron los paquetes estadísticos SPSS (versión 15) y SMART-PLS (versión 2M3) [50].

RESULTADOS

Capital intelectual y ventajas competitivas

Los resultados de aplicar el modelo anterior a los datos de las empresas madereras de Oberá confirman la composición de los constructos relativos al capital relacional, estructural y humano, al igual que al resto de elementos introducidos en el modelo, puesto que los ítems utilizados para definirlos eran todos significativos mediante los test *bootstrap* salvo los resultados empresariales, puesto que dicho constructo no incluía de modo significativo ni los costos, ni los beneficios, por lo que fueron eliminados del estudio, al igual que se aceptaba el modelo global [10].

Los efectos de las relaciones entre constructos vienen recogidos en la Tabla 1. Tal como mostraron Fernández-Jardón y Martos [10], el efecto principal sobre los resultados empresariales era debido a los factores estratégicos, que eran afectados por el territorio y las capacidades organizativas. Estas estaban constituidas por los recursos tangibles y el capital intelectual.

Nuestro interés se centra en analizar separadamente cada una de las dimensiones del capital intelectual. Se comprobó que solo el capital relacional tiene efectos significativos directos sobre las capacidades organizativas. Este, a su vez, está afectado por el capital estructural. Finalmente, el capital hu-

mano afecta al capital estructural, estando en la raíz de todo el proceso [11]. Por tanto, se puede decir que todas las componentes del capital intelectual afectan a las capacidades organizativas, si bien no todas directamente.

En ese sentido, deben establecerse prioridades en las estrategias de diseño de capital intelectual en las pymes, puesto que su comportamiento y sus efectos son diferenciables.

Tabla 1. Efectos entre Constructos

Constructos	Original Sample	Sample Mean	Standard Deviation	Standard Error	Test Statistics
HC -> CE	0,76	0,77	0,05	0,05	14,44
CE -> CR	0,70	0,71	0,04	0,04	17,06
CR -> CO	0,66	0,67	0,08	0,08	8,53
RT -> CO	0,33	0,32	0,08	0,08	3,94
Zona -> FE	0,38	0,38	0,09	0,09	4,13
CO -> FE	0,47	0,49	0,07	0,07	6,42
FE -> RE	0,42	0,49	0,06	0,06	6,70

HC: capital humano; CE: capital estructural; CR: capital relacional; CO: competencias organizativas
Zona: territorio; FE: factores estratégicos; RE: resultados empresariales. **Fuente:** Elaboración propia

CONCLUSIONES y DISCUSIÓN

Coincidiendo con los estudios recientes se puede afirmar que el capital intelectual es un factor de competitividad de la empresa y, en particular, para las pymes, tanto en países desarrollados (Vergauwen et al., 2007) como en países en vías de desarrollo [11; 13] Este trabajo analiza su efecto dentro de un modelo de ventajas competitivas [33], de forma que se puedan evaluar los factores y el proceso mediante el cual los diferentes elementos del capital intelectual afectan a los resultados de la empresa. Complementariamente, este trabajo tiene en cuenta las características específicas de las pymes de Latinoamérica, que presentan matices en los resultados generalmente obtenidos en este tópico.

Las pymes latinoamericanas partieron de una situación muy inferior al estándar de los países desarrollados en gestión de negocios, organización productiva y relaciones laborales. Por ello, han tenido que realizar un gran esfuerzo de aprendizaje y de adaptación técnica para compensar esas diferencias [51]. En particular, las limitaciones territoriales incrementan ese esfuerzo. En consecuencia, estas pymes presentan características propias, por lo que la obtención de ventajas competitivas presenta algunas diferencias respecto a los países desarrollados. Los empresarios mejoran sus factores estratégicos a partir de las capacidades organizativas y del territorio y, a través de ellos, se generan mejores resultados en la empresa. Las proposiciones resaltan la importancia del capital intelectual, lo que coincide con trabajos en países desarrollados [52].

Este trabajo presenta un modelo de ventajas competitivas apoyado en el capital intelectual. Siguiendo ese modelo, se ha contrastado que el capital intelectual es fuente de ventajas competitivas en empresas del clúster de la madera de Oberá (Argentina). Para ello se ha comprobado, mediante técnicas PLS, si las componentes del capital intelectual intervienen entre los recursos que actúan sobre las capacidades organizativas. Las conclusiones sugieren aspectos particulares que, con la debida cautela, pueden ser generalizados a otras pymes similares. El capital humano aparece como base del capital intelectual. Por lo tanto, se deben promover actividades que potencien la actitud del personal de la empresa [53]. De modo semejante, sería conveniente fomentar la formación de los directivos y trabajadores, necesaria para que las pymes se adapten a la competitividad internacional y, en esa línea, se necesita elaborar políticas que den apoyo a esa actividad [54]. Finalmente, es necesario facilitar las diferentes capacidades del personal de la empresa adaptadas a la estrategia de la compañía [55]. Esos aspectos ayudan a mejorar la cultura, la tecnología y la organización de las pymes, lo cual facilita la creación de redes de cooperación y relaciones más estables y duraderas entre los clientes y proveedores, lo que permitiría superar el individualismo existente. Esas relaciones favorecen que los procesos y sistemas sean más elaborados, constituyendo capacidades organizativas que llevan a las pymes a ser más competitivas.

Por tanto, estas pymes hacen uso del capital intelectual como factor de competitividad, pero no lo utilizan para constituir competencias distintivas que les permitan mantener su éxito empresarial en el largo plazo, sino que únicamente sirve para potenciar los factores estratégicos a través de las capacidades organizativas, de modo que se mantenga su competitividad en el mediano plazo [18]. Una utilización más estratégica del capital intelectual, exigiría un refuerzo de la formación, la profesionaliza-

ción y la cooperación, elementos asociados al capital humano, al capital estructural y al capital relacional, respectivamente.

El capital humano afecta al capital estructural. Esto sugiere que las actividades de formación son cada vez más necesarias en estas empresas. Además, esa formación debe estar orientada hacia la gestión estratégica y la cualificación tecnológica de los recursos humanos para conseguir que las empresas sean competitivas ante el reto de la globalización. El hecho de que el capital humano afecte a los resultados empresariales, a través de los factores estratégicos, señala la importancia de alinear los recursos humanos con la estrategia de la empresa [56].

El capital estructural es también un recurso esencial para competir. Por ejemplo, [57] sugiere que es necesario el aprendizaje organizativo y Torrent-Sellens y Ficopal Cusí [58], el conocimiento tecnológico de sus trabajadores.

Paralelamente, es necesaria una mayor exigencia en la profesionalización y modernización de las empresas, que les permita mejorar su capital estructural, reforzando su cultura [39] con una mayor orientación al mercado [1] y con una gestión más eficiente [18].

Una consecuencia de la evolución histórica de las pymes latinoamericanas es su carácter fuertemente individual e interior a la empresa de los procesos de aprendizaje, que ha dado lugar a experiencias muy heterogéneas, con una fuerte especificidad de las respuestas, desaprovechando las posibilidades de sinergias y de articulación productiva y el beneficio de economías externas [51]. Por ese motivo, aunque las acciones individuales de las empresas pueden mejorar su rentabilidad y su posición competitiva, esta se sustentará más sólidamente, si las empresas se integran y comparten un tejido industrial y empresarial que desarrolle ventajas competitivas sistémicas de carácter colectivo. De lo contrario, las posibilidades de reconstruir y ampliar las capacidades básicas estarán restringidas muy fuertemente por los límites propios de la empresa [18]. En consecuencia, se deben elaborar redes de cooperación y fortalecer los conglomerados productivos en los que se integren las pymes, de modo que se potencie la generación de valor para el cliente final y no solo la satisfacción de la demanda actual.

Los resultados empíricos han sido evaluados en un caso particular, por lo que deben tomarse con cautela las conclusiones antes de generalizarlas a otras pymes. No obstante, proponen ideas que pueden ser contrastadas con otros estudios.

Schmitz & Nadvi [59] sugieren que las políticas deben adecuarse a las necesidades específicas de cada tipología de clúster, puesto que sus reacciones y sus modos de crecimiento son muy diferentes. En ese sentido, las proposiciones presentadas para las pymes basadas en recursos naturales permitirán elaborar políticas adecuadas que potencien su competitividad y un desarrollo sostenible de los territorios donde realizan su actividad [18].

Los aspectos relativos al conocimiento del funcionamiento estratégico de estas pymes van a proveerlas de instrumentos para reflexionar sobre la estrategia que siguen y adaptarla a los avances del conocimiento, dándoles a conocer los factores que potencian su competitividad y les permitan mejorar, de modo que faciliten la creación de riqueza y empleo.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

1. Fernández-Jardón, C.M.; “Capital Intelectual e Internacionalización de la Pyme Gallega”, Universidade de Vigo, España. 2008.
2. Reed, K.K., Lubatkin, M. y Srinivasan, N.; “Proposing and Testing an Intellectual Capital-Based View of the Firm”, *Journal of Management Studies*, Vol. 43 No. 4, pp. 867–893. 2006.
3. Pelham, A.; “Mediating Influences on the Relationship Between Market Orientation and Profitability in Small Industrial Firms”, *Journal of Marketing Theory and Practice*, Vol. 5 No. 3, pp. 55–76. 1997.
4. Bontis, N., Keow, W.C.C. y Richardson, S.; “Intellectual capital and business performance in Malaysian industries”, *Journal of Intellectual Capital*, MCB UP Ltd, Vol. 1 No. 1, pp. 85–100. 2000.
5. O’Donnell, A., Gilmore, A., Carson, D. y Cummins, D.; “Competitive advantage in small to medium-sized enterprises”, *Journal of Strategic Marketing*, Routledge, Vol. 10 No. 3, pp. 205–223. 2002.
6. F-Jardon, C. y Martos, M.S.; “Un método para determinar competencias distintivas en pequeñas y medianas empresas?”, *Revista de Administração da UFSM*, Vol. 4 No. 2, pp. 195–214. 2011.
7. Prahalad, C.K. y Hamel, G.; “The Core Competence of the Corporation”, *Harvard Business Review*, Springer, Vol. 68 No. 3, pp. 79–91. 1990.
8. Grant, R.M.; “Contemporary Strategy Analysis”, Fifth., John Wiley & Sons, New York. 2005.
9. Giuliani, E., Pietrobelli, C. y Rabellotti, R.; “Upgrading in Global Value Chains: Lessons from Latin

- American Clusters”, *World Development*, Vol. 33 No. 4, pp. 549–573. 2005.
10. Fernández-Jardón, C.M. y Martos, M.S.; “Capital intelectual y ventajas competitivas en pymes basadas en recursos naturales de Latinoamérica”, *Innovar: Revista de Ciencias Administrativas y Sociales, Escuela de Administración de Empresas y Contaduría Pública*, Vol. 26 No. 60, pp. 117–132. 2016.
 11. Bontis, N., Keow, W.C.C. y Richardson, S.; “Intellectual capital and business performance in Malaysian industries”, *Journal of Intellectual Capital*, MCB UP Ltd, Vol. 1 No. 1, pp. 85–100. 2000.
 12. Martín-de-Castro, G., Delgado-Verde, M., López-Sáez, P. y Navas-López, J.E.; “Towards ‘An Intellectual Capital-Based View of the Firm’: Origins and Nature”, *Journal of Business Ethics*, Vol. 98 No. 4, pp. 649–662. 2010.
 13. F-Jardón, C.M. y Martos, M.S.; “Intellectual capital and performance in wood industries of Argentina”, *Journal of Intellectual Capital*, Vol. 10(4), pp. 600 – 616. 2009.
 14. Porter, M.E.; “Competitive Advantage”, The Free Press, New York. 1985.
 15. Wernerfelt, B.; “A resource-based view of the firm”, *Strategic Management Journal*, John Wiley & Sons, Vol. 5 No. 2, pp.171–180. 1984.
 16. Grant, R.M.; “The Resource-Based Theory of Competitive Advantage: Implications for Strategy Formulation”, *California Management Review*, Vol. 33 No. 3, pp. 114–135. 1991.
 17. Jardón, C.M., Gutawski, S., Martos, S., Aguilar, C. y Barajas, A.; “Visión Estratégica de La Cadena Empresarial de La Madera de Oberá Misiones”, Editorial Universitaria de la Universidad Nacional de Misiones, Posadas Argentina. 2007.
 18. Gatto, F.; “Mercosur: its challenges to small and medium-sized industrial enterprises in terms of competition”, *Cepal Review*, No. 68, pp. 61–77. 1999.
 19. Kantis, H. (1996); “Inercia e innovación en las conductas estratégicas de las PYMES Argentinas”. Elementos conceptuales y evidencias empíricas., No. 73, Buenos Aires, available at: <http://www.cepal.org/cgi-bin/getProd.asp?xml=/publicaciones/xml/2/4222/P4222.xml&xsl=/argentina/tpl/p9f.xsl&base=/argentina/tpl/top-bottom.xsl> (visitada el 16/01/13).
 20. Milesi, D., Moori, V., Robert, V. y Yoguel, G.; “Desarrollo de ventajas competitivas: pymes exportadoras exitosas en Argentina, Chile y Colombia”, *CEPAL Review*, No. 92, pp. 25–43.2007.
 21. Helfat, C.E. y Lieberman, M.; “The birth of capabilities: market entry and the importance of pre-history”, *Industrial and Corporate Change*, Vol.11 No. 4, pp.725–760. 2002.
 22. Camisón-Zornoza, C. (1997); “La competitividad de la PYME industrial española: estrategia y competencias distintivas”, Civitas, Madrid, available at: <http://dialnet.unirioja.es/servlet/libro?codigo=190507>. (visitada el 16/01/13).
 23. Zevallos, E. V.; “Obstáculos al desarrollo de las pequeñas y medianas empresas en América latina”, *Cuadernos de Difusión*, Vol. 11 No. 20, pp. 75–97. 2006.
 24. INDEC. (2002), “Censo Nacional”, Instituto Nacional de Estadística y Censos de Argentina, available at: <http://www.indec.mecon.ar> (visitada el 4/11/05).
 25. Escobar, P. (2004); “La forestación se consolida como una alternativa productiva en Misiones”, *Argentina Forestal*, available at: <http://www.argentinaforestal.com/actualidad /politica-y-economia/24-general/65-la-forestaci-e-consolida-como-una-alternativa-productiva-en-misiones>. (visitada el 14/11/06).
 26. Maslatón, C. y Ladrón Gonzalez, A.; “Cifras para pensar: estructura productiva de la industria maderera”, *Argentina Forestal .com*, Vol. 4 No. 58, pp. 14–16. 2008.
 27. Bercovich, N., y Katz, J.M.; “El Desarrollo de Complejos Forestales en América Latina”, United Nations the Economic Commission for Latin America and the Caribbean. CEPAL. Santiago de Chile. 2003.
 28. Newbold, P., Carlson, W.L. y Thorne, B.M.; “Statistics of Business and Economic”, 5th., Prentice Hall, New York. 2002.
 29. Bontis, N.; “Assessing knowledge assets: a review of the models used to measure intellectual capital”, *International Journal of Management Reviews*, Vol. 3 No. 1, pp. 41–60. 2011.
 30. Wang, W.Y. y Chang, C.; “Intellectual capital and performance in causal models: Evidence from the information technology industry in Taiwan”, *Journal of Intellectual Capital*, Vol. 6 No. 2, pp. 222–236. 2005.
 31. Flöstrand, P.; “The sell side – observations on intellectual capital indicators”, *Journal of Intellectual Capital*, Emerald Group Publishing Limited, Vol. 7 No. 4, pp. 457–473. 2006.
 32. Kamukama, N., Ahiauzu, A. y Ntayi, J.M.; “Competitive advantage: mediator of intellectual capital and performance”, *Journal of Intellectual Capital*, Vol. 12 No. 1, pp. 152–164. 2011.
 33. Roos, G., Roos, J., Dragonetti, N.C. y Edvinsson, L. (1997); “Intellectual Capital: Navigating in the New Business Landscape”, New York University Press, New York, available at: <http://www.iberlibro.com/servlet/BookDetailsPL?bi=10200721492&searchurl=an=johan+roos+goran+roos+nicola+c+dragonetti+leif+edvinsson&bsi=0&ds=30>. (visitado el

- 16/07/13).
34. Wilkinson, A.; “Employment relations in SMEs”, *Employee Relations*, MCB UP Ltd, Vol. 21 No. 3, pp. 206–217. 1999.
 35. Lawler, E.E.; “Make Human Capital a Source of Competitive Advantage”, *Organizational Dynamics*, Vol. 38 No. 1, pp. 1–7. 2009.
 36. Spencer, L. y Spencer, S.; “Competence at Work: Models for Superior Performance”, John Wiley and Son, New York. 1993.
 37. Kamoche, K.; “Strategic Human Resource Management within a Resource-Capability View of the Firm”, *Journal of Management Studies*, Vol. 33 No. 2, pp. 213–233. 1996.
 38. Yoguel, G.; “Creating capabilities in local environments and production networks”, *CEPAL Review*, No. 71, pp. 101–115. 2000.
 39. Barney, J.B.; “The Resource-based Theory of the Firm”, *Organization Science*, INFORMS: Institute for Operations Research, Vol. 7 No. 5, p. 469. 1996.
 40. Martín-de-Castro, G., Navas-López, J.E., López-Sáez, P. and Alama-Salazar, E.; “Organizational capital as competitive advantage of the firm”, *Journal of Intellectual Capital*, Vol. 7 No. 3, pp. 324–337. 2006.
 42. Tsai, K.H.; “The impact of technological capability on firm performance in Taiwan’s electronics industry”, *The Journal of High Technology Management Research*, Vol. 15 No. 2, pp. 183–195. 2004.
 43. Yang, J. (2008); “The determinants of supply chain alliance performance: an empirical study”, <http://dx.doi.org/10.1080/00207540701376358>, Taylor & Francis Group .
 44. Welbourne, T.M. and Pardo del Val, M. (2008); “Relational Capital: Strategic Advantage for Small and Medium-Size Enterprises (SMES) Negotiation and Collaboration”, No. CEO Publication T 08-13 (549), *Business Management*, Vol. 1, Los Angeles, available at: http://ceo.usc.edu/pdf/t08_13.pdf. (visitado el 12/04/10).
 45. Humble, J., Jackson, D. y Thomson, A.; “The strategic power of corporate values”, *Long Range Planning*, Vol. 27 No. 6, pp. 28–42. 1994.
 46. Toledo-López, A., Díaz-Pichardo, R., Jiménez-Castañeda, J.C. y Sánchez-Medina, P.S.; “Defining success in subsistence businesses”, *Journal of Business Research*, Vol. 65 No. 12, pp. 1658–1664. 2012.
 47. Chin, W.; “The partial Least squares approach to structural equation model”. En M.G.M., *Model Methods for business Research*. New Jersey, London: Lawrence Erlbaum associates publisher. 1998.
 48. Cronbach, L.J.; “Coefficient alpha and the internal structure of tests”. *Psychometrika* 16 (3), 297-334. 1951.
 49. Nunnally, J. y Bernstein, I.; “Psychometric Theory”, 3th ed., McGraw-Hill Humanities/Social Sciences/Languages, New York. 1994.
 50. Ringle, C.M., Wende, S. y Will, A. (2005); “SmartPLS Release: 2.0 (beta)”, SmartPLS Internet, Hamburg, available at: <http://www.smartpls.de> (visitado el 25/06/2009).
 51. Quintar, A. y Castaño, A.; *Historia de Las Pequeñas y Medianas Empresas Metalmecánicas de Rosario*, Programa CFI-CEPAL, Buenos Aires. 1992.
 52. Vergauwen, P., Bollen, L. y Oirbans, E.; “Intellectual capital disclosure and intangible value drivers: an empirical study”, *Management Decision*, Vol. 45 No.7, p.1163. 2007.
 53. Coff, R. y Kryscynski, D.; “Drilling for Micro-Foundations of Human Capital-Based Competitive Advantages”, *Journal of Management*, Vol. 37 No. 5, pp. 1429–1443. 2011
 54. Labarca, G.; “Capacitación en pequeñas empresas en América Latina”, *Revista de La CEPAL*, Vol. 67 No. 1, pp. 33–48. 1999.
 55. Ployhart, R.E. y Moliterno, T.P.; “Emergence of The Human Capital Resource : A Multilevel Model”, *Academy of Management Review*, Academy of Management, Vol. 36 No. 1, pp. 127–150. 2011.
 56. Wright, P.M. y McMahan, G.C.; “Exploring human capital: putting ‘human’ back into strategic human resource management”, *Human Resource Management Journal*, Vol. 21 No. 2, pp. 93–104. 2011.
 58. Torrent-Sellens, J. y Ficapal Cusí, P.; “TIC, co-innovación y productividad empresarial: evidencia empírica para Cataluña y comparación internacional de resultados.”, *Revista de Economía Mundial*, Vol. 47-48 No. 26, pp. 203–233. 2010.
 59. Schmitz, H. y Nadvi, K.; “Clustering and Industrialization : Introduction”, *World Development*, Vol. 27 No. 9, pp. 1503–1514. 1999.

COMPETENCIAS DE GRADUADOS. UNA EXPERIENCIA DE INNOVACION PEDAGOGICA ORIENTADA AL DESARROLLO DE LAS COMPETENCIAS DE LICENCIADOS EN ADMINISTRACION DE EMPRESAS (LAE): CASO DE ESTUDIO: DECISIONES DE INVERSION

Marturet Florencia Lia

fmarturet@gmail.com

Bernal Laura Magali

bernal@fce.unam.edu.ar

Cáceres Susana Elizabeth

nuchicaceres@gmail.com

Facultad de Ciencias Económicas. UNaM

RESUMEN

Este trabajo se enmarca dentro del análisis de los resultados de las actividades de extensión de la “Oficina de Oportunidades Laborales” FCE. UNaM, y tiene como objetivo principal realizar un aporte de innovación pedagógica que permita desarrollar las competencias y habilidades de los graduados de la carrera de Licenciatura en Administración de Empresas.

Los resultados de la tarea de extensión, permiten identificar algunos indicadores de evolución de las características y competencias de la formación universitaria. Además, surgen variables de evaluación periódica a graduados en la formación de Educación Superior, que retroalimentan el proceso para el fortalecimiento de la formación del graduado.

En este escenario se analizan los conceptos de competencias y habilidades descriptas en el Plan de Estudios de la carrera y su correspondiente marco teórico, junto a los antecedentes respecto del seguimiento a graduados, y reflexiones acerca de las actividades docentes que le permitan al egresado actuar con eficacia en situaciones profesionales.

En este sentido, a través de esta propuesta, se despliegan los elementos didácticos de la innovación pedagógica mediante la participación en un Programa de Simulación Bursátil, que permita a los estudiantes experimentar y aplicar los saberes profesionales necesarios de forma casi lúdica aplicados a un determinado contexto.

PALABRAS CLAVES: graduados, competencias, innovación, formación universitaria.

INTRODUCCION

El Programa de Extensión “Oficina de Oportunidades Laborales” (OOL) de la Facultad de Ciencias Económicas de la UNaM, brinda un servicio a noveles graduados en la capacitación e inserción laboral en organizaciones locales y regionales. Esta tarea permite identificar aspectos de evolución de las características y competencias de la formación universitaria y del ámbito laboral. Dichos resultados, surgen como producto del servicio de búsqueda y selección de perfiles profesionales de tales graduados, que facilitan su inserción laboral y consolidan vínculos con empresas e instituciones.

Los resultados de la tarea de extensión, permiten identificar algunos indicadores de evolución de las características y competencias de la formación universitaria y del ámbito laboral. Por lo que, de la articulación con la investigación-acción es posible evaluar periódicamente las competencias y el aprendizaje en la práctica laboral del graduado, y generar así conocimiento sobre el desempeño profesional y mejoras en los procesos de la institución universitaria. En particular, el Proyecto de Extensión “Seguimiento de las Competencias de graduados y el mercado laboral”²³, tiene entre sus objetivos la realización de actividades de reflexión participativa para identificar implementar acciones para el mejoramiento del proceso de seguimiento de egresados.

Es por ello, que como extensionistas de la OOL, se ha presentado como incidente crítico, la situación observada en particular, en el bajo número de graduados de la carrera LAE en el Banco de Datos, a comparación de otras carreras de la FCE. Estos datos de seguimiento de graduados surgen de los exploratorios realizados anualmente por la OOL. En 2015 los graduados LAE inscriptos en la OOL cons-

²³ Res CD N°030/12.

tituyeron solo el 3% del total de graduados, mientras que en 2014 ascendían a 9%²⁴. Asimismo, en las oportunidades de recepción de documentación a los jóvenes graduados, para incorporar sus perfiles profesionales al Banco de Datos de la OOL, han surgido reflexiones por parte de los mismos acerca de esta situación.

Este hecho derivado de la práctica de la extensión, nos conduce a reflexionar sobre nuestra propia práctica docente, para considerar qué aportes se pueden realizar desde nuestras cátedras, para aportar al seguimiento de las competencias de graduados en el ámbito de la Facultad de Ciencias Económicas. UNaM.

El presente trabajo, mediante el análisis y desarrollo de una actividad didáctica del ámbito de la Administración, en particular de las decisiones de inversión, intenta constituirse en un aporte de innovación para la planificación de actividades tendientes al mejoramiento de adquisición de las competencias y habilidades de los graduados LAE, necesarias para el desarrollo de la profesión según lo prescribe el Plan de Estudios.

Para tal fin, en una primera parte, se realizará la identificación y descripción de las competencias y habilidades de los graduados de la carrera LAE en el plan de estudios de las carreras de grado de la FCE.

Luego se hará una conceptualización de las competencias y habilidades desde el punto de vista de los diferentes referentes teóricos e investigadores que aluden a los mismos. Y finalmente se acompaña el desarrollo de la innovación respecto del tema Decisiones de Inversión, para culminar con las conclusiones y consideraciones al respecto.

MARCO TEORICO

La importancia del seguimiento al egresado. Antecedentes

El estado del arte en la temática seguimiento de graduados y visualización de la inserción laboral de los mismos, muestra una tendencia por parte de las universidades de investigar y analizar el desempeño de los mismos con la mirada puesta en el aprendizaje y las competencias formadas; entendiendo por competencia el conjunto de habilidades, conocimientos y actitudes requeridas para la ejecución eficiente de un empleo²⁵.

Partiendo de la investigación del "Estudio del perfil ocupacional de graduados en Ciencias Económicas" (Agüero y otros, 2010), que analiza las competencias, habilidades y experiencias laborales de los graduados de las carreras de grado y pregrado, se ha generado un "corpus de conocimientos" que permite determinar los factores que influyen en el proceso de inserción laboral de los jóvenes egresados y en materia de formación de técnicos y profesionales; evaluando las habilidades y competencias y valorando como su formación se refleja en la realización personal de los mismos.

La articulación de la investigación con la extensión, permite identificar las variables de evaluación periódica de las competencias de graduados en la OOL, y los resultados sirven como complemento a la toma de decisiones de la institución universitaria para el diseño y actualización de los contenidos de los planes de estudio y como actividad consecuente a las necesidades de acreditación de las carreras universitarias.

Este seguimiento se da, en parte como una rendición de cuenta de la labor de las universidades a la sociedad; y por otro como una búsqueda de información para validar los diseños curriculares y planes de estudio; o reformularlos en base a datos concretos obtenidos mediante dicho seguimiento.

Es pertinente a este análisis, hacer referencia al documento "Abriendo caminos hacia la convivencia y la integración".²⁶ En él la percepción que los autores tienen del término "competencias", es:

²⁴ Datos surgidos de los Informes Anuales Oficina Oportunidades Laborales. Año 2015 y Año 2014. Secretaría de Extensión. FCE. UNaM.

²⁵ (Ruiz, M. *Las competencias a nivel del aula en la reforma de la EMS*; Presentation transcript, recuperado 25/10/2011; Red GRADUA2/ Asociación Columbus *Manual de Instrumentos y recomendaciones sobre el seguimiento de Egresados*).

²⁶ Documento elaborado en el marco de la articulación de los ciclos de nivelación/introducción y del ciclo general común/primeros años, de las carreras pertenecientes a las Ciencias Económicas de la Universidad Nacional de Misiones, Universidad Nacional del Nordeste, la Universidad Nacional de Formosa, la Universidad Nacional

Si bien las competencias y conocimientos guardan estrecha relación, las competencias no son conocimientos en sí, sino que utilizan, integran y movilizan conocimientos. Es decir, conocer es una condición necesaria aunque no suficiente para tener competencia. Un profesional competente, además de disponer amplios conocimientos de su campo profesional, debe saber juzgar su conveniencia de acuerdo con la situación y movilizarlos de la manera más adecuada (2004:103).

Atendiendo a la importancia de la formación en competencias, el documento citado, en cuya elaboración también participaron docentes de la Facultad de Ciencias Económicas de la UNaM, agrega:

(...) las competencias se definen como las complejas capacidades integradas en diversos grados, que la escuela debe formar en los individuos, para que puedan desempeñarse como sujetos responsables en diferentes situaciones y contextos de la vida personal y social, sabiendo ver, hacer, actuar y disfrutar convenientemente, evaluando alternativas, eligiendo las estrategias adecuadas y haciéndose cargo de las decisiones tomadas (Cullen, C., 1997, *Crítica de las razones de educar*, Paidós, Buenos Aires, en *Abriendo caminos hacia la convivencia y la integración*, 2004;105).

Esta aproximación a la configuración del concepto de “competencias”, y las conductas que el mismo implica, adquieren relevancia si tenemos en cuenta, como lo referimos al comienzo, que las competencias que se pretende que los graduados desarrollen son parte central del Plan y Programas de Estudio para las carreras LAE de la FCE, y se explicitan en los Alcances del Título.

Identificación de las competencias y habilidades LAE

El perfil profesional de un egresado universitario está generalmente expresado en términos de habilidades de distinto orden, que la institución propone desarrollar en este egresado a fin de que pueda desempeñarse con eficiencia en el ámbito profesional para el cual se forma. El perfil profesional definiría, a su vez, el perfil ocupacional de los graduados de una determinada casa de estudios. Las habilidades expresadas en el perfil del egresado están íntimamente relacionadas con las políticas educativas de cada universidad y el rol social que la misma ejerza o crea ejercer. Estas habilidades se leen en términos de capacidades que el egresado posea o acredite.

Las competencias, expuestas en los “Alcances del Título”, se expresan en función de lo que el egresado será capaz de realizar en el ámbito laboral de su experticia una vez que alcance la titulación.

En el ámbito de la Facultad de Ciencias Económicas, la descripción de las competencias y habilidades que se buscan en los egresados, se desarrolla a partir del trazado del “Perfil del Título” propuesto en el Plan de Estudio. En la carrera de grado Licenciatura en Administración de Empresas de la FCE. UNaM, éstas se detallan en la Resolución CS N° 029/02 que integra la propuesta académica de esta facultad²⁷.

Más puntualmente, dentro de los ejes curriculares que componen la carrera se mencionan, el desarrollo de:

... **habilidades para enfrentar y resolver problemas que pueden no tener una única solución. Por lo tanto, debiera ser capaz de:**

- Formular estrategias.
- Integrar y conformar grupos de trabajo que permitan resolver cuestiones de una manera integral.
- Negociar y solucionar conflictos.
- Reflexionar sobre y en la práctica para poder analizar críticamente lo realizado y organizar la acción mientras se está desarrollando.

Respecto de la formación en Ciencia, tecnología e investigación:

... **habilidades para entender esta realidad.**

Este eje debiera generar en los alumnos las siguientes **competencias:**

- Capacidad para encontrar e incorporar nuevos métodos científicos y tecnológicos.

de Entre Ríos, la Universidad Nacional de Santiago del Estero e Instituciones Superiores no Universitarias de los Sistemas Educativos Provinciales.

²⁷ La resolución corresponde a la última modificación aprobada para los Planes de Estudios de las carreras de grado y pregrado de la FCE-UNaM.

- *Capacidad de crear nuevos marcos teóricos.*
 - *Capacidad de aplicar los avances científicos y tecnológicos a situaciones concretas.*
- ... *habilidades para lograr una buena comunicación con las personas y así poder realizar su labor de manera eficaz.*

Y, hace referencias a que los estudiantes deben ser capaces de:

- *Tomar iniciativas en la preservación del medio y del equilibrio ecológico.*
 - *Prever las consecuencias negativas que la actividad empresarial puede provocar en el medio ambiente y en el desarrollo humano.*
 - *Establecer relaciones entre los factores y actividades económicas, el desarrollo sustentable y la problemática ecológica.*
- ... *transmitir ideas, opiniones y recomendaciones en forma comprensible, tanto oral como escrita...*

Las habilidades están expresadas como capacidades para desenvolverse eficientemente en los distintos ámbitos donde el accionar profesional compete, y adaptarse a los mismos, teniendo en cuenta los distintos recursos que los componen, humanos y materiales. La habilidad profesional implica el desarrollo del pensamiento racional y la inteligencia emocional, respaldados por la sólida formación disciplinada que se pondrá en práctica tanto en la integración de equipos de trabajo, como en la asunción de situaciones de liderazgo.

Al respecto, Marta Alles en su Tesis de Doctorado “*Influencia de las características de personalidad (competencias) en la empleabilidad de profesionales*” de la Facultad de Ciencias Económicas de la Universidad de Buenos Aires; señala que la formación a la que se compromete la universidad trasciende los contenidos puramente técnicos. Según esta autora :

« Las propuestas formativas suelen quedar en meras declaraciones retóricas de valores o virtualidades personales (formación crítica, capacidad de compromiso social, madurez personal, rigor científico, ética profesional, creatividad, capacidad de liderazgo, espíritu emprendedor, etc.) que después carecen de repercusión concreta sobre el proceso formativo »

Esta concepción es la que tomamos como perspectiva teórica acerca de lo que entendemos por “habilidades”.

La preocupación por las competencias de los graduados de la universidad es una inquietud compartida por académicos en distintas partes del mundo, ya que impacta directamente en la posterior inserción en el mercado laboral. Esto ha devenido en diversas investigaciones. Citamos a modo de ejemplo el trabajo *El perfil del egresado universitario desempleado* (Ayala Calvo, J.C y grupo de investigación FEDRA) en el que se intenta arribar a conclusiones que indiquen las razones más comunes que afectan el desempleo o la demora en la obtención del primer empleo. Entre ellas citan el expediente académico y su valoración; el tiempo que los jóvenes profesionales abocan a la búsqueda del primer empleo; las expectativas sobre el mismo; la continuación de estudios de post-grado, etc

DESARROLLO

Metareflexión docente

La idea de que el título universitario era el requisito primordial para el ejercicio profesional como así también la excelencia académica del graduado universitario y su formación complementaria fue poco a poco dando paso a otra concepción que tiene como eje principal a las competencias y habilidades profesionales del individuo, como lo justificáramos anteriormente.

Estudios sobre requerimientos en la formación de administradores, nos dan sustento para proponer dar respuesta a preguntas como, ¿para qué los estamos formando?, ¿cuáles deben ser los conocimientos que se les deben proporcionar a los estudiantes?, ¿qué habilidades deben desarrollar?. Esto plantea una

reflexión respecto de las metodologías para la enseñanza y aprendizaje que nos permitirá definir un claro perfil del egresado para retroalimentar el programa curricular de la carrera con contenidos adecuados y con una visión que busque la formación de profesionales aptos para participar con eficiencia en el campo profesional, con sentido crítico y capacidad innovadora de acuerdo a las condiciones del mercado laboral.

Una innovación en el aula supone siempre una ruptura con el estilo didáctico que habla de un conocimiento cerrado, que reduce al estudiante a recibirlo pasivamente. En este encuadre, según Elisa Lucarelli, las innovaciones son entendidas como :

“producciones originales en un contexto de realización, que se inicia a partir del interés por la solución de un problema relativo a la forma de operar de los docentes en relación con uno o varios componentes didácticos; tales innovaciones son llevados a cabo por esos sujetos a lo largo de todo el proceso y afectan el conjunto de las relaciones de la estructura didáctico curricular” (Lucarelli:2003)

La propuesta de innovación consiste en el desarrollo de un taller denominado “Simulación de Inversiones en el Sistema Bursátil”, destinado a los alumnos que cursan la asignatura “Administración Financiera” en el primer cuatrimestre del 4to año del Plan de Estudio correspondiente a las carreras de Licenciado en Administración de Empresas.

La OCDE (Oficina para la Cooperación y Desarrollo Europeo) en 1969, define una innovación como: “La búsqueda de cambios, que de forma consciente y directa tiene como objetivo la mejora del sistema educativo.”²⁸

Adherimos al concepto de innovación como búsqueda planificada y fundamentada de cambios con vistas a la mejora del sistema educativo, como incorporación de algo nuevo de manera deliberada y sistemática.

En esa búsqueda planificada, creemos que el aporte a la formación disciplinar se basa en ejercitar la capacidad de problematizar del estudiante no solo desde el punto de vista intelectual sino también en la resolución práctica de búsqueda de información. Se busca generar autonomía en el futuro profesional, y despertar la seguridad en la resolución de planteos que, de acuerdo a las herramientas adquiridas, están en condiciones de solucionar consistentemente.

Según lo que escribe Miguel Angel Zabalza, “la forma en que ordenamos nuestros temas y las conexiones que establezcamos con nuestro programa, e incluso, con temas de otras disciplinas así como con situaciones de la vida real, servirán de orientación y modelo a la forma en que los estudiantes construyan su aprendizaje” (2003, 79).

La relación que existe en la asignatura, y los aportes de otras disciplinas, sumados a información de la vida real, obligará a los alumnos a la reflexión y construcción individual del aprendizaje.

Se comparte el modelo de Schön (1992) que sostiene la idea de “aprendizaje tutelado”, como forma de orientar el aprendizaje de los estudiantes e introducirlos en la práctica, orientado por la experiencia y experticia del profesor. El rol del profesor es el del promotor del proyecto y orientador. En esta forma de trabajo, se considera el conocimiento como un producto abierto generado en un proceso constructivo orientado.

²⁸ Citado en SANCHO, J. y HERNÁNDEZ, F. (1993) La comprensión de la cultura de las innovaciones educativas como contrapunto a la homogeneización de la realidad escolar. Congreso Internacional de la Coruña. Mimeo.

Dentro de la idea de formación de profesionales reflexivos, se debe acompañar esta forma de dar cuenta de los conocimientos, sin necesidad de pruebas adicionales para demostrar capacidad de enfrentar situaciones de la práctica.

Sostenemos esta postura porque entendemos que la realización de este programa será adoptado por aquellos estudiantes con una motivación intrínseca que los predisponga para la tarea, y que les ayudará en su trayecto de “*umbralidad de egreso*”.

Interpretamos que este tipo de trabajo en terreno es una forma práctica de realizar procesos de aprendizaje en un contexto inmediato a su futura actuación profesional, favoreciendo una preparación y experiencias en el campo de trabajo. Ayuda al estudiante a tomar consciencia de su valor en situaciones concretas, donde se necesita un abordaje amplio que permita articular distintas situaciones sociales, culturales, históricas y demás que hacen al entorno de actuación.

RESULTADOS

Implementación de la propuesta

Con la programación realizada de la actividad, se ha estructurar y regular la tarea de enseñanza. En ella se han plasmado las intenciones pedagógicas planteadas, los objetivos y propósitos, los contenidos y la propuesta metodológica. El rol del docente será supervisar y conducir el proceso hasta la obtención del producto final.

A continuación se realiza la descripción de la misma:

MÓDULO: “DECISIONES DE INVERSIÓN”

PROPUESTA DE INNOVACIÓN:

TÍTULO: “TALLER DE DECISIONES DE INVERSIÓN”: SIMULACION DE INVERSIONES EN EL SISTEMA BURSÁTIL

Objetivo General del Módulo

Desarrollar en los futuros licenciados capacidades y habilidades que les permitan poder identificar diferentes cursos de acción a seguir, y construir con fundamentos la toma de decisiones de manera particular en los mercados financieros nacionales.

Objetivo específico del Módulo:

- Comprender los mercados financieros.
- Reconocer los distintos organismos que forman parte del sistema financiero argentino.
- Identificar los principales activos financieros que se negocian en cada mercado y comprender su operatoria.
- Desarrollar competencias personales.

Temática a desarrollar

Para el aprendizaje, desarrollo y apropiación del tema Decisiones de Inversión, se propone: “**Simulación de Inversiones en el Sistema Bursátil**”.

Este tema se presenta como una estrategia didáctica que permita el abordaje de manera innovadora de los contenidos, mediante la simulación virtual de realizar operaciones financieras.

Es una actividad dirigida a estudiantes que están en condiciones de integrar y operar con diversos conocimientos de economía, administración y contabilidad, y que a la vez están familiarizados con el uso de instrumental aportado por las matemáticas, la estadística, el cálculo financiero y el uso de las herramientas informáticas.

Justificación de la propuesta

El presente trabajo de Simulación Bursátil permite desarrollar contenidos curriculares con actividades del mundo real, de esta manera el Programa de Difusión Bursátil (PRODIBUR) permite a los estudiantes participar de una simulación de inversión en el sistema bursátil, el certamen está planteado entre estudiantes de diferentes instituciones en las cuales las inversiones se realizan a través de una página de internet con dinero virtual. La simulación permite invertir en algunos instrumentos del sistema, con precios reales del día en que los estudiantes participan.

El futuro profesional debe desarrollar habilidades que contribuyan a su formación además de las habilidades técnicas a los efectos de hacer frente al continuo cambio donde surgen nuevas técnicas e instrumentos financieros y sofisticadas herramientas de computación para la toma de decisiones.

Surge la necesidad abordar estrategias de enseñanza con las que puedan interpretar, relacionar, tener iniciativa, valorar el trabajo en equipo, tener una visión global de negocios, para todas las decisiones ya sean de su vida profesional como de la personal.

Además, tendrán la posibilidad de apropiarse de los conocimientos, de reflexionar y estar en condiciones de analizar con enfoque crítico las decisiones a tomar, promoviendo una actitud de compromiso e identificación con la problemática económica actual de su comunidad.

Se apunta a una integración entre teoría y práctica, favoreciendo que el estudiante pueda dilucidar un enfoque estratégico de las decisiones y la función financiera.

Descripción de la actividad: participación en el Programa de difusión Bursátil

El Programa de Difusión Bursátil (PRO.DI.BUR.), realizado por el Mercado de Valores de Buenos Aires S.A. (MERVAL) a través del Instituto Argentino de Mercado de Capitales (IAMC), consiste en una simulación bursátil vía Internet que ha sido desarrollada y funciona bajo la responsabilidad de la Caja de Valores S. A.

Para participar se debe inscribir en primer lugar la institución, designando como representa al Docente, quien tendrá la responsabilidad de guiar y capacitar a los estudiantes. La participación en el certamen permite operar con el sistema durante un tiempo determinado, comenzando con un monto de dinero virtual y respetando un reglamento operativo. Los participantes que cumplan con el reglamento operativo recibirán un certificado de participación en el PRO.DI.BUR., emitido por el IAMC. Los ganadores serán aquellos participantes que hayan logrado la mayor rentabilidad de sus carteras/portfolios una vez finalizada la simulación, obteniendo como incentivo el premio estímulo.

Metodología

La participación en el programa es voluntaria. Se implementa durante el dictado regular de la materia en forma paralela.

La metodología utilizada tiene el propósito de facilitar la comprensión objetiva de una situación; la resolución de un problema; desarrollar la capacidad de diagnóstico y capacitarse para la toma de decisión.

Se plantea en esta propuesta la situación de un Inversor que antes las distintas alternativas que presenta el mercado de capitales debe analizar los elementos necesarios, determinar los cursos de acción a seguir y fundamentar su Toma de Decisión. Para esto debe buscar fuentes de información disponible; sobre Política Económica; analizar indicadores de rentabilidad; de tiempo de recupero de la inversión, análisis de tendencias, análisis de gráficos.

La participación en el Programa Difusión Bursátil, podrán hacerla de manera individual o en grupo. Durante la simulación, los participantes podrán operar vía Internet dentro de las fechas establecidas, comenzando con una cartera de dinero virtual que deberán invertir para lograr la mayor rentabilidad posible, lo que generará a lo largo de la simulación un ranking según el valor de la cartera. Al finalizar la simulación serán premiados los participantes que hayan logrado la mayor rentabilidad de sus carteras.

El docente y los participantes pueden acceder a los módulos teórico-prácticos disponibles en el sitio web, que resume los aspectos esenciales del funcionamiento del sistema bursátil, y que sirve como soporte para participar en el programa de simulación. Esta capacitación contiene toda la teoría necesaria que les permitirá comprender el modo de operar de cada uno de los instrumentos ofrecidos para la simulación, con el objetivo de brindar a los participantes conocimientos introductorios sobre las posibilidades de inversión y financiamiento a través del mercado de capitales.

La actividad se inicia en el aula de informática con la presentación del Programa de Difusión Bursátil, se explican los fines para los que se aborda este tipo de estrategia didáctica, desarrollando un marco conceptual breve sobre mercados financieros; los distintos activos financieros, su clasificación.

Se identifican las distintas páginas de internet de las cuales se puede obtener información de datos del mercado; Merval – COMISION NACIONAL DE VALORES - CAJA DE VALORES – SOCIEDAD DE BOLSA DE BS. AS. – RAVAONLINE- INVERTIRONLINE, Páginas de noticias; INFOBAE – AMBITO FINANCIERO – IPROFESIONAL

Como primera actividad, el docente realiza la inscripción de la Institución enviando por mail el formulario de inscripción, recibida la clave enviada por el PRODIBUR se generan las inscripciones de los estudiantes participantes en ambas modalidades (individual y grupal), y se les otorga a cada tipo de participante un usuario y contraseña para que comiencen a operar.

El primer día de apertura del Programa para operar, los estudiantes con las pautas generales teóricas recibidas, comienzan a participar del juego. Se favorece que la toma de decisión se realice en función a la intuición y según la información de mercado en forma libre.

Con el transcurrir de los días se realizan comentarios y análisis sobre las posiciones del mercado y que efecto producen en el portafolio de cada participante, a manera de experimentar desilusión o entusiasmo en algunas oportunidades por la variabilidad del mercado, que los obligue a revisar el ranking respecto a todos los participantes y respecto a ellos mismos.

Transcurrido un mes de estar participando se retoman las actividades con el desarrollo de clases teóricas sobre mercados financieros, clasificación de activos financieros, se realiza un análisis en particular de Bonos y Acciones determinando las diferencias acerca del plazo, renta, indicadores que ayudan a analizar la conveniencia de inversión desde el punto de vista del tiempo, del riesgo, y la variabilidad. Con todos éstos elementos, los estudiantes cuentan con mayores herramientas de análisis que los ayudan a construir los fundamentos para la toma de decisiones.

Acreditación del desarrollo de la actividad:

Como trabajo final cada tipo de participante individual o grupal debe presentar un informe donde manifieste las operaciones que realizó, los aprendizajes adquiridos y un relato de la experiencia vivida.

Además, el certificado de participación en el PRO.DI.BUR, se incorporará a legajo de los estudiantes, de manera que una vez graduados, por medio de él puedan acreditar un requisito especial de formación en un área temática del campo profesional.

Recursos

Es recomendable la utilización de los siguientes recursos:

- ✘ Computadora de escritorio.
- ✘ Cañón.
- ✘ Fibra y Pizarrón.
- ✘ Sitios Web.
- ✘ Video.
- ✘ Bibliografía.

Conclusiones

El realizar esta actividad contextualizada de operatoria en el mercado de valores les permite a los estudiantes tener una visión ampliada llevando a la práctica los conceptos teóricos y ejercicio áulicos aprendidos en el desarrollo de las clases. Ampliando la capacidad de análisis e interpretación de datos financieros, la posibilidad de intercambiar ideas y posiciones respecto a las distintas alternativas del mercado, así como los diferentes tipos de activos y sus posibilidades de inversión. El proceso requiere de una participación continua de parte de los estudiantes para recabar información referente al Mercado Financiero Argentino.

El Programa de Difusión Bursátil permite el conocimiento del Mercado de Capitales local como una alternativa de inversión y ofrece herramientas de aplicación de contenidos curriculares, de requerimiento de información, comunicación y de utilización de estrategias de análisis para apoyar la toma de decisión.

Bibliografía para la actividad

*Erpen Mónica “Como financiar a la empresa a través del Mercado de Capitales” – Instituto Argentino Mercado de Capitales –

*Ley 17.811 de Oferta Pública de Títulos Valores

*Normas de la Comisión Nacional de Valores: Resolución General N° 368.

* www.iprofesional.com.ar

* www.infobae.com

* www.ambito.com.ar

* <http://www.prodibur.sba.com.ar/>

* <http://www.bcba.sba.com.ar/>

* <http://www.merval.sba.com.ar/>

* <http://www.cajval.sba.com.ar/>

* <http://www.casbba.sba.com.ar/>

CONCLUSION

Mediante la innovación propuesta, se apunta a una integración entre teoría y práctica, favoreciendo que el estudiante pueda dilucidar un enfoque estratégico de la función financiera. Se pretende superar algunos aspectos del modelo dominante en la enseñanza universitaria:

- En contraposición a la retórica unidireccional, se plantea un aprendizaje basado en la experiencia en el campo de acción.
- Los pares se constituyen como colaboradores en la construcción colectiva de “*la verdad*”, reemplazando al docente como único concesionario autorizado de la misma.
- Se produce la integración de la teoría y la práctica en contraposición a la tensión teoría - práctica.
- Además, los estudiantes se autoevalúan en el proceso. Por lo tanto, irán aprendiendo el oficio de ser profesional, alejándose de manera paulatina de la noción de la evaluación externalista, y adquiriendo confianza en si mismos, al ir formando sus propios criterios profesionales.
- En otro orden de cosas, se revaloriza la instancia de lo grupal como entidad de contención, motivación, interdependencia positiva, cooperación y colaboración solidaria.

De acuerdo a lo que como docentes nos llevó a cuestionar nuestra práctica para repensarla, a los efectos de aportar desde nuestro lugar al desarrollo de habilidades y competencias de los graduados LAE, la actividad propuesta evidenciará las siguientes que se citan a continuación, las cuales consideramos muy valiosas:

- De carácter social, por ser una actividad grupal de cooperación,
- De búsqueda de información, por las características de la tarea,
- Organizativas, de recursos, tiempos y tareas,
- Creativas, en la generación de ideas,
- Analíticas, en el razonamiento y evaluación de ideas e hipótesis.

Con el análisis de nuestra propia tarea docente, cuyo producto es esta innovación, se realiza una radiografía o evaluación diagnóstica de la misma. Estarían presentes los conceptos de *metaaprendizaje* y *metaconocimiento* definidos por Novak y Gowin (1998). Además posibilitará tomar conciencia tanto el docente como a los estudiantes de que conocimientos tienen más desarrollados o recuerdan mejor de años anteriores, de cuáles son las dificultades u obstáculos, de qué manera aprenden mejor, entre otras.

Desde lo metodológico las actividades posibilitan a los estudiantes, un desarrollo activo y estimulante, en el que los debates se relacionan con el intercambio de ideas desde puntos de vista diferentes. Considerando que los casos implican situaciones complejas en la que intervienen diferentes habilidades relacionadas al quehacer profesional integrado al trabajo en equipo, tales como: la comunicación, la toma de decisiones y la negociación, el manejo de conflictos. También constituye una experiencia que propiciará comprender y atender a las particularidades de las situaciones, entender al análisis de la situación desde un aspecto global como particular, desarrollar la sensibilidad en la relación existente entre funciones, conceptos y procesos y, examinar y comprender un escenario desde un punto de vista multidimensional.

Al respecto, Diaz Barriga, Frida plantea que “un caso ofrece una historia, donde se cuentan de la manera más precisa y objetiva posible sucesos que plantean situaciones problema reales (auténticas) o realistas (simuladas), de manera que los alumnos experimenten la complejidad, ambigüedad, incertidumbre y falta de certeza”, brindando de este modo la creación diferentes escenarios en el trayecto formativo de los estudiantes desde un rol creativo y protagónico.

Compartimos la idea de que los procesos de formación de personas competentes responden a distintos enfoques y perspectivas teóricas, los contextos de aprendizaje de simulación aplicados a casos de la práctica profesional; la significatividad social dada por la vinculación de los conocimientos-problemas o situaciones de requerimientos propios del mundo de la profesión, además de tener significatividad subjetiva donde los estudiantes deben estar en condiciones de desarrollarlos aplicando sentido a lo que estudian. La articulación teórica-práctica es concebida como movilizadora de todo lo aprendido utilizando la teoría como una herramienta para dar respuesta a situaciones concretas; las situaciones de formación deben poner a los alumnos ante situaciones de incertidumbre-ambigüedad-contradicción a los efectos de que puedan generar estrategias.

La innovación presentada, es una estrategia didáctica que sitúa a los estudiantes en un lugar más activo, de mayor participación con otros grupos, con situaciones problemáticas reales, pretendiendo entrenarlos en la generación de soluciones, los lleva a compartir y recibir sugerencias con otros grupos, desarrollando la habilidad creativa; las capacidad de innovación, apunta a la posibilidad de poner en práctica los conocimientos adquiridos.

Los objetivos de esta técnica es formar profesionales capaces para encontrar soluciones adaptadas al contexto social-humano, el enfoque profesional parte de un problema real, con sus contradicciones, incertidumbres, identificando las peculiaridades del caso comparando con una situación concreta. La simulación plantea un contexto de aprendizajes que facilita la construcción del conocimiento. A lo largo del proceso los estudiantes desarrollan competencias y capacidades de gestión de información, evalúan el impacto de las decisiones tomadas, deben desarrollar habilidades intelectuales y de comunicación, actitudes y valores del desarrollo profesional, y trabajo colaborativo. Ayudándolos así, a mejorar la preparación para el entorno profesional, en virtud de lo que prescribe el alcance del título de Licenciado en Administración de Empresas.

De este modo, intentamos realizar un aporte desde el aula al desarrollo de la idea de aprender a “ser”, ya que siempre al elegir una carrera, profesión u ocupación, elegimos una forma de vida.

“Somos lo que hacemos, sobre todo lo que hacemos para cambiar lo que somos”.

Referencias Bibliográficas

1. *Abriendo caminos hacia la convivencia y la integración*. Posadas, Universidad Nacional de Misiones: Editorial Universitaria, 2004.
2. Agüero, J.; Guarrochena de Arjol, M.; Marturet, F. y otros. Estudio del perfil ocupacional de los graduados de la Facultad de Ciencias Económicas de la UNaM en el período 2005-2009. Código 16-E-120, 2010.
3. Alcalá, M. T.. *El Conocimiento del Profesor y Enfoques Didácticos*. Departamento de Humanidades. Facultad de Ciencias Exactas y Naturales y Agrimensura. UNNE, 2002.
4. Alcalá, M. T. *La Planificación Didáctica*. Ficha de Cátedra “Didáctica I”. Departamento de ciencias de la Educación. Facultad de Humanidades. UNNE, 2005
5. Ayala Calvo, J.C. y otros. *El perfil del egresado universitario desempleado*, (2010) versión digital disponible en <http://dialnet.unirioja.es>
6. Alles, M. *Dirección Estratégica de Recursos Humanos. Gestión por competencias* (5ta ed.) Buenos Aires: Granica, 2004.
7. Alles, M. (2007) “*Influencia de las características de personalidad (competencias) en la empleabilidad de profesionales*” Tesis de Doctorado. Buenos Aires: Universidad de Buenos Aires, Facultad de Ciencias Económicas, edición digital disponible en <http://www.econ.uba.ar>
8. Araujo, S. Abordajes del proceso de enseñanza y práctica pedagógica En *Docencia y Enseñanza. Una introducción a la didáctica*. (pp 75 -132). Buenos Aires: Universidad Nacional de Quilmes Editorial, 2006.
9. Cano, M. E. La evaluación por competencias en la educación superior. *Profesorado. Revista de Currículum y Formación del Profesorado*, 12 (3). (2008, diciembre) Recuperado 9 de julio de 2009, en: <http://www.ugr.es/~recfpro/rev123COL1.pdf>
10. Cullen, C., *Crítica de las razones de educar*. Buenos Aires: Paidós, 1997.
11. da Cunha, M. I. Aula universitaria: innovación e investigación. En *Universidad futurante: producción de la enseñanza e innovación*. (pp.15-21) Buenos Aires: Facultad de Filosofía y Letras. UBA, 1999.
12. Díaz Barriga, Frida. *Enseñanza situada: Vínculo entre la escuela y la vida*. México. McGraw Hill, 2005.
13. González Maura, V. La orientación profesional y currículo universitario. Una estrategia educativa para el desarrollo profesional y responsable” (2004). Reseñado por Bergesio, L. (2005) en *Reseñas Educativas*, Recuperado el 6 de noviembre de 2011, en: <http://www.edrev.info/reviews/revs83.pdf>
14. Lucarelli, E. *Prácticas innovadoras en la formación de docentes universitarios*. Revista Educação. Porto Alegre: PUCRS. Año XXVII N° 3, 2004
15. Marturet, F.; Guarrochena de Arjol, M. y Mendez, S. “*La Extensión Universitaria y su articulación con la Investigación-Acción. Oficina de Oportunidades Laborales. Universidad Nacional de Misiones. Argentina*”. 8vo. Congreso Internacional de Educación Superior “Universidad 2012” XI Taller de Extensión Universitaria, La Habana, Cuba, 2012.
16. Mastache, A. *Formar personas competentes: desarrollo de competencias tecnológicas y psicosociales*. Buenos Aires: Noveduc, 2007. Cap. 1, 2, 3, 4 y 9.
17. Menéndez, G. *Desarrollo y conceptualización de la Extensión Universitaria*. Un aporte de la Secretaría de Extensión de la Universidad Nacional del Litoral para el análisis y debate de la Extensión Universitaria. Universidad Nacional del Litoral, Santa Fe. 2007.
18. Novak, J. y Gowin, D. (1998). *Aprendiendo a aprender*. Ediciones Martínez Roca. España, 1998
19. Rueda, M. *La evaluación del desempeño docente: consideraciones desde el enfoque por competencias*. Revista Electrónica de Investigación Educativa, 11 (2). Recuperado el 1 de noviembre de 2009, en: <http://redie.uabc.mx/vol11no2/contenido-rueda3.html>
20. Sagastizábal, M. et al. (2006) Comprender la escuela hoy. Sociedades multiculturales y realidades educativas complejas En *Aprender y enseñar en contextos complejos: multiculturalidad, diversidad y fragmentación*. (pp. 21-40) Buenos Aires: Novedades Educativas.
21. Sancho, J. y Hernández, F. *La comprensión de la cultura de las innovaciones educativas como contrapunto a la homogeneización de la realidad escolar*. Congreso Internacional de la Coruña. Mimmeo, 1993.
22. Schön, D. *La formación de profesionales reflexivos. Hacia un diseño de la enseñanza y el aprendizaje en las profesiones*. Paidós. España, 1992
23. Tejada Fernández, J. & Navío Gámez, A. El desarrollo y la gestión de competencias profesionales: una mirada desde la formación. *Revista Ibero Americana de Educación*. Número 37/2. (2005, diciembre) Recuperado 8 de octubre de 2011, en: <http://www.rieoei.org/deloslectores/1089Tejada.pdf>
24. Zabalza, M. A. *Competencias docentes del profesorado universitario. Calidad y desarrollo profesional*. Madrid: Narcea, S.A. de Ediciones. 2003.

APRENDIZAJE INTEGRAL A TRAVÉS DEL MODELO SER H4

Lorenzo María Natalia

lorenzonatalia@yahoo.com.ar

Facultad de Ciencias Económicas – Universidad Nacional del Centro de la Pcia. de Buenos Aires

RESUMEN

El reconocimiento de la forma de resolver problemáticas por parte de los estudiantes universitarios así como, la incorporación y aplicación de conceptos, el trabajo en equipo y su vínculo con la cotidianidad de su ámbito de estudio y acción resulta esencial para su formación como profesionales a fin de ampliar su autoconocimiento, nutrir y ampliar su capacitación y desarrollar una noción de la realidad organizacional aplicando las herramientas necesarias para cada situación que les toque enfrentar. Es por ello que desde 2010 los integrantes de la cátedra de Dirección General Comisión 2 de la Licenciatura en Administración perteneciente a la Facultad de Ciencias Económicas de la Universidad Nacional del Centro de la Pcia. de Bs. As. han decidido enriquecer su metodología de enseñanza a partir del aprendizaje “hacia adentro”, a través de la identificación del modelo mental de aplicación profesional de los estudiantes y el ejercicio de la aplicación de conceptos teóricos; como “hacia afuera”, mediante el trabajo grupal y el ejercicio del diagnóstico y propuestas de innovación/mejora (basados en el Modelo SER H4) en organizaciones de Tandil y su zona de influencia, recibiendo feedback tanto académico como organizacional. A lo largo de seis años se han obtenido resultados positivos.

PALABRAS CLAVE: METODOLOGÍA DE APRENDIZAJE – MODELOS MENTALES - DIAGNOSTICO ORGANIZACIONAL – MODELO SER H4 – ORGANIZACIONES.

INTRODUCCIÓN

A lo largo de su camino por la formación universitaria, muchos estudiantes de la carrera de Licenciado en Administración de la Universidad Nacional del Centro de la Provincia de Buenos Aires están habituados a recibir muy buena capacitación pero que generalmente está previamente procesada; predisponiéndolos a la recepción y aplicación de modelos teóricos de diversos autores sin tener conocimiento del propio modelo de desempeño profesional, lo cual los llevaría a plantearse qué elementos de otros investigadores incorporarían a su lógica de comportamiento profesional. Por lo tanto, ellos desarrollan una actitud más bien pasiva-reactiva.

Asimismo, están acostumbrados a contemplar las observaciones y errores en sus trabajos académicos, sin cuestionarlos y muchas veces sin modificarlos debido a que no les es solicitado. Ello lleva a pensar que se quedan con la frustración de no cumplir con algunos estándares académicos de la cátedra, muchas veces no conociendo la justificación de tales correcciones y por ende no dimensionando el propósito de las mismas; cuestión que podría resolverse a través de la resolución de actividades académicas con una dinámica “continua” y no de consigna-entrega única. Es importante que el estudiante pueda ver el trayecto que lo lleva a un mejor desempeño, pero sobre todo un aprendizaje integral a través no solo de la excelencia académica sino a partir de la contemplación y superación de emociones -tales como la frustración y la incertidumbre- que van apareciendo en el camino de incorporación y desarrollo de conocimiento.

Por otro lado, muchos de ellos no están habituados a realizar diagnósticos desde una perspectiva profesional. Es decir, no tienen en claro qué elementos tener en cuenta, no saben cómo “traducir” sus conocimientos teóricos al perfil de los entrevistados, y se encuentran algo desorientados al momento de confeccionar las preguntas que deben relevar información para el diagnóstico organizacional. Asimismo, la información sobre las organizaciones y el surgimiento de propuestas sobre mejoras o innovaciones (fruto de las tareas de diagnóstico) quedan en el aula -siendo evaluadas por los profesores- debido al desconocimiento respecto de la necesidad e importancia de vincularse con las organizaciones a partir la retribución del trabajo realizado; lo que aportaría un toque de la cotidianidad de las mismas al poder contrastarse el resultado de la labor estudiantil con sus necesidades y opiniones (basadas en sus vivencias), siendo muy valioso para su gestión. De esta manera, resulta necesaria la incorporación de estas habilidades a partir del planteo de una nueva forma de prepararlos para lo que,

posiblemente, sea una tarea que realicen seguido en su vida laboral: la consultoría o –eventualmente– el asesoramiento dentro de alguna organización en la que se encuentren trabajando, implicando el ejercicio consciente del diagnóstico y análisis organizacional.

Por todo ello, la metodología de enseñanza implementada en el Curso 2 de la asignatura Dirección General de la Licenciatura en Administración de la Facultad de Ciencias Económicas de la Universidad Nacional del Centro de la Pcia. de Buenos Aires y expuesta en este trabajo, busca ir va más allá de la incorporación de conocimiento formal debido a que pretende estimular el aprendizaje como persona y profesional a partir de vivencias, observaciones, abstracciones y conclusiones que aparecen dentro del proceso de formación a partir del contacto de los alumnos con conceptos teóricos, su aplicación a circunstancias variadas y el contacto con organizaciones de su medio a través de su diagnóstico y aporte a las mismas.

Este aporte metodológico encuentra su eje troncal a través del Modelo SER H4 (del que la autora forma parte a través de diversos proyectos de investigación y la línea investigativa que lo desarrolla y que dirige el Mag. Carlos A. Lorenzo desde hace 17 años), el cual consiste en una metodología de diagnóstico y gestión organizacional cuyo propósito académico es guiar a los estudiantes en la representación y ampliación de su lógica de desempeño profesional, así como en las actividades asociadas al diagnóstico y consultoría de las organizaciones a las cuales se vinculan.

MARCO TEÓRICO

Características principales del Modelo SER H4

En la actualidad, el Modelo SER H4 [1] consta ahora de ocho variables. Estas son: Cultura Organizacional, Poder (en su acción en el sistema político), Liderazgo, Comunicación, Estructura Organizacional, Estrategia, Recursos Intangibles y Contexto.

La variable Cultura Organizacional es considerada por el Modelo SER H4 como directriz de las demás variables que lo conforman y que fueron nombradas anteriormente.

En base al Paradigma Cultural de Edgar Schein [2] se definen en el Modelo SER H4 cuatro tipos culturales [3] para ajustar la teoría general del MODELO a la operatividad del sujeto de estudio. Se parte de que la teoría del Modelo SER H4 dice, y valida en estudios anteriores, que la Cultura Organizacional alinea las demás variables del MODELO en los que hace al comportamiento de cada variable en una determinada organización identificada por su tipo cultural. Si bien la configuración nunca es puramente consistente con la teoría de las Configuraciones Organizacionales validadas en relevamientos hechos en otras etapas del Modelo SER H4, sus desvíos pueden indicar potenciales o actuales disfunciones y/o enfermedades organizacionales.

Los Tipos Culturales Organizacionales son los siguientes: SER H4 (integración y desarrollo de Sabiduría); SER (organización del conocimiento como centro); ABIERTO (basado en las habilidades y organización emergente y situacional) y CLASICO (basado en la experiencia y conservadora). Los mismos están vinculados con un grado distinto de desarrollo humano en calidad a los valores que representa cada cultura.

Estas tipificaciones se diferencian en base a distintas respuestas comportamentales a dimensiones. Las dimensiones son las siguientes: Integración (SER H4); Diversidad de género integrada; Complementariedad en la etariedad; Adaptación por la Magnitud; Promoción o limitación de la Innovación; Política de tecnología necesaria; Relación con los stakeholders; Objetivación de la realidad; Posición ante la ética, la moral y la Responsabilidad Social Organizacional; Equilibrio de la vida laboral y general); Tipos de Modelos Mentales e Inteligencias de los líderes y directivos; La relación con la familia en las organizaciones que correspondan. Tratamiento de la experiencia, el conocimiento y las habilidades. Las dimensiones del Modelo SER H4 con las que determinan el Tipo de Cultura Organizacional.

Por su parte, las variables se aplican sistémicamente y sobre la base de un ser humano cuyo comportamiento y decisiones se analizan integradamente por sus aspectos espirituales, emocionales, racionales en relación con el cuerpo biológico. Esto se aplica a nivel individual, grupal y organizacional.

El Modelo tiene dimensiones que analiza para el diagnóstico de distintos aspectos relevantes de las organizaciones: Magnitud; Carácter Familiar; Tecnología; Etariedad; Género; Innovación Tecnológica y Organizacional; Stakeholders; Grado de Descentralización; Modelos Mentales e Inteligencias; Complejidad de la percepción de la realidad; Ética, Moral y Responsabilidad Social Organizacional; Equilibrio Laboral y de Vida; Experiencia, Conocimiento y Habilidades; Aprendizaje; Sector de la Economía y Áreas funcionales de la Organización.

El Modelo SER H4 cuenta también con una herramienta llamada Configuraciones Organizacionales [4] la cual en una matriz sintética permite conocer cómo hipotéticamente se comportan las variables de Modelo -Liderazgo, Comunicación, Poder, Recursos Intangibles, Estructura organizacional, el proceso Estratégico y la relación con el Contexto. Tal comportamiento se evidencia a través de la interacción de dimensiones de análisis y las tipologías culturales a través de conceptos puente que lo describen.

Asimismo, entre las variables existen conceptos integradores o “puente”, dando abordaje sistémico al análisis de las dimensiones y la relación entre las mismas. Por su parte, esta herramienta se utiliza para análisis complementarios del abordaje sistémico del Modelo a partir de una matriz entre los conceptos que unen cada una de las variables con las dimensiones del Modelo. Estos conceptos son indicadores a relevar y situaciones a observar para el análisis sistémico en la realización diagnóstico. Siguiendo la misma lógica, los conceptos puente se aplican también para la relación de variables del modelo y las dimensiones del contexto, las cuales llevan en parte a un proceso de diseño de escenarios.

Tipologías políticas en el Modelo SER H4

El estudio de las Tipologías Políticas [5] constituye un complemento teórico del Modelo SER H4 que permite abordar la descripción, análisis, diagnóstico y decisión de cambios innovativos que se programen en base al diagnóstico para encaminar la gestión organizacional. El mismo consiste en el análisis de las dimensiones teóricas que se tienen en cuenta en el Modelo SER H4 y el análisis de las tipologías Políticas de la Organización, las que se integran con los tipos culturales. De allí se deducen los indicadores cualitativos para el diagnóstico del tipo político de las organizaciones que se encuentran basados en los conceptos puente relacionadores.

De las dimensiones del Sistema Político, el Modelo SER H4 establece como hipótesis cuatro tipologías que se relacionan con las tipologías Culturales e intentan ser concordantes:

En primer lugar, se encuentra con el tipo Cultural SER H4, el tipo político que se denomina **PODER-VISIÓN**: Aquí la cultura es muy respetada y tiene alta identificación con el Sistema Político. Los líderes se desempeñan en el marco de ella y facilita los procesos de negociación en las pocas colaciones que se conforman. La comunicación es abierta y se busca el aprendizaje. Se tiene en cuenta todas las dimensiones del hombre en forma integral y por lo tanto la ética y la Responsabilidad Social Organizacional. La intuición es muy tenida en cuenta, como así también la información y la innovación. La planificación estructurada tiene una incidencia media en medio de una alta dinámica de procesos sostenidos. La organización es básicamente Antifrágil en alto grado. El grado de anti-fragilidad, es un concepto expresado por Nassim Nicholas Taleb [6].

En segundo lugar, en el tipo Cultural SER, el correspondiente tipo Político se denomina **PODER-MISIÓN**: La incidencia cultural es medianamente alta. El liderazgo toma ciertas flexibilidades con respecto a la Cultura y existen, en las organizaciones de magnitud adecuada, diferentes coaliciones de intereses. La comunicación formal e informal tiene determinados límites y los procesos políticos se utilizan para aprender pero también para intervenir. Prevalece la identificación y el comportamiento humano es integral ponderado situacionalmente en sus dimensiones. Prevalece en las actividades la ética y la responsabilidad social organizacional. La intuición es fuertemente respetada y el mismo respeto tiene la información y la intuición. Hay un alto grado de planificación estructurada, los procesos tiene una dinámica media y el grado de anti-fragilidad es superior a la media.

En tercer lugar, en el tipo Cultural ABIERTO, el correspondiente tipo Político se denomina **PODER-ESTRATEGIA**: La cultura incide según la situación y se debe adecuar con sus costos y/o consecuencias muchas veces. El Poder también se emplea según la situación, y hay identificación o adaptación

según la negociación que es de mediana dinámica en relación a la fuerza de las coaliciones que son variadas. La comunicación formal es selectiva y acotada a la informal. El control se utiliza con fines de intervención y anulación. Prevalecen los intereses, las emociones se disfrazan, la ética, la responsabilidad social organizacional es oportunista, la intuición puede tener un mediano respeto y la innovación se busca aunque muchas veces si éxito. La planificación se relaja, los procesos tiene bajo sostenimiento y existe fragilidad en muchas áreas.

En cuarto lugar, en el tipo Cultural CLÁSICO, al correspondiente Político se denomina **PODER-TACTICA**: La Cultura se contempla según la conveniencia del grupo dominante con características diseñadas a tales efectos. Hay alta identificación o alta sumisión, o una mezcla de ambas. El Liderazgo está adecuado a la Cultura y la negociación es altamente cohesionada por el Poder. Las coaliciones, cuando las hay, son pocas. La comunicación formal e informal es limitada. Los controles son para intervención y castigo individual. La identificación y la sumisión son prevalecientes de manera uniforme. El comportamiento es altamente burocrático, la ética y la responsabilidad social organizacional es tenida en cuenta en relación al tipo de cultura organizacional. La incidencia de la intuición y la creatividad es baja, a la información y la innovación se la tiene medianamente en cuenta, la planificación tiene alta injerencia, con procesos de larga duración. La fragilidad es alta.

A través del análisis de tales características en el diagnóstico del tipo de sistema político, se permitirá analizar y comprender este aspecto clave de la dinámica organizacional, en un contexto de la relevancia de la Cultura Organizacional. A través de ello se derivaría una mejor gestión organizacional en la búsqueda de mejoras.

Metaprosesos

Los metaprosesos [7] en los que trabaja el Modelo SER H4 son los siguientes:

En primer lugar, el **Metaproseso 1 Abordaje y gestión de la complejidad** tiene que ver con la percepción de la realidad interior y exterior a la organización. La finalidad es conocer cómo mejorar, a través de la complejidad específica de cada tipo de empresa, el pensamiento y la acción de la organización hacia su coherencia interna sin reprimir la innovación y proyectarla hacia el contexto. Esto pasa por pasos y acciones que permita integrar los niveles individuales, grupales y organizacionales para cada magnitud y tipo cultural de organización, modificando de ser necesarias las estructuras de trabajo. Es la gestión de un proceso de interpretación de la realidad.

En segundo lugar, el **Metaproseso 2 Abordaje y gestión del ser humano en el trabajo** se plantea a través del perfil de los individuos y grupos/ equipos en una articulación de competencias/actitudes para el mejoramiento del clima interno, la productividad y la competitividad de la organización en cada tipo de cultura organizacional. La finalidad es cómo mejorar, a través de integrar adecuadamente en la estructura y procesos de trabajo el pensamiento y la acción de la organización hacia su coherencia interna. Esto contiene pasos y acciones con características distintas, pero sin embargo conserva algunas parecidas al metaproseso anterior.

En tercer lugar, el planteo del **Metaproseso 3 Abordaje y gestión del capital social, la moral y la ética** pasa por propender a una mejora del Capital Social y la Responsabilidad Social dentro de cada tipo cultural y magnitud de la organización, teniendo en cuenta los factores de género y etariedad si los hay. Se constituye en un activo y/o patrimonio organizacional. La finalidad es mejorar la organización, a través de integrar a los individuos y grupos de trabajo en principios y/o valores adecuados a la organización en dónde se desempeñan a través de acciones de desarrollo.

En cuarto lugar, el **Metaproseso 4 Abordaje y gestión del aprendizaje organizacional** trata de propender a una mejora sostenida de la organización basada en los equipos de trabajo, que contribuya a la creación y difusión del conocimiento con herramientas informáticas que conserven el conocimiento válido y actualizado para todos los que los requieran, e impulsen en todos los miembros de la organización la voluntad en ese sentido. La finalidad es mejorar la organización, a través de integrar a los individuos y grupos de trabajo con libertad para la innovación y/o el cambio, basado en los aspectos culturales acordes con el hecho de que la organización aprenda de su funcionamiento interno y en relación con la percepción de los impactos del contexto. Hay que realizar pasos y acciones que permitan el aprendizaje organizacional a través de equipos, basado en las expectativas de aprendizaje indi-

vidual como forma de integración para cada tipo cultural y magnitud organizacional. Se trata de permitir el desarrollo individual y organizacional.

En quinto y último lugar en el **Metaproceto 5 Gestión de valuación y posicionamiento ante el contexto** convergen todos los demás mencionados anteriormente, con una intensa relación con el primero en lo que hace a la percepción de la realidad que cada organización logra “ver”. La necesidad de analizar la organización desde estos metaprocetos se verifica de alguna manera a través de los relevamientos que hemos realizado, y el que se encuentra en su faz de procesamiento en este momento, relativo a las hipótesis de observaciones e indicadores necesarios para permitir el diagnóstico sobre la situación y la dinámica de estos metaprocetos y los programas de acción, para tomar las medidas necesarios en pos de la salud de capacidad de gestión organizacional.

Los metaprocetos mantienen una integridad que se dividan a efectos de un mejor análisis, pero su implementación necesariamente los une en un programa común a pesar de las características distintivas de cada uno.

Programas de Tratamiento/Mejora

Luego del diagnóstico y el correspondiente análisis del mismo, corresponde tomar decisiones evaluando distintas alternativas en un proceso realizado por distintas personas en muchos casos. Se cuenta con la información racional que es procesada por la mente humana integrada y disparada muchas veces a través de intereses como parte del sistema político y emociones.

Para ello, se cuenta con la técnica de los Metaprocetos que tipifican y configuran los problemas, a fin de instrumentar mejoras a través de los Procesos Organizacionales vitales integrados y vinculados a ellos.

Cada uno de ellos contiene distintos aspectos de análisis de intervención y ayudan para hacer un programa que se canaliza en los procesos administrativos de la organización. Es decir, que los listados no taxativos sobre las disfunciones y las enfermedades se procesan sistémicamente a través de los Metaprocetos. Con ellos se conformará el Programa de cambio para mejorar la situación diagnosticada. Este Programa contará con indicadores de avance, con la velocidad de los mismos, las limitaciones encontradas y posibles disfunciones que ocasiona para realizar los ajustes que se vayan considerando necesarios.

A fin de diseñar un programa de tratamiento de mejora, se deberán identificar las problemáticas y enfermedades vinculadas a cada metaproceto [8].

Intervención desde los Metaprocetos a los Procesos

Los Metaprocetos funcionarán sobre procesos organizacionales, dentro de las características del Modelo SER H4, como pueden ser procesos de liderazgo-jerarquía-influencia, de control sobre datos e información, de normalización de reglamentos, de comunicación, de cambio e innovación, entre otros. El tratamiento debe ser coordinado sobre la existencia de estos procesos [9] para ser consistente en cada uno de ellos con las finalidades de mejora a obtener. Estos, pueden ser, para cierta practicidad y operatividad en ciertas organizaciones, detallados por áreas y funciones, así como también las responsabilidades y la supervisión de los mismos.

Poniendo entonces el foco sobre estos procesos se incluyen los aspectos de los metaprocetos que tienen que ver con el diagnóstico y los aspectos que lo constituyen en un Programa de actividades para la mejora.

El mismo se referirá a un objetivo general y subobjetivos, la mayoría de ellos en relación con los procesos seleccionados. Se estimará la secuencia por prioridades lógicas y los tiempos para alcanzarlos, como así también los recursos necesarios. Además el Programa constará de una serie de indicadores para evaluar los avances del mismo y contar con información para realizar ajustes en relación al cumplimiento de los objetivos y subobjetivos. Este Programa se enviará a los directores quienes realizarán

los comentarios y correcciones que estimen necesarios y volverá al Gerente que comenzará a ejecutarlo rediseñando el mismo en relación con el envío que llegue de los directores.

Enfermedades/Disfunciones Organizacionales

Las organizaciones son diferentes, independientemente de encontrarse en el mismo sector productivo. Es por ello que, el Modelo SER H4 genera diagnósticos a distintos niveles y realidades.

De estos diagnósticos se desprenden disfunciones y enfermedades Organizacionales [10], las cuales son tratadas especialmente para cada tipo organizacional, por medio de técnicas establecidas y diseñadas en el Modelo, estableciendo Programas de Mejoras a través de los Metaprosesos (coordinados a través de procesos), los cuales fueron desarrollados en el apartado anterior.

Es decir, desde el modelo SER H4 se considera a las organizaciones como sistemas socioculturales, políticos y técnicos, a los cuales es posible asociar también una metáfora de salud biológica, considerando a las mismas como los sistemas “biológicos”, los cuales eventualmente sufren de enfermedades o disfunciones, interfiriendo en su desempeño a través de síntomas e indicadores.

Las variables organizacionales tienden a ser conceptualizadas y relacionadas al estallido de conflictos o surgimiento de una situación problemática bajo pensamiento lineal de causa-efecto, pero tienen suficiente nivel de complejidad como para ser necesaria la aplicación de un análisis sistémico para la comprensión real del diagnóstico.

Las enfermedades son dinámicas y sistémicas. En lo “factico” se descubren mediante el análisis de alguna/s variables del Modelo SER H4 y su diagnóstico debe ser nutrido a fin de llegar a un conocimiento más preciso de la “enfermedad” y su “tratamiento” a través de “remedios”, mediante los metaprosesos anteriormente desarrollados.

Como listado no taxativo de las disfunciones y las enfermedades que se pueden descubrir con el Modelo SER H4 se pueden citar las siguientes [11]: problemas con la interpretación de los sentidos de ser humano, mala difusión y comunicación de las decisiones operativas, falta de comunicación con la competencia para cuestiones de interés común e intereses generales del mercado en lo nacional y lo internacional, falta de velocidad y detección de los resultados de las decisiones y acciones tomadas, errores de negociación con proveedores, con funcionarios gubernamentales relacionados con políticas sobre el sector y leyes, entre otras.

MÉTODOS

En el Curso 2 de la asignatura de Dirección General se desarrollan actividades con los alumnos, las cuales se pueden agrupar en los siguientes ejes:

- Trabajo “hacia adentro”:
- Modelo mental de aplicación profesional: se busca analizar el modelo mental profesional “que trae” cada alumno al inicio de la asignatura (compuesto por su forma de pensar y moldeado por la cursada de asignaturas previas dentro de la Licenciatura en Administración) y si varía al incorporar conocimiento. Para ello, se consulta sobre las cuestiones que cada uno tendría en cuenta para generar un diagnóstico y gestionar una organización, y se vuelve a realizar el mismo ejercicio al finalizar la cursada.
- Planteo y análisis de la posición individual: en relación al trabajo grupal de respuesta a consignas, se busca identificar y analizar la posición individual frente a la resolución grupal de la tarea encomendada. Esto tiene por objeto que el alumno se conozca más e identifique elementos de su modelo mental profesional.
- Incorporación de conceptos y modelos: el objetivo de la cátedra es aportarle al alumno algunos modelos teóricos y desarrollos conceptuales para que tengan en cuenta en el desarrollo de consignas, de diagnóstico en organizaciones, para su eventual incorporación a su modelo mental profesional.

- Trabajo de aplicación de conceptos “hacia afuera”:
- Actividades prácticas: desarrollo de consignas de trabajo con el fin de aplicar los conceptos teóricos presentados y analizar los mismos en forma comparativa.
- Diagnóstico de una organización y aporte de una propuesta de mejora/innovación: relevamiento respecto de cada variable del Modelo SER H4 en una organización a elección generando un diagnóstico y propuestas de mejora.

Las consignas y actividades se basan en la exposición y estudio de casos de aplicación de metodología de enseñanza, considerando al caso [12]- como un determinado fenómeno ubicado en tiempo y espacio, el cual abarca prácticamente cualquier problematización que se realice de la realidad social.

Por otro lado, tales actividades pueden ser planteadas a través de tres técnicas de trabajo en el aula:

1- Introspección:

- a) A través de la reflexión de cada alumno respecto de su modelo mental, el cual se releva al comenzar y al finalizar la cursada para observar la incorporación de conocimiento.
- b) Mediante la estimulación a analizar un análisis de sus propios pensamientos sobre la resolución de consignas en comparación con lo resuelto a nivel grupal.

2- Vinculación: se promueve la resolución de tareas y consignas de trabajo a través de grupos de alumnos, quienes deben compatibilizar sus formas de pensar y trabajar. Asimismo, se estimula el análisis, por parte de los alumnos, del efecto que ejerce el fenómeno grupal en la resolución de las consignas.

3- Conceptualización: a lo largo de la asignatura se presentan conceptos de diagnóstico y gestión internacional basados principalmente en el Modelo Ser H4, complementados por conceptos de estrategia y cognición de Levy [13], los arquetipos sistémicos de Peter Senge [14]; y también algunas lecturas de neurociencias aplicadas a la administración a través de Braidot [15], entre otros. Estos conceptos luego deben ser aplicados a la resolución de consignas que utilizan el estudio de casos y también a las organizaciones que buscan diagnosticar.

Y a través de las mismas se trabajan tres niveles:

- Individual: los alumnos analizan sus propios modelos mentales y sus propios pensamientos en la circunstancia de trabajo grupal y la resolución consensuada a la que arriban.
- Grupal: mediante el trabajo en conjunto con otros compañeros. El resultado en la resolución de las tareas asignadas depende del nivel de complementariedad entre ellos, así de la compatibilización de metodologías de trabajo.
- Organizacional: A través de actividades que promuevan la reflexión en clase de todo el alumnado sobre los conceptos de la asignatura y la aplicación de los mismos a casos de estudio y organizaciones reales de la zona de influencia de la UNICEN.

Herramientas e instrumentos

En la implementación de las mencionadas actividades, dentro del Curso 2 de la asignatura Dirección General se utilizan las siguientes herramientas e instrumentos:

- Trabajo “hacia adentro”:

- Modelo mental de aplicación profesional: a través de una consigna abierta basada en un problema concreto en una organización (a elección del alumno), se consulta sobre las cuestiones que cada uno tendría en cuenta para generar un diagnóstico y gestionar la misma, y se vuelve a realizar el mismo ejercicio al finalizar la cursada. El ejercicio puede realizarse a través de la generación de un listado, un mapa conceptual, o lo que prefiera el alumno para expresar su forma de resolución del conflicto mencionado (modelo mental).
- Planteo y análisis de la posición individual: dentro de las consignas que forman parte de las actividades grupales, se consulta sobre qué cuestiones consideran que hubieran resuelto diferente de la solución a la que arribó el grupo, observaciones personales sobre el trabajo del mismo, utilizando el concepto de Columna Izquierda y Columna Derecha [16]. También se solicitan ejemplos individuales de aplicación de conceptos teóricos respecto de la resolución del caso que analizan grupalmente.
- Incorporación de conceptos y modelos: A través de clases teórico-prácticas y material de lectura fuera de clase.
- Trabajo de aplicación de conceptos “hacia afuera”:
- Actividades prácticas: cada trabajo práctico consta de dos grupos de consignas: una que apunta a la relación entre los conceptos teóricos presentados (a fin de que puedan interrelacionarlos y vincularlos a lo que están tratando de resolver) y otras asociadas a la aplicación de los mismos a casos teóricos, así como ejemplos individuales y grupales dentro del entorno de los alumnos.
- Diagnóstico de una organización y aporte de una propuesta de mejora/innovación: el instrumento indicado para la ejecución del diagnóstico es la generación de una guía de preguntas para entrevistar al representante de la organización, las cual se piensan y determinan en función de las variables y dimensiones del Modelo SER H4.

El resultado del diagnóstico se exhibe a través de dos presentaciones, un informe de diagnóstico donde se expone lo analizado en función de la información relevada concluyendo con la identificación de ciertas problemáticas organizacionales, y un proyecto de innovación/mejora a partir del cual se realizan sugerencias (diseñando su implementación) para la resolución una problemática (de las indicadas en el diagnóstico) elegida a resolver.

Por último, se lleva a cabo un cuestionario -por parte de los estudiantes- a la persona que entrevistaron a los efectos del diagnóstico, a fin de que participe con su opinión y genere una devolución respecto del diagnóstico y propuesta presentados, tanto en clase como a la organización. Tal cuestionario tiene un formato de preguntas cerradas siguiendo un formato de respuesta similar a la escala de Likert, a excepción de la última pregunta que consulta sobre su opinión en cuanto a la utilidad de tales visitas estudiantiles.

Población

La población de estudio está constituida por los alumnos de la Licenciatura en Administración que cursan la asignatura Dirección General, correspondiente al cuarto año de la carrera de Licenciado en Administración de la Facultad de Ciencias Económicas de la Universidad Nacional del Centro de la Pcia. de Bs. As.

Unidad de Análisis

La descripción de la unidad de análisis, se puede dividir en dos enfoques:

En primer lugar, la unidad de análisis para la implementación de la metodología de enseñanza expuesto (que consiste en el análisis de los modelos mentales, incorporación de conocimientos teóricos, resolución de casos en equipos y diagnóstico organizacional) basada en el Modelo SER H4 (y modelos teóricos adicionales que le aportan otras miradas a la gestión organizacional) es representada por los alumnos de la asignatura Dirección General Comisión 2, dictada por el titular de la Cr. Mag. Carlos A. Lorenzo y la Jefe de Trabajos Prácticos Lic. Mag. Ma. Natalia Lorenzo. La identificación de la misma se basa en el objetivo de los profesores a incentivar que sus alumnos tengan la oportunidad de:

- Analizar, individual e introspectivamente, su modelo mental y lógica de trabajo
- Incorporar conocimientos teóricos que nutran su formación
- Aprender a trabajar en equipo en la resolución de problemáticas que implican una importante vinculación entre conceptos y reflexión profunda sobre las consignas
- Conocer diversos tipos de organizaciones y contrastar la realidad organizacional con sus conocimientos teóricos para generar un aprendizaje basado en la indagación y reflexión.
- Desarrollar un conocimiento fuertemente enfocado en la aplicación de conceptos a ejemplos o realidades contrastables fuera del aula.

La verificación de tal ocurrencia es lo que aspira la cátedra a fin de determinar si los instrumentos y metodologías empleados resultan útiles a los efectos de llevar a cabo los objetivos aquí explicitados.

Debido a que los integrantes de tal unidad de análisis se renuevan todos los años (al constituirse con nuevos alumnos que cursan la asignatura) se puede realizar un seguimiento en la aplicación de la técnica de aprendizaje mencionada a los efectos metodológicos de la enseñanza y realizar modificaciones de ser necesario.

En segundo lugar, la unidad de análisis para la aplicación de la herramienta de diagnóstico organizacional por parte de los alumnos de la asignatura de Dirección General Comisión 2 lo constituyen organizaciones de Tandil y ciudades aledañas de variado tamaño, sector y finalidad (con o sin fines de lucro) a las que los alumnos poseen acceso o proximidad para el contacto (a fin de facilitar la consecución de entrevistas y visitas). Tal amplitud en el tipo organizacional se debe a que, por un lado se indica a los alumnos que la carrera que estudian los habilita para desempeñarse en cualquier tipo de organización, y también por el hecho de que las organizaciones sin fines de lucro o aquellas con fines de lucro que no responden al estereotipo de empresa (como puede ser aquellas pertenecientes al sector educativo, salud, entre otras) son las organizaciones que más precisan de profesionalización o de asesoramiento profesional en general y en este caso del profesional en ciencias económicas. Sin embargo, se les da libertad de elección de la organización a diagnosticar en función de su cercanía o conocimiento a las mismas.

Indicadores de avance

En cuanto a los indicadores para el estudio de esta metodología de enseñanza, lo constituye la calidad del trabajo observada en cada tipo de las actividades planteadas, lo cual indicaría si la misma es útil para el aprendizaje:

- Modelos Mentales: tal como fue mencionado, se realiza un seguimiento de cada alumno desde el primer día de clase y su primer “modelo mental de aplicación profesional” hasta su último día de clase

y el desarrollo del mismo luego de atravesar la cursada de la asignatura. Se observa la evolución y se la comunica a los alumnos.

- Aplicación de conceptos teóricos a casos en clase: se generan consignas de trabajo las cuales deben ser entregadas en la siguiente clase. Las mismas son corregidas y tal corrección debe ser entregada a la siguiente clase. La corrección puede suceder varias veces sin afectar la nota final, solamente con el propósito de lograr los resultados deseados en función de feedback enfocado en los aportes nuevos que pueden generar a las respuestas a fin de verse enriquecidas.
- Guía de relevamiento: se analiza la calidad de trabajo en dos aspectos. Por un lado, en la cátedra se realiza una evaluación clase a clase respecto de calidad de las preguntas generadas para la guía de relevamiento (frente a clase y por cada grupo luego de clase). Por calidad se considera a aquellas preguntas que están correctamente formuladas en función de expectativas en cuanto al relevamiento de la información (que la misma aporte la información que se busca), a la aplicación correcta de los conceptos aprendidos, a la utilización del lenguaje adecuado al grado de capacitación –en la temática- del entrevistado, a la necesidad de evitar que la consigna no oriente o dirija la respuesta.

Asimismo, a lo largo de la ejecución del diagnóstico se verifica la correcta relación y aplicación de conceptos a través del seguimiento del relevamiento de cada variable/dimensión, la identificación de las Tipologías Culturales y Políticas del Modelo SER H4, la/s problemáticas encontradas (enfermedades organizacionales), y los Metaprosesos en los cuales se desarrollan y sobre los cuales deben basarse los programas de resolución ; todo ello será necesario para una correcta conclusión y para la elaboración de propuestas acordes a la realidad organizacional.

Por otro lado, la calidad de trabajo medida por el entrevistado (a través del cuestionario anteriormente mencionado), el cual informa sobre la pertinencia del diagnóstico y la propuesta a la realidad de cada organización, y sobre todo al grado de aplicabilidad de lo sugerido (de acuerdo a las limitantes organizacionales, tanto de tiempo, recursos, como de la decisión de la dirección). Si bien a los efectos académicos formales la primera acepción de calidad de trabajo es la que importa a los efectos de colocar una nota, se considera que la segunda es tanto o más importante que ésta (si bien no se traduce en nota más alta o baja si el entrevistado está de acuerdo con lo presentado por los alumnos) debido a que refleja la realidad organizacional con la que deberán enfrentarse en poco tiempo y representa un feedback muy importante para los alumnos quienes próximamente van a desempeñarse como profesionales y no podrán resguardar la calidad de su trabajo en una nota dentro de la libreta universitaria.

RESULTADOS

A través de la aplicación de los instrumentos propuestos por la cátedra durante 6 años, se ha evidenciado lo siguiente:

- Modelo Mental de aplicación profesional: a lo largo de la cátedra los alumnos han podido plasmar e identificar su modelo mental al momento de desempeñarse profesionalmente y se han dado cuenta de varias cuestiones de sí mismos que no conocían, lo cual es altamente positivo. Asimismo, han podido analizar la evolución de su formación a lo largo de la cursada y se han visto gratificados con los resultados. Ello se pudo observar a través de los modelos mentales de final de cursada, los cuales han incorporado varios de los conceptos teóricos (y su aplicación) desarrollados en clase.

- Resolución de casos de aplicación conceptual: a partir de las entregas de trabajos utilizando casuística a partir de consignas que exigían vinculación de conceptos y profunda reflexión sobre su aplicación, se les ha solicitado en promedio 3 ocasiones la corrección de tales entregas. Si bien los alumnos, en un principio, creían que habían realizado mal el trabajo, luego comprendieron que ello no afectaba su nota sino que representaba un desafío para generar respuestas precisas, amplias y extensamente desarrolladas. Por lo cual, se dieron cuenta que luego de terminar las correcciones tenían un mejor trabajo del que originalmente entregaron, pudiendo generar mayor aprendizaje que la mera corrección e identificación de errores debido a que tuvieron que perfeccionar la respuesta y no se quedaron solamente con la observación de los errores.
- Diagnóstico organizacional: los alumnos han interactuado con organizaciones de diverso tipo, en cuanto a su dimensión, finalidad y sectores, que se encuentran en Tandil y ciudades aledañas; respondiendo a las características de diversificación de la actividad económica en la región. Las dificultades estuvieron asociadas al proceso de desarrollo de habilidades para la confección de preguntas y la confiabilidad de algunas respuestas (por la tendencia a responder sobre el “deber ser”). Por otro lado, los entrevistados estuvieron de acuerdo con los diagnósticos, evaluaron su posible implementación, y valoraron el aporte realizado a las organizaciones que representan.

PALABRAS CONCLUSIVAS

A lo largo de 6 años, en los se aplica esta metodología de enseñanza a la cátedra de Dirección General Comisión 2, se ha evidenciado un aprendizaje, por parte de los alumnos en 3 vías.

En primer lugar, se observa que los alumnos, a través de los instrumentos propuestos por la cátedra pudieron comenzar a conocerse un poco más como futuros profesionales, tanto a nivel intrapersonal como en relación con su entorno de trabajo y de desempeño: el hecho de conocer su modelo mental les aporta una herramienta muy importante, la cual pueden modificar cuando consideren y nutrir en todo momento que tengan oportunidad. Su relación con otros compañeros de trabajo les da roce para interactuar con personas con diversas formas de pensar y de trabajar. La necesidad de rehacer trabajos en varias oportunidades (con la finalidad de aprender positivamente desde el error) los ha enfrentado y capacitado para afrontar la frustración y no quedarse con la idea de que el señalamiento de la necesidad de corrección no sucede para marcar los errores sino para mejorar el desempeño propio y del equipo de trabajo. En la actividad de diagnóstico como herramienta de gestión organizacional han incorporado la habilidad de generar preguntas en función de premisas como el perfil del entrevistado, los objetivos para la investigación y la calidad de información a relevar; todo ello en función de la compatibilización de sus conocimientos teóricos.

En segundo lugar, se encontraron con la realidad y salieron airosos. Es decir, tuvieron la oportunidad de medir su diagnóstico organizacional (que muchas veces solo se evalúa dentro de los límites de la cátedra universitaria) a través del feedback proporcionado por sus entrevistados, tal como sería el caso si ellos fueran consultores y las organizaciones sus empleadores. A través de ello se observa que tuvieron una repercusión positiva, tanto en lo referente al diagnóstico como en lo vinculado a las propuestas realizadas, cuestión que evidencia la verdadera comprensión de las necesidades y realidad organizacional.

En tercer y último lugar aunque no menos importante, resulta en un aprendizaje profesionalmente responsable en cuanto a su labor como estudiantes y en el ejercicio de su profesión. Pese a que han pasado varios años y varias cátedras por las organizaciones de Tandil y su zona de influencia, las mismas continúan destacando la importancia de esta modalidad de trabajos, al sentir retribuido el tiempo dedicado con la entrega de los diagnósticos y propuestas realizados. Si bien es aplicable a todas las organizaciones, sobre todo en el caso de las organizaciones sin fines de lucro esta actividad podría conside-

rarse como una actividad dentro de lo que se podría llamar “Responsabilidad Social Universitaria”, debido a que resulta en un modo de devolución -por parte de los estudiantes y la universidad- de lo que la sociedad aporta para que ellos se puedan formar en una institución académica de carácter público; además de colaborar en la explotación de su potencial y su beneficio para la comunidad.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

[1] Lorenzo, C. A. y Lorenzo, M. N., “Aspectos metodológicos y epistemológicos para mejorar el aprendizaje y la gestión en administración: Modelo cualitativo de diagnóstico e innovación SER H4”. Evento: XXIX Congreso Nacional de ADENAG, 23,24 y 25 de Mayo de 2013. Bahía Blanca, Provincia de Buenos Aires, Argentina.

Lorenzo, C. A. et al, “Técnicas de Análisis Intervención en gestión de las organizaciones: Un Modelo de intangibles como base” XXVIII Congreso Nacional de ADENAG. Facultad de Humanidades, Ciencias Sociales y de la Salud-Universidad Nacional de Santiago del Estero, Santiago del Estero, Pcia. de Santiago del Estero. 22, 23 y 24 de mayo de 2012.

[2] Schein, Edgar H. “La cultura empresarial y el liderazgo: una visión dinámica”. Plaza & Janes, Barcelona-España.1988.

[3] Lorenzo, C. A. Y Lorenzo, M. N., “Poder, Sistema Político y Cultura: La relación de las variables del Modelo SER H4 con el Sistema Político y la Directriz Cultural, las dimensiones del Modelo y las Tipologías Culturales”. V Jornadas de Administración del NEA – III Encuentro Internacional de la Región Jesuítico Guaraní. Universidad Nacional de Misiones. Posadas, Pcia. De Misiones, Argentina, 2 y 3 de setiembre de 2013

Lorenzo, C. A. y Lorenzo, M. N., “Variables y Dimensiones relacionadas para el análisis y diagnósticos de problemas organizacionales: matrices de conceptos integradores para su logro sistémico desde el modelo SER H4” IV° Jornadas de Administración del Nea - II° Encuentro Internacional de Administración de la Región Jesuítico Guaraní. RES. C. D. N° 020/12. Universidad Nacional de Misiones .Posadas, Pcia. de Misiones, Argentina. 3 y 4 de setiembre 2012.

[4] Lorenzo, C. A. y Lorenzo, M. N., “Variables y Dimensiones relacionadas para el análisis y diagnósticos de problemas organizacionales: matrices de conceptos integradores para su logro sistémico desde el modelo SER H4” IV° Jornadas de Administración del Nea - II° Encuentro Internacional de Administración de la Región Jesuítico Guaraní. RES. C. D. N° 020/12. Universidad Nacional de Misiones .Posadas, Pcia. de Misiones, Argentina. 3 y 4 de setiembre 2012.

[5] Lorenzo, C. A. y Lorenzo, M. N., “La Cultura y el Poder: relaciones dinámicas en tipos culturales y tipos políticos en el SER H4”. XX Cumbre de Alta Gerencia Internacional de Administración y Marketing. 7 al 9 de noviembre de 2014, Pinamar, Pcia. de Buenos Aires, Argentina

Lorenzo, C. A. y Lorenzo, M. N., “La gestión de las organizaciones desde una perspectiva político cultural integrada: abordaje desde la gestión del proceso general de gestión Parte II” Congreso Latinoamericano de Administración- IV Encuentro Internacional de la Región Jesuítico Guaraní. Universidad Nacional de Misiones. Posadas, Pcia. De Misiones, Argentina, 8 y 9 de setiembre de 2014

[6] TALEB NASSIM, N., “Antifrágil: las cosas que se benefician del desorden”. Editorial Paidós. Barcelona, 2013.

[7] [8] Lorenzo, C. A. y Lorenzo, M. N., “Enfermedades Organizacionales: tipología y tratamientos en base al Modelo SER H4”. IV° Jornadas de Administración del Nea - II° Encuentro Internacional de

Administración de la Región Jesuítica Guaraní. res. C. D. N° 020/12. Universidad Nacional de Misiones. Posadas, Pcia. de Misiones, Argentina, 3 y 4 de septiembre 2012.

Lorenzo, C. A. (Mag.- Director), Lorenzo, M. N. (Mag.); “Procesos de Mejora Organizacional en un Modelo de Gestión de Intangibles”. XXVII° Congreso Nacional Asociación de Docentes Nacionales en Administración General de la República Argentina (Adenag). Universidad Nacional de La Pampa – Facultad De Ciencias Económicas, 2011.

Lorenzo, C. A. y Lorenzo, M. N., “Metaprosos de Mejora Organizacional e indicadores para el desempeño”, II Jornadas de Administración del NEA. Universidad Nacional de Misiones. Posadas, Pcia. de Misiones 19 y 20 de agosto de 2010.

[9] Lorenzo, C. A. et al, “Técnicas de Análisis Intervención en gestión de las organizaciones: Un Modelo de intangibles como base” XXVIII Congreso Nacional de ADENAG. Facultad de Humanidades, Ciencias Sociales y de la Salud-Universidad Nacional de Santiago del Estero, Santiago del Estero, Pcia. de Santiago del Estero. 22, 23 y 24 de mayo de 2012.

[10] [11] Lorenzo, C. A. y Lorenzo, M. N., “Identificación de enfermedades Organizacionales a través del Modelo SER H4” Evento: V Jornadas de Administración del NEA – III Encuentro Internacional de la Región Jesuítica Guaraní. Posadas, Pcia. De Misiones, Argentina, 2 y 3 de setiembre de 2013

Lorenzo, C. A. y Lorenzo, M. N. “Relevamiento E Indicadores de Enfermedades Organizacionales en el Modelo Ser H4”-Revista Adenag. Publicación: N° 3- ISSN: 1853-7367-Fecha: Junio 2013-Páginas: 37-46

[12] Vasilachis de Gialdino, I.; “Estrategias de investigación cualitativa”, Editorial Gedisa, Barcelona, 2006

[13] Levy, A.; “Estrategia. La razón y la emoción”, 1ra edición, Consejo Profesional de Ciencias Económicas de la Ciudad Autónoma de Buenos Aires, Buenos Aires, 2013.

Levy, A.; “ECP estrategia, cognición y poder: cambio y alineamiento conceptual en sistemas sociotécnicos complejos”, 1ra edición, Editorial Granica, Buenos Aires, 2007.

[14] Senge, P.; “La Quinta disciplina: el arte y la práctica de la organización abierta al aprendizaje”, 2^{da} edición 17^a reimpresión, Editorial Granica, Buenos Aires, 2015.

[15] Braidot, N.; “Cómo funciona tu cerebro para Dummies”, 1ra edición Editorial FAFP-Grupo Editorial Planeta, Ciudad Autónoma de Buenos Aires, 2015.

[16] Senge, P., Kleiner, A., Roberts, C.; Ross, C., Smith, B.J.; “La Quinta disciplina en la práctica: estrategias y herramientas para construir la organización abierta al aprendizaje”, Editorial Granica, Barcelona, 1995.

VÍNCULOS PARA LA GESTIÓN INTERNACIONAL DEL DESARROLLO LOCAL: LA RELACIÓN ENTRE EL ESTADO LOCAL Y EL EMPRESARIADO DEL MUNICIPIO TANDIL²⁹

Lorenzo María Natalia

lorenzonatalia@yahoo.com.ar

Facultad de Ciencias Económicas – Universidad Nacional del Centro de la Pcia. de Buenos Aires

RESUMEN

Este trabajo tiene por objetivo explorar el vínculo entre el sector empresarial y gubernamental-local a fin de identificar los elementos que dinamizan y entorpecen las Políticas Municipales de Comercio Exterior, considerando que su gestión exitosa impulsa la dinamización empresarial, institucional y social, así como la generación de externalidades positivas, buscando explotar tanto efectiva como eficientemente el potencial de desarrollo territorial. Para ello se identificarán las características de ambos actores, su relación y el abordaje a las políticas de gestión internacional –a través de los instrumentos y herramientas que las componen- mediante la presentación del caso de la ciudad de Tandil, Provincia de Buenos Aires-Argentina.

PALABRAS CLAVE: GESTIÓN INTERNACIONAL SUBNACIONAL – POLÍTICAS MUNICIPALES – EMPRESARIADO - DESARROLLO LOCAL

Introducción

En la actualidad, las ciudades cumplen un papel esencial en los procesos de desarrollo, y con el tiempo han recuperado y renovado su protagonismo convirtiéndose en centros de atención política, económica y cultural. Asimismo, al ser nodos de redes internacionales de transporte y comunicaciones, actúan como centros básicos de atracción de la actividad económica regional, como proveedoras de servicios especializados (orientados tanto al consumo como a las empresas), como centros de difusión de las innovaciones en su más amplio sentido y como centros de intercambio con el exterior.

De acuerdo a sus potencialidades estratégicas, las ciudades son “motores” de sus regiones y se articulan en un sistema internacional de otras ciudades y regiones. En ese sentido, de acuerdo a Cotorruelo Menta [1], el nuevo modelo de desarrollo regional y local se puede apoyar en dos premisas espaciales básicas. Por una parte, el reconocimiento del papel primordial que juegan las ciudades en el proceso competitivo que se lleva a cabo en los mercados internacionales y por otra, la importancia estratégica de las ciudades medias en el nuevo proceso de desarrollo y ordenación del territorio.

De esta manera, el territorio y sus ciudades pueden ser vistos como un sistema de oferta y demanda, representados por sus recursos humanos, los sectores productivos locales, las infraestructuras de transporte y comunicaciones y de soporte físico de las actividades socioeconómicas, los servicios públicos, los recursos/atractivos paisajísticos y medioambientales y la calidad de vida. Es por ello, que Cotorruelo Menta [2] reclama que los máximos responsables de la gestión local deben ser capaces de ejercer un liderazgo estratégico, de impulsar grandes proyectos movilizadores (como atraer actividades innovadoras o establecer alianzas y acuerdos de cooperación para el desarrollo), así como trabajar en colaboración con los diversos actores (tanto públicos como privados y productivos como sociales) a fin de promover la presencia internacional de sus ciudades.

La competitividad sistémica de un territorio, entendida como la capacidad empresarial “para insertarse en una posición privilegiada de un sector a nivel mundial, para hacer uso intensivo de su capacidad innovadora en productos y procesos” [3] precisa de la capacidad gubernamental para generar las “condiciones favorables y estables que permitan sortear los momentos de incertidumbre” [4] y de la participación empresarial para legitimar y dar sustento a tales gestiones, logrando que sea un proceso articulado, equilibrado y sustentable para el territorio.

²⁹ La presente publicación ha sido financiada por la Agencia Nacional de Promoción Científica y Tecnológica a través del Proyecto de Investigación Científica y Tecnológica (PICT-2013-0448) titulado “Actores y dinámicas en las estrategias de desarrollo local: el rol de los gobiernos municipales en la generación de políticas de gestión internacional”.

En ese sentido, las Políticas Municipales de Comercio Exterior (PMCE) representan las iniciativas locales dispuestas a estimular dicha competitividad, a través del fomento de las actividades de exportación e importación a través de la colaboración de las operaciones comerciales como de las condiciones competitivas de las empresas y del entorno productivo en el cual se desempeñan [5].

Considerando que las políticas de desarrollo local – y por ende las Políticas Municipales de Comercio Exterior- nacen y se nutren de la integración de visiones e intereses a partir de la concertación estratégica de los agentes públicos y privados -representativos y con incidencia en el conjunto de la sociedad y el territorio- este trabajo considera importante, y tiene por objetivo, explorar el vínculo entre el sector empresarial y gubernamental-local a fin de identificar los elementos que lo dinamizan y entorpecen, considerando que su gestión exitosa impulsa la dinamización empresarial, institucional y social, así como la generación de externalidades positivas, buscando explotar tanto efectiva como eficazmente el potencial de desarrollo del territorio.

En función de lo expuesto, este trabajo tiene por objetivo explorar el vínculo estado-empresariado local mediante la presentación de las características que hacen al vínculo entre los estados municipales y los empresarios a través de los intereses particulares y comunes, los puntos de encuentro, la importancia de la generación de sinergia entre ellos, y el rol del estado local en la relación frente a la concepción y establecimiento de políticas de gestión internacional y sus eventuales controversias.

Asimismo, a fin darle un marco a la relación planteada, se avanzará sobre las circunstancias que actúan como disparadores de la participación del estado municipal en la internacionalización del desarrollo local a través del liderazgo en la gestión e implementación de las PMCE y las herramientas de posicionamiento internacional, en pos de fomentar la Competitividad Sistémica Local. Tales instrumentos y herramientas, si bien se presentan desde el rol municipal respecto de qué servicios puede brindar y con qué propósito, requieren de la activa participación del entramado productivo local.

Por último, se presentará brevemente el caso de la ciudad de Tandil (Provincia de Buenos Aires), a partir de la cual se buscará presentar las acciones que realizan los gobiernos locales en cuanto a la gestión internacional y Políticas Municipales de Comercio Exterior. En función de ello y como contrapunto se expondrá el punto de vista del empresariado local frente a tales iniciativas.

ESTADO MUNICIPAL-EMPRESARIADO LOCAL: SOCIOS PARA EL DESARROLLO

A lo largo de las últimas décadas, la globalización ha deparado un cambio en la geografía de responsabilidades, generándose una oportunidad para redefinir el rol local, y pasando a ocupar un papel protagónico respecto del nuevo orden internacional, constituyéndose en el nuevo actor del desarrollo.

De esta manera, el proceso de reinención de lo local fue tomando impulso, generando cambios en la estructura de desarrollo -través de la innovación y la capacidad emprendedora local y regional- y haciéndose cargo de la descentralización de las políticas de los gobiernos centrales a través de la dinámica y el compromiso de los actores sociales (autoridades públicas, empresas y la sociedad civil) en la generación de políticas que permitan expandir el desarrollo local y adaptarse a cambios en el entorno.

En ese sentido, se puede afirmar que la política de desarrollo local nace y se nutre de la integración de visiones e intereses a partir de la concertación estratégica de los agentes públicos y privados representativos y con incidencia en el conjunto de la sociedad y el territorio; buscando impulsar la dinamización empresarial, institucional y social, así como la generación de externalidades derivadas de esta relación, la cual buscará gestionar tanto efectiva como eficazmente el potencial de desarrollo del territorio.

Es por ello que para la gestión y ejecución viable y efectiva de las políticas territoriales de desarrollo económico local es vital la existencia de un ámbito de consenso entre los principales actores territoriales, donde prime la responsabilidad, el compromiso, la capacidad de observación de la realidad, de identificación de las demandas y la existencia de mecanismos de deliberación eficaces, que permitan el acercamiento de los diversos intereses que se encuentran en la ciudad, región o territorio. La incorporación de los diversos actores busca legitimar políticamente a los mismos, el gobierno local a través de la naturaleza del vínculo con la sociedad civil aportando eficacia y efectividad a su gestión, y los actores privados mediante el encuadre de sus iniciativas en el tejido institucional; implicando que “las redes densas de relaciones cooperativas entre cámaras empresariales, sindicatos, centros educativos,

empresas y el gobierno local constituyen un elemento central para posibilitar una utilización eficiente del potencial de recursos locales disponibles y mejorar la competitividad territorial” [6].

Tanto la Política de Desarrollo Local como su internacionalización pueden ser vistas como resultado de un ámbito atravesado por procesos relacionales y conflictos de intereses que en gestión genera sinergias, estrategias conjuntas y poder compartido, fruto de un proceso de aprendizaje colectivo, cambio cultural y construcción política generado por los actores locales a partir de sus propias capacidades [7]. Es por lo tanto, “un proceso territorializado de maduración social (aprendizaje colectivo para el cambio cultural) y construcción política que se despliega en múltiples dimensiones” [8].

Esta cuestión política se caracteriza por la confluencia e interacción continua de diversos intereses (no necesariamente armónicos) que generalmente obedecen a un ámbito al cual corresponden los actores (público-privado) y que determinan la necesidad de negociación a fin de generar políticas integrales.

En función de lo expuesto, el gobierno municipal representa un agente estatal cercano y con altas posibilidades de éxito al momento de diseñar las políticas de desarrollo más adecuadas de acuerdo a las características de ciudad o región (estructura económica, factores tecnológicos, territoriales, culturales y sociales, entre otras), “buscando siempre dotar a las empresas locales de una gama instrumental tal, que produzca una mejora en su productividad y, de ésta forma, alcance los niveles competitivos necesarios a escala nacional e internacional” [9].

Por su parte, el sector privado empresarial participa activamente en el desarrollo local y regional a fin de legitimar la actuación del gobierno local y evitar la incertidumbre por los cambios políticos e institucionales [10]. El gobierno local aporta una perspectiva territorial a mediano y largo plazo, lo cual funciona de contrapeso frente a la visión cortoplacista del empresariado.

Respecto al desarrollo local, la mayoría de los actores empresariales suelen organizarse en asociaciones que responden a la rama de actividad (generalmente nacionales o regionales que algunas veces tienen su réplica a nivel local) o al territorio (por lo general multisectoriales, organizadas de acuerdo a los sectores de la economía), las cuales participan como actores en los procesos de desarrollo, aunque una minoría (dependiendo de la circunstancia o de la dimensión) participan en forma individual.

Es por ello que las asociaciones empresariales desempeñan un papel central en estas nuevas disposiciones y están en condiciones de dar forma a la dirección y al contenido del desarrollo económico; y los funcionarios del gobierno apoyan las asociaciones público - privadas con el fin de mejorar la capacidad del Estado. De esta manera, se eleva a las asociaciones a la condición de socio - minoritario- de las políticas estatales, y se les otorga la posibilidad de colaborar con la gestión estatal a partir del establecimiento de límites a la autonomía de los gobiernos y la capacidad influir en la mejora del proceso político mediante el monitoreo, la motivación y educación de los funcionarios a través de la relación empresariado-estado.

Sin embargo, existen dificultades para la participación plena del sector privado empresarial en las iniciativas de desarrollo local. Una parte de ellas están vinculadas a características propias del empresariado, como ser la multiplicidad de intereses, las disímiles dimensiones del tejido empresarial, el grado desigual de representatividad que tienen en las asociaciones empresariales (en función de la cantidad de miembros, la dimensión de los mismos, etc.), la diversidad de actividades que desarrollan y la visión sectorial que poseen, entre otras. Otro obstáculo, y quizás el más importante, radica en la falta de confianza de los empresarios hacia el gobierno local, como catalizador del proceso de desarrollo. Esta desconfianza se basa, principalmente en la tradición centralista de los gobiernos nacionales (promoviendo la desvalorización del gobierno local para canalizar procesos complejos como el desarrollo local), y en el manejo de los recursos, entre otras cuestiones [11].

A fin de construir políticas efectivas de desarrollo local es vital generar redes de confianza que construyan y reparen la relación entre el gobierno local y los actores privados, especialmente los empresarios, a fin de fortalecer el grado de compromiso explícito entre ambos actores. Asimismo, es necesario el fortalecimiento de la asociatividad local, lo cual incrementará la representatividad real y promoverá a una mayor participación. Esto contribuirá a la generación y formalización de consensos, al ejercicio de la planificación estratégica y a la consiguiente creación y aplicación de nuevas herramientas e instrumentos que fomenten y sustenten las iniciativas para el desarrollo local.

LAS POLÍTICAS MUNICIPALES DE COMERCIO EXTERIOR COMO HERRAMIENTAS PARA EL DESARROLLO

Acompañando la disposición hacia la descentralización -en función del Desarrollo Local endógeno³⁰- desde los Estados Nacionales y Provinciales hacia los Estados Locales, en los últimos años ha surgido la tendencia respecto de la importancia y del mayor involucramiento de los gobiernos locales en el desarrollo productivo endógeno orientado hacia el exterior, respondiendo a la mayor exposición frente a la competencia interregional e internacional.

Dentro de este fenómeno, se reconoce la importancia del establecimiento de una política internacional subnacional, en la cual se desarrollen herramientas orientadas al posicionamiento económico externo. Para ello, diferentes autores [12] [13] han acuñado el concepto de Políticas Municipales de Comercio Exterior (PMCE), las cuales surgen como respuesta del gobierno local a las fallas de mercado que enfrentan las empresas y son definidas por Dabat como el “conjunto de políticas tendientes a fomentar las actividades de exportación [e importación], ya sea facilitando las operaciones comerciales o apuntalando las condiciones competitivas de las firmas residentes en la localidad o del sistema productivo en el que éstas se desenvuelven” [14]. En este marco, Doval [15] considera que es responsabilidad del Estado nacional la determinación del contenido de la Política Exterior, en tanto que la tarea de las ciudades se focaliza en la gestión internacional, proporcionando un instrumento para satisfacer las necesidades locales.

En este escenario, como dicen Calvento, Herrero y Lorenzo “las políticas públicas de gestión internacional, generadas por los actores gubernamentales subnacionales a partir de una sinergia social, económica y política, son concebidas como herramientas que impulsan la inserción nacional e internacional buscando aprovechar las oportunidades del contexto exterior y presentándose como un instrumento significativo para el desarrollo local” [16].

Consecuentemente, a través del análisis de las PMCE toma relevancia el concepto de Competitividad Sistémica Local, el cual hace referencia a “la capacidad que tienen las ciudades para desenvolverse en el mercado internacional” [18], a través de sus ventajas competitivas como territorio y las propias de las empresas que componen la estructura productiva local, generadas a partir de un desarrollo endógeno.

Incentivos de la gestión internacional municipal

Este tipo de herramientas de posicionamiento internacional ha derivado de diferentes circunstancias que denotan la necesidad de la intervención del gobierno local [19]. Entre ellas se pueden señalar:

- 1) Problemas de información comercial internacional: normalmente la información vinculada a la gestión de comercio exterior (proveedores externos, precios de las mercancías en el exterior, capacidad de cobro, calidad de las mercancías importadas, legislación comercial de los países, entre otros), tiene un alto costo relativo para un pequeño productor, pero puede ser muy redituable si el trabajo de búsqueda y adquisición se realiza en mayor escala. La colaboración del gobierno municipal en la captación, codificación y procesamiento de información productiva (sistematizada en bases de datos junto a la información brindada por ferias, exposiciones y otros eventos), puede viabilizar operaciones de comercio exterior que serían extremadamente complejas para PyMEs que operen en forma independiente. Ello complementa la utilización de mecanismos tradicionales para conseguir información y vínculos internacionales, como ferias, exposiciones y el contacto con organismos provinciales y nacionales.
- 2) Problemas de negociación comercial internacional: toda transacción internacional conlleva costos, más aun en el caso de las PyMEs, las cuales no poseen una estructura experimentada y económicamente sólida que les permita correr el riesgo de negociaciones frustradas. La resolución de este problema requiere una buena infraestructura de tecnologías de comunicación y asesoramiento en la nego-

³⁰ La teoría del desarrollo endógeno parte de la idea de que el desarrollo económico es consecuencia de la aplicación del conocimiento en los procesos productivos y la utilización de las economías externas que se generan en los sistemas productivos y en las ciudades. Pone énfasis en que en ese proceso hay rendimientos crecientes y, por lo tanto, crecimiento económico, gracias a la utilización del potencial y el excedente generado localmente y a la eventual atracción, de recursos externos [17].

ciación y manejo de eventualidades, para reforzar las potencialidades de los empresarios, brindándoles certidumbre y estabilidad.

3) Problemas estructurales de las firmas y los encadenamientos productivos: el gobierno local (a través de la colaboración de los gobiernos y actores nacionales y provinciales) puede involucrarse con el desarrollo de la estructura industrial local para elevar la competitividad internacional del territorio y las firmas que allí producen. Dependiendo de las características del aparato productivo local, los gobiernos pueden atender a las características de mercado diseñando estrategias de desarrollo, a largo plazo, para la inserción internacional de los bienes locales.

4) Producción de bienes públicos para la captación de externalidades: la generación y la gestión de una infraestructura social, junto con la formación de un polo productivo dinámico -basado en economías de alcance- genera efectos sociales, traducidos en competitividad sistémica, muy superiores a los realizados en forma privada; resultando estratégica para el comercio internacional. De esta manera, el papel del Estado en su colaboración con la difusión social de los beneficios generados por el esfuerzo colectivo, puede ser determinante. Asimismo, la creación y difusión de la Marca Ciudad ³¹(la cual representa la síntesis de su identidad, personalidad, valores, imagen y su modelo urbano) es una herramienta clave en la apertura de mercados externos.

5) Agotamiento del mercado interno e inestabilidad macroeconómica: la contracción del mercado interno obliga a reencausar las estrategias de desarrollo local para que los esfuerzos públicos y privados favorezcan las exportaciones a fin de conservar las economías de escala existentes y garantizar la eficiencia productiva. Frente a ello, es muy importante el rol del gobierno local, el cual debe aminorar los cambios abruptos en el mercado internacional, a partir de la creación de instrumentos que reduzcan la incertidumbre exterior.

6) Dificultades financieras: hay dos grandes tipos de problemas para lograr el financiamiento para las PyMEs que quieren llevar a cabo estrategias que involucren ventas al exterior:

- Derivadas de dificultades para la captación del financiamiento externo: puede ser estratégica para los proyectos de desarrollo local y las políticas municipales de comercio exterior, dada la existencia eventual de restricciones financieras en el mercado interno.
- Derivadas de problemas de financiamiento interno: el gobierno municipal puede, de acuerdo al perfil de la política internacional diseñada, colaborar con las PyMEs estratégicas en el acceso al financiamiento por parte de la banca pública (a través del apoyo de los Estados nacionales y provinciales) y respaldar a las mismas en sus negociaciones con los bancos privados, a fin de “equilibrar las fuerzas” entorno a las negociaciones.

A partir de las dificultades que deben enfrentar las empresas en cuanto a su incursión en el comercio internacional surge la necesidad, tanto por parte de los empresarios como de los gobiernos locales, de concebir herramientas municipales que busquen suavizar las rigideces del comercio exterior pero que también colaboren en generar una estructura productiva sólida capaz que dar soporte a las actividades internacionales de las empresas de la región. A partir de ello, se diseñan instrumentos que le dan cuerpo a tales políticas a través de herramientas que el estado local pone a disposición en pos de la articulación con las empresas.

Herramientas e instrumentos para la gestión internacional del Desarrollo Local

³¹ Hochberg Kogan [20] señala que la marca integra la imagen que genera la ciudad en sus públicos objetivos; el valor creado por la misma, a través de su utilidad funcional y/o simbólica; su posicionamiento en la mente de los consumidores; su cultura; su misión, la cual se relaciona con la visión de la ciudad y las expectativas sobre la misma; y su atractivo, el cual mide el potencial de beneficios urbanos a partir de la valoración de diversos factores característicos de la ciudad y territorio en el cual se emplaza y desarrolla.

Las estrategias de posicionamiento internacional orientadas al Comercio Exterior, son llevadas a cabo de manera unilateral por los gobiernos municipales o en conjunto con el sector empresarial, a través de diversas medidas y acciones, con el objetivo de promover la competitividad de las empresas que forman parte del entramado productivo local.

Por lo general, las mismas se encuentran encausadas dentro de Oficinas Municipales de Comercio Exterior, las cuales han surgido casi contemporáneamente con el cambio en el paradigma del desarrollo local endógeno y la política subnacional de gestión internacional (basada en el establecimiento de las Políticas Públicas de Gestión Internacional y Políticas Municipales de Comercio Exterior). Estas oficinas varían de acuerdo a su tamaño, complejidad de sus actividades, compromiso con la articulación del conjunto de la estructura productiva local, tipo de empresas asistidas, entre otras características. La importancia que se le da a cada una de ellas varía de acuerdo a las realidades locales, los sectores productivos involucrados, el tamaño de las firmas relacionadas, entre otros [21].

De esta manera, las medidas y actividades que componen dichas herramientas de posicionamiento internacional pueden encuadrarse, de acuerdo al protagonismo municipal, dentro de las siguientes categorías [22] [23]:

1) De asesoramiento a exportadores: se encuentran destinadas a mejorar el desenvolvimiento de los exportadores y/o importadores locales, potenciales y regulares. Se trata de actividades de bajo costo fiscal y resultados de corto plazo pero poco contundentes desde el punto de vista de la creación y consolidación de condiciones de competitividad internacional.

2) De intermediación entre los exportadores y instituciones públicas o privadas, argentinas o extranjeras: consiste en la actividad municipal -principalmente indirecta-, enfocada a la vinculación de los empresarios representantes de la oferta exportable local con instituciones públicas/privadas nacionales/internacionales que financien o gestionen operaciones de comercio exterior, logística, etc.; o que generen de inversiones tendientes a elevar la competitividad internacional de las firmas involucradas en esas políticas. Sin embargo, en algunas ocasiones, es el propio municipio quien contacta y coordina actividades y gestiona subsidios o facilidades para la participación de empresas en ferias internacionales, misiones comerciales y rondas de negocios.

Algunos de estos contactos se basan en el hecho de que ciertos organismos (Secretarías y Direcciones del Estado nacional y provincial) coordinan los programas y proyectos que las oficinas de producción o comercio exterior municipales administran.

3) De ejecución directa de actividades de gestión del comercio exterior: actividades orientadas a mejorar la competitividad de los productores de bienes exportables, así como sistémica local, o a colaborar en la comercialización internacional, en forma directa o indirecta, de la oferta exportable local.

A su vez, las actividades que componen estas categorías pueden ser clasificadas en las que son efectuadas en forma independiente por el gobierno municipal o las se realizan en forma asociada:

- Ejecución independiente: los gobiernos municipales lideran en forma directa y autónoma la identificación de la oferta exportable, la cual representa una de las fuentes de información más importantes para diseñar las políticas municipales de comercio exterior e incidir en la estructura productiva y comercial de la región, sumadas a otras políticas de desarrollo territorial. El vínculo con las políticas comerciales se refleja a través de la identificación de oportunidades comerciales internacionales para empresarios locales, acompañamiento en la gestión de ventas, generación de perfiles de mercados internacionales, asesoramiento en la determinación de precios de productos locales en mercados extranjeros, entre otros. Asimismo, los municipios también toman medidas que facilitan el contacto con importadores a partir del reintegro de pasajes para empresarios, declaración de interés municipal de las actividades de comercio exterior (misiones comerciales, rondas de negocios y eventos vinculados) tanto en el país como en el exterior.

En consonancia con este tipo de actividades, también existen otras herramientas de posicionamiento internacional, las cuales son utilizadas para promocionar y posicionar los productos locales en el exterior. Algunas de ellas se llevan a cabo a través de la participación directa y activa del gobierno local y los empresarios, consistiendo en la participación en ferias internacionales, misiones comerciales y rondas de negocios (anteriormente mencionadas). Otras, como sucede con las políticas y actividades de Marca Ciudad, son lideradas por los gobiernos municipales, pero cuentan con participación de los empresarios mediante foros de participación y discusión y a través del logo de la ciudad en los productos exportables, lo cual refiere –en función de sus características– a las cualidades de su ciudad de origen.

- Ejecución asociada: los gobiernos municipales realizan alianzas para desarrollar actividades que contribuyan con sus esfuerzos por alcanzar sus objetivos, tales como su asociación tanto formal como informal con organismos anteriormente mencionados, quienes colaboran en el asesoramiento a empresarios, brindan información sobre la realidad productiva local, sobre mercados exteriores y sus características y oportunidades de negocios, en función de la oferta exportable local.

Acorde a lo anterior, los municipios reciben colaboración y apoyo de instituciones tecnológicas en áreas vinculadas a la producción de bienes y servicios y también realizan asociaciones con organismos gubernamentales y no gubernamentales de otros países, las que brindan transferencia de conocimientos, experiencias y contactos con instituciones empresariales y agencias de desarrollo. En consonancia, existen gestiones municipales para su vinculación con Embajadas de países extranjeros en la Argentina y Cámaras Binacionales, para obtener información de aquellos sobre sus desenvolvimientos macroeconómicos, condiciones de mercado, eventos internacionales, productos importables para la Argentina, etc. y se han creado instituciones supramunicipales de comercio exterior –como Cámaras de Comercio Exterior zonales–, y mesas de diálogo permanente entre municipios provinciales como el Foro de Municipios Bonaerenses, e internacionales, como el Foro de Mercociudades. De la misma manera, las actividades de capacitación llevadas a cabo por los municipios normalmente se realizan en colaboración con otras instituciones tales como Universidades, reparticiones públicas provinciales y nacionales, organismos no gubernamentales, empresas de servicios de capacitación, entre otras.

En resumen, los gobiernos municipales – algunas veces unilateralmente y otras en asociación con el sector empresarial– diseñan y llevan a cabo estrategias de posicionamiento internacional (que pueden variar en cuanto a su temática, alcance, intensidad y modalidad) con el fin de promover la competitividad de las empresas que forman parte del entramado productivo de la región que gobiernan. Por lo general, las mismas son desarrolladas a través de oficinas municipales de Comercio Exterior y consisten principalmente en herramientas de asesoramiento, intermediación y ejecución directa de actividades de gestión de comercio exterior; pudiendo ser ejecutadas en forma independiente (por parte del gobierno municipal) o en forma asociada.

La gestión internacional desde los gobiernos municipales

El Caso Tandil

Tandil es una ciudad ubicada al centro-sudeste de la provincia de Buenos Aires-Argentina – sobre las sierras del Sistema de Tandilia– que cuenta con 123.343 habitantes [24] y su estructura productiva se compone de una participación del 30 % del Sector Primario, un 17 % del Sector Secundario y un 53 % del Sector Terciario, principalmente de los sectores de metalúrgica, metalmecánica, agroindustria, biotecnología, alimentación, Turismo y desarrollo de Software.

La ciudad se caracterizó, hasta 2003, por una “escasa apertura sea en las relaciones con las otras regiones como hacia el exterior” [25]. A partir de la administración del Intendente Miguel Lunghi, el gobierno municipal contrajo el compromiso de cambiar esta tradición dentro del desarrollo local a fin de fomentar una mayor inserción de la ciudad en el marco internacional a partir de la definición y re-orientación de la política exterior local.

A estos fines, en 2004 se crea la Oficina de Vinculación Internacional (OVI), con el propósito de dotar al gobierno municipal y a la ciudad de una arquitectura institucional específica en materia de gestión internacional a fin de generar “una estrategia de internacionalización propia, orientada a satisfacer las demandas de los actores locales y contribuir al desarrollo productivo, económico y social de Tandil” [26].

El primer antecedente de la génesis de la OVI fue un estudio encarado por el Banco Mundial y la Universidad Nacional del Centro que detectó una fuerte debilidad en el accionar coordinado en la internacionalización del territorio. Esto conspiraba con el rol que las ciudades modernas y desarrollistas deben tener en el escenario internacional. Por ese motivo y luego de trazar los caminos de trabajo sobre las que debería transitar el área, el intendente Miguel Lunghi creó por Decreto del Departamento Ejecutivo 2626 la OVI.

Por su parte, esta oficina cuenta con cuatro programas de trabajo:

- 1) Redes de ciudades: implica la participación del municipio en la red de Mercociudades (Tandil forma parte del Consejo Directivo), en el Foro Consultivo de Municipios, Estados Federados, Provincias y Departamentos del Mercosur y en el Programa de Cooperación Regional de la Unión Europea (URBAL).
- 2) Cooperación internacional: promueve la firma de acuerdos de asistencia técnica en diversos planos de las políticas públicas (culturales, sociales, comerciales, económicas, entre otras) con ciudades y entidades territoriales de otros países, haciendo hincapié en el establecimiento de “hermanamientos” con aquellas que comparten características, vínculos históricos o problemáticas comunes.
- 3) Programa de Becas: destinado a promover y difundir los ofrecimientos de becas y cursos de organismos extranjeros para realizar postgrados y maestrías en el exterior.
- 4) Programa de Comercio Exterior: consiste en coordinar la contribución realizada desde el municipio, particularmente la vinculada a la dimensión internacional y al posicionamiento de la ciudad en el contexto regional e internacional, con énfasis en los aspectos económicos y comerciales.

Este programa resulta central en la gestión internacional local a partir de la relación con los actores empresariales y se manifiesta a través de diferentes actividades con el fin de brindarle al empresariado local distintas opciones para incursionar en el mercado internacional:

- Misiones Comerciales: de acuerdo con la Oficina de Vinculación Internacionales, “el objetivo central de las misiones empresario-institucionales es proyectar internacionalmente a Tandil, con sus fortalezas y potencialidades socio-económicas. Específicamente, fomentar la cooperación público-privada a partir de una agenda común de internacionalización de iniciativas productivas” [27]. Desde el 2003 hasta 2015 se han realizado cinco misiones comerciales, siendo las cuatro primeras entre 2006 y 2008 y luego en 2015.
- Rondas de Negocios y Misiones Comerciales Inversas: las mismas buscan estimular, facilitar y promover los contactos entre empresas locales y sus pares de Latinoamérica y el resto del mundo. Para ello se realizan rondas de negocios en el marco de las Reuniones del Comité de Mercociudades -donde Tandil ha sido ciudad anfitriona-y con otros países (a través del contacto con embajadores, consejeros, agregados comerciales y cámaras binacionales de países como India, Paraguay, Brasil, Cuba, Cataluña, Colombia, China, Hong Kong, Bolivia, Vietnam, entre otros), en diversos sectores productivos, desde el metalmecánico y alimentación hasta software y biotecnología.

- Asistencia técnica y Capacitación: brindada a través del vínculo con Fundación Export.ar, el Ministerio de La Producción de la Provincia de Buenos Aires y organismos asociados a nivel provincial y nacional.

El objetivo consiste en proveer de herramientas cognitivas para la exportación y fortalecer a las PyMES de la ciudad y la región para conseguir una mayor inserción en los mercados externos.

En función de ello, las misiones comerciales incluyen en lo previo talleres de capacitación y programas de promoción sectorial, para dar mejores herramientas a los empresarios de cara a los posibles intercambios económicos.

Por otro lado, y en cuanto a la asistencia técnica, el gobierno local tiene un rol importante en la formación y acompañamiento de consorcios de exportación respecto del diseño de elementos para el desarrollo de una imagen corporativa conjunta y la definición de pautas de promoción de los productos a ser utilizados en ferias y misiones internacionales, además de la ejecución de adecuaciones y trámites para obtener las normas y certificaciones requeridas para acceder a nuevos mercados externos. Hasta ahora se la conformado COBIO (Consortio Biotecnológico de Tandil), el cual se creó en 2012 a través de la iniciativa de la Dirección de Desarrollo Local municipal, y se encuentra incorporado al Programa para la Formación de Consorcios de Exportación de la Fundación Exportar y la Fundación ICBC desde 2013.

Asimismo, cabe destacar como elemento fundamental en el Programa de Comercio Exterior a la Mesa de Promoción de Exportaciones, la cual es coordinada por la Oficina de Vinculación Internacional, y conformada por la Cámara Empresaria de Tandil, la Asociación de la Pequeña y Mediana Empresa de Tandil (APyMET) y el Banco de la Provincia de Buenos Aires, Cuenca Lechera Mar y Sierras, Sociedad Rural, Aduana, y el Municipio de Tandil). A partir de ella se busca conjugar la integración del sector público y privado en función de la propuesta y debate de las actividades a desarrollar y los principales lineamientos a seguir en materia de gestión internacional (comercial, institucional, cultural, educativa, entre otros) y búsqueda de nuevos nichos de mercado.

Por su parte, el empresariado –tanto a nivel individual como asociado a través de las cámaras de cada sector- responde positiva y activamente a las iniciativas municipales. En la mayoría de los casos los empresarios acompañan las iniciativas locales bajo la modalidad de participantes activos y en otras de co-organizadores (a través de las asociaciones que los nuclean y que forman parte de la Mesa de Promoción de Exportaciones) de diversos encuentros vinculados a la capacitación y a relaciones comerciales (misiones comerciales directas e inversas, rondas de negocios, encuentros diplomáticos-comerciales-de inversión, entre otros) principalmente. Tales cuestiones son las más demandadas por el empresariado local para su colaboración por parte del gobierno municipal.

Asimismo, se han conformado diversas mesas de trabajo con diversos sectores productivos (alimenticio, metalmecánico, biotecnológico, agroindustrial) a partir de las cuales se canalizan necesidades y demandas complementarias en cuanto al acompañamiento municipal relacionado con el financiamiento de sus actividades para con el comercio y competitividad a nivel internacional.

Si bien se encuentran conformes con el rol y las actividades de gestión internacional por parte del municipio, existen algunas cuestiones que los empresarios destacan como deficientes y deben trabajarse desde el gobierno municipal. Por un lado, si bien desde la Oficina de Vinculaciones Internacionales se realiza un estudio de mercado previo de cada empresa inscripta, con el objeto de evaluar las posibilidades de los productos en los diversos mercados, no terminan de analizar –y comunicar a las reparticiones consulares en el exterior- los perfiles particulares y algunas veces tienen problemas de inconsistencia en la planificación de encuentros comerciales cuando se realizan las misiones comerciales (directas o inversas) y las rondas de negocios. Esto es manifestado por los empresarios, los cuales reciben las agendas de reuniones y no concuerdan con su perfil productivo-comercial. Por otro lado, hay un déficit en el seguimiento de las actividades realizadas y sus resultados. Y por último, se han identifica-

do demoras para la concreción de vínculos comerciales diplomáticos en rondas de negocios, misiones comerciales. Es decir, los empresarios notan que se firman muchos acuerdos de colaboración y contacto comercial, pero no evidencian que tales cuestiones se lleven a cabo en forma concreta a través de rondas de negocios y misiones comerciales, por lo menos en el mediano plazo.

CONSIDERACIONES FINALES

A lo largo de este trabajo se intentó hacer hincapié en tres cuestiones: el cambio de paradigma en el desarrollo local hacia una perspectiva que hace énfasis en las características, herramientas e instrumentos endógenos de la región sin dejar de lado los exógenos; la importancia de la relación y participación de los actores sociales en el desarrollo local; el carácter pluridimensional, integrado y dinamizador de las políticas internacionales subnacionales; y el nuevo rol de los actores subnacionales locales en la internacionalización de su estructura productiva, su competitividad sistémica y las medidas desarrolladas a tales efectos.

De esta manera, se puede inferir que los gobiernos locales ejercen un rol clave en el diseño implementación de las herramientas de posicionamiento internacional orientadas al comercio exterior a fin de contribuir a la competitividad sistémica de la región. Para ello es necesaria una correcta identificación de las limitaciones y potencialidades del sistema productivo-territorial local, una adecuada interpretación de la dinámica interna de la cultura local del desarrollo, la observación de la dinámica externa del sistema local y su adaptación a las tendencias del entorno y la determinación de los requerimientos respecto de la eficiencia en la asignación de recursos escasos. Asimismo, otro actor primordial lo representa el empresariado local, cuya cooperación, responsabilidad y compromiso con estas herramientas es esencial para su éxito, al contribuir -con sus necesidades, demandas y puntos de vista- al desarrollo del vínculo con el estado local, el cual legitimará las mismas.

Tales cuestiones resultan vitales para la consolidación de un nuevo patrón de gestión local, el cual necesita articular eficazmente con los diferentes niveles de gobierno (nacional, provincial, local) para poder ejercer el rol de líder del desarrollo local y competitividad internacional de su entramado productivo, a través del intercambio creciente y comprometido de los actores sociales representativos - tanto públicos como privados- en el diseño e implementación de políticas.

Estas cuestiones se pueden observar en Tandil, cuyo gobierno municipal busca impulsar el desarrollo productivo, económico y social de la ciudad a partir de su vinculación activa con todos los actores de su territorio. En esta oportunidad se presenta la relación entre el gobierno local y el empresariado, aunque existen otros vínculos a analizar, como son con las instituciones educativas, culturales, vinculadas a los migrantes, entre otros.

Al experimentar una redefinición del paradigma de la gestión internacional subnacional, el municipio busca actuar como gestor y facilitador de encuentros internacionales a fin de promover el crecimiento de las empresas a través del desarrollo de nuevos mercados, estimulando la ejecución de desarrollos conjuntos para capitalizar los conocimientos tecnológicos individuales de las firmas y racionalizar inversiones en equipamiento. Estas cuestiones permiten generar articulaciones entre los distintos sectores de la economía local y regional, cuestiones que en definitiva son las intensifican el desarrollo local.

Sin embargo, los resultados se dan como producto del trabajo mancomunado, requiriendo de líderes territoriales con una visión amplia del rol del estado y un empresariado comprometido con el desarrollo de su localidad y región, donde la mirada internacional a partir de una agenda local específica sea una forma de responder a un mundo cada vez más global y sin fronteras.

Para finalizar, cabe destacar al comercio exterior como un catalizador con una alta relevancia en el desarrollo local, debido a que este tipo de orientación comercial es más que la simple transacción o la posibilidad de encontrar nuevos mercados; el mercado internacional representa un ámbito de aprendizaje y maduración, de generación de sociedades entre el empresariado y el gobierno local a fin de con-

tribuir al mejoramiento de la competitividad del tejido productivo local, basado en la incorporación de factores vinculados a la calidad e idoneidad, en función de estándares internacionales.

BIBLIOGRAFÍA

- [1] [2] Cotorruelo Menta, R.; “Aspectos Estratégicos del Desarrollo Local”. En Madoery, O. y Vázquez Barquero, A. (eds.), *Transformaciones globales, Instituciones y Políticas de desarrollo local*. Rosario: Homo Sapiens, 2001.
- [3] [5] [12] [21] Dabat, G.; “Políticas locales de comercio exterior en Argentina: Comercio y desarrollo desde una perspectiva endogenista, Página 5, Artículo de investigación; 2004, accedido en febrero 2015; URL: < http://ici.unq.edu.ar/ici_biblio.html >
- [4] Leva, G.; "Globalización, competitividad internacional y ciudad", en Fernández, Gabriel y Leva, Germán (comp.), *Lecturas de economía, gestión y ciudad*, Buenos Aires, Página 29, Universidad Nacional de Quilmes; 2004, accedido en febrero 2015; URL: < http://ici.unq.edu.ar/ici_biblio.html >
- [6] Le Clech, N.; “Capítulo 8: Experiencias de desarrollo local” en Dabat, G. (coordinador); *Desde Adentro: Políticas municipales de competitividad y comercio exterior*; Quilmes; Programa de Investigación Aldea 21 – Universidad Nacional de Quilmes; 2002 accedido en febrero 2015; URL: < http://ici.unq.edu.ar/ici_biblio.html >
- [7] Madoery, O.; “El valor de la política de desarrollo local”; Rosario: Homo Sapiens. 2002, Accedido en febrero 2015; Url: <http://www.cedet.edu.ar/Archivos/Bibliotecas/madoery.pdf>
- [8] Madoery, O.; “El valor de la política de desarrollo local”; Rosario: Homo Sapiens, Página 213, 2001 Accedido en febrero 2015; Url: <http://www.cedet.edu.ar/Archivos/Bibliotecas/madoery.pdf>
- [9] Le Clech, N.; “Capítulo 8: Experiencias de desarrollo local” en Dabat, G. (coordinador); *Desde Adentro: Políticas municipales de competitividad y comercio exterior*; Pagina 110. Quilmes; Programa de Investigación Aldea 21 – Universidad Nacional de Quilmes; 2002 accedido en febrero 2015; URL: < http://ici.unq.edu.ar/ici_biblio.html >
- [10] Alburquerque, F.; “Reflexiones sobre desarrollo y territorio en América Latina”; Red de Desarrollo Económico Territorial y Empleo para América Latina y el Caribe (red DETE-ALC); Madrid; 2007 accedido en febrero 2015; Url: <http://www.conectadel.org/wpcontent/uploads/downloads/2014/04/Reflexiones-sobre-llo--territorio-ALatina-2007.pdf>
- [11] Le Clech, N.; “Capítulo 8: Experiencias de desarrollo local” en Dabat, G. (coordinador); *Desde Adentro: Políticas municipales de competitividad y comercio exterior*; Pagina 110. Quilmes; Programa de Investigación Aldea 21 – Universidad Nacional de Quilmes; 2002 accedido en febrero 2015; URL: < http://ici.unq.edu.ar/ici_biblio.html >
- [13] [23] Leva, G.; "Globalización, competitividad internacional y ciudad", en Fernández, Gabriel y Leva, Germán (comp.), *Lecturas de economía, gestión y ciudad*, Buenos Aires, Universidad Nacional de Quilmes; 2004 accedido en febrero 2015; URL: < http://ici.unq.edu.ar/ici_biblio.html >
- [14] Dabat, G.; “Políticas locales de comercio exterior en Argentina: Comercio y desarrollo desde una perspectiva endogenista, Página 1, Artículo de investigación; 2004 accedido en febrero 2015; URL: < http://ici.unq.edu.ar/ici_biblio.html >
- [15] Doval, V.; “Las Ciudades en el Sistema Internacional”, en Revista *Contexto Internacional*. Año 6 - N° 19. Fundación para la Integración Federal. Rosario, 2007.
- [16] Vázquez Barquero, A., “Desarrollo, redes e innovación. Lecciones sobre desarrollo endógeno”, Página 20, Pirámide, Madrid, 1999.
- [17] Calvento, M.; Herrero, Ma. S.; Lorenzo, Ma. N.; “La política internacional de los actores subnacionales: el caso de los municipios de la provincia de Buenos Aires, Argentina” Trabajo presentado en el X Congreso Nacional y III Congreso Internacional sobre Democracia, organizado por la Facultad de Ciencia Política y Relaciones Internacionales de la Universidad Nacional de Rosario. Rosario, 2012.

- [18] Dabat, G.; “Políticas locales de comercio exterior en Argentina: Comercio y desarrollo desde una perspectiva endogenista, Página 8, Artículo de investigación; 2004 accedido en febrero 2015; URL: < http://ici.unq.edu.ar/ici_biblio.html>
- [19] Dabat, G.; “Políticas municipales de competitividad y comercio exterior” en Dabat, G. (coordinador); *Desde Adentro: políticas municipales de competitividad y comercio exterior*; Buenos Aires: Programa de Investigación Aldea 21 – Universidad Nacional de Quilmes; 2003 accedido en febrero 2015; URL: < http://ici.unq.edu.ar/ici_biblio.html>.
- [20] Hochberg Kogan, J.; *Desarrollo y Posicionamiento de una marca para una ciudad*. JHK Asociados/Comunicación: Puerto de la Cruz, Tenerife, España, 2007.
- [24] Censo 2010, Url: www.censo2010.indec.gov.ar/preliminares/cuadro_resto.asp, Accedido en septiembre de 2015.
- [25] Venacio, L.; “*Globalización, Desarrollo Local y Sociedad Civil*”. Edición electrónica gratuita (Málaga, EUMED). Texto completo disponible en línea en www.eumed.net, 2007, accedido en octubre de 2015.
- [26] Roark, M.; “Las relaciones económicas entre Argentina y Venezuela (2003-2008). El impacto sobre la Provincia de Buenos Aires”. BIBLIOTECA VIRTUAL de Derecho, Economía y Ciencias Sociales, Url: www.eumed.net, 2010. Accedido en noviembre de 2015.
- [27] Roark, M.; “Las relaciones económicas entre Argentina y Venezuela (2003-2008). El impacto sobre la Provincia de Buenos Aires”. BIBLIOTECA VIRTUAL de Derecho, Economía y Ciencias Sociales, Url: www.eumed.net, 2010. Accedido en noviembre de 2015.

Otras fuentes consultadas complementariamente:

Fundación ICBC, Consorcios de Exportación, Url: www.fundacionicbc.com.ar/institucional/inst/sec-idsea/index.php?page=cgrupos. Accedida en diciembre de 2015.

Municipio de Tandil

Url: <http://www.tandil.gov.ar/buscador.php?search=vinculacion+internacional>. Accedida en marzo de 2016.

COMPETENCIA EN NEUROCIENCIAS PARA ABORDAR EL CAMBIO DE ESCENARIOS DESDE EL ROL DEL ADMINISTRADOR

Lorenzo Carlos Alberto
clorenzo@speedy.com.ar lorenzo@econ.unicen.edu.ar
Lorenzo María Natalia
lorenzonatalia@yahoo.com.ar

Facultad de Ciencias Económicas – Universidad Nacional del Centro de la Pcia. de Buenos Aires

RESUMEN

Bajo el lema del III Conlad “la administración, el administrador: competencias y roles en escenarios de cambios”, este trabajo se ocupa del tema de las neurociencias y su aplicación en la administración. Cuando se habla del administrador, se hace referencia al ejercicio de liderazgo, que ante los nuevos escenarios y el avance de las disciplinas que aportan a la administración, debe capacitarse y fortalecerse en la gestión organizacional.

El abordaje consiste en conceptualizar lo que implican las ciencias cognitivas, y luego conectar la psicología con las neurociencias en sus aspectos aplicativos a la gestión y la administración.

Es importante incluir las limitaciones que los estudios y la aplicación de las neurociencias deben tener en cuenta para respetar al ser humano como aspecto central, determinando claramente el objetivo integral de su aplicación.

Para realizar un análisis y síntesis final, se incorporan las variables del Modelo SER H4, el cual representa el telón de fondo del desarrollo de este trabajo, debido a la propia formación en la línea de investigación y el correspondiente entrenamiento en su aplicación.

Este trabajo finaliza con una propuesta de investigación y trabajo, desde la administración y la gestión, para aplicar las neurociencias de acuerdo a los postulados presentados.

PALABRAS CLAVE: COGNICION – NEUROCIENCIAS – APLICACIONES - ADMINISTRACION/GESTION – SER H4

INTRODUCCIÓN

Bajo el lema de este Congreso “la administración, el administrador: competencias y roles en escenarios de cambios”, se toma la temática de las neurociencias y su aplicación en la administración.

Bajo conceptualizaciones propias cuando se habla de administrador se hace referencia al ejercicio de liderazgo, que ante los nuevos escenarios y el avance de las disciplinas que aportan a la administración, debe capacitarse y fortalecerse en la gestión de las organizaciones.

El abordaje consiste en primer lugar en conceptualizar lo que implican las ciencias cognitivas, y luego conectar la psicología con las neurociencias en sus aspectos aplicativos a la gestión y la administración.

Otro aspecto que parece importante incluir, es el referido a las limitaciones que los estudios y la aplicación de las neurociencias deben tener en cuenta para respetar a ser humano como aspecto central, determinando con claridad el objetivo integral de su aplicación.

Para realizar un análisis y síntesis final de todo ello, se incorporan las variables del Modelo SER H4 [1], que por otra parte interviene como telón de fondo en el desarrollo de este trabajo, debido a nuestra formación en nuestra línea de investigación y el entrenamiento que se posee respecto de su utilización.

Se finaliza con una propuesta de investigación y trabajo, desde la administración y la gestión, para aplicar las neurociencias de acuerdo a los postulados que se han realizado.

Este abordaje tiene el propósito de comprender lo cognitivo en el ambiente de las organizaciones a nivel individual, grupal y organizacional. La tecnología científica, a partir de las neurociencias, los aspectos de comportamiento del ser humano, comprobando rectificando o modificando los postulados

psicológicos de tal manera que permita desarrollar humanamente las organizaciones y el bienestar del individuo en el trabajo.

Esto se realiza desde el liderazgo, relacionando con modelos culturales y políticos, comunicando y decidiendo, buscando productividad teniendo al hombre como centro y evitando efectos derivados negativos, como es y sería poner “la mente” como centro de un abordaje de forma programada o de control.

El respeto por la diversidad en género, etariedad, ideas, los estilos diversos, tiene que estar siempre en el foco de todo avance tecnológico que sugiera que el hombre puede ser un robot. No tiene que ser el estudio de “la mente por la mente”, sino la comprensión, la tolerancia, el respeto y la empatía por las emociones y el sentimiento, la relación emosentimental y racional sistémicamente con el cuerpo biológico.

Cuidando todo lo que permite ser seres humanos, poniendo el acento en el desarrollo del mismo a través del aprendizaje por medio del pensamiento sistémico, el dominio personal, los modelos mentales, con el trabajo en grupo buscando una visión compartida como factor de encuentro de lo diverso; las cinco disciplinas de Peter Senge hacia objetivos de desarrollo cultural, social y económico.

De esta manera, se considera que las neurociencias representan una herramienta científica para la gestión, con aplicación de valores morales y éticos que nos permiten poner el centro en lo que lo puso la modernidad; en el hombre, y ahora en relación con los demás para el logro del bien común.

También en el contexto de ciencias y/o disciplinas que aportan a la administración y la gestión; la sociología, la economía y la política, que son cruciales para el análisis de los impactos de la gestión organizativa y sus escenarios posibles para la mejora de la toma de decisiones estratégicas.

LO COGNITIVO

El estudio cognitivo del hombre debe ser aplicado a la realidad cultural y en el uso del poder político. Representa una herramienta que nos hace profundizar -ampliando más el foco- empleando los conceptos cognitivos, en los indicadores de la administración y la gestión. A lo político se hará referencia más adelante en este trabajo cuando se intente hacer ver como se relacionan estas disciplinas de las neurociencias en la realidad, y cómo se debería incluirlo en la enseñanza de la administración y la gestión. Se aborda entonces a las neurociencias como una técnica con foco sobre el ser humano para la búsqueda de soluciones de problemas del hombre en sociedad y en grupos humanos de pensamiento y acción.

Un muy buen resumen de la participación de la cognición en las disciplinas que se deben tener en cuenta en la actual formación del Licenciado en Administración para actualizar y fortalecer la carrera (como reza el lema de este congreso) se encuentra expresado por de la siguiente manera:

Se refiere a lo cognitivo desde lo social, y desde allí comprende “los saberes y competencias relativos a las personas (uno mismo y los otros), a las relaciones interpersonales que intervienen entre individuos identificados por parámetros personales y funcionales, en relación inmediata o retrasmiteda (comunicaciones, procesos de posicionamiento mutuo y de influencia); a las relaciones en el seno de un grupo humano o entre grupos; a las situaciones sociales. Estos saberes y competencias se refieren a las emociones y los afectos, los móviles e intenciones que animan a los agentes sociales, de manera habitual o en una circunstancia en particular, a los procesos de ajustes, de influencia, de evitación y de disimulación. Focalizando la atención, permiten seleccionar de los múltiples observables, a menudo discretos, que las personas emiten, aquellos que tienen valor de índices para interpretar los acontecimientos del entorno humano. Estos acontecimientos accidentales o relativamente estables en el tiempo se sitúan en niveles de integración muy diferentes: mímica furtiva, mensaje, decisión, conducta que pone en acto un rasgo de personalidad, funcionamientos y actitudes habituales, escenas sociales etc. Puede tratarse de acontecimientos, u ocurridos en un pasado más o menos lejano, o futuros o sólo probables. Tienen un impacto retroactivo en cuanto a interpretación del pasado y del momento actual, y proactivo en cuanto a la anticipación del efecto, componente principal de la regulación de las conductas, porque administra su reiteración, su modificación, su inhibición parcial o total” [2].

“Estos constituyentes de la cognición social se caracterizan por su componente pragmático. Se trata en efecto, en las situaciones de la vida real, de conocer y (o) actuar para alcanzar un objetivo, eventualmente incompatible con el de otro (s), y evitar contrapartidas indeseables. La postergación, los rodeos, la astucia, la seducción y la negociación intervienen para evitar o administrar los conflictos. Asimismo en el procesamiento de la información y en la solución de los problemas sociales intervienen de manera determinante los juicios, inferencias, deducciones, categorizaciones y evaluaciones, sobre bases a veces muy subjetivas y personalizadas, aunque sean racionalizadas con arte, (...) se requiere tomar en cuenta lo probable, lo dudoso y lo irreversible. Los procesos emocionales, puestos en primer plano en la empatía o la identificación, forman parte integrante de la aprehensión de las situaciones sociales. Por otro lado, la cognición social reconoce normas, convenciones y escenarios que permiten comprender y controlar la vida social en todos los niveles (...) Cuatro enfoques diferentes entre sí, se ocupan de la cognición social: la psicología social cognitiva, la psicología del desarrollo, la medida de la inteligencia y la psicología social del desarrollo cognitivo.”[3].

COMPONENTES DE LAS NEUROCIENCIAS Y LA RELACIÓN CON LA ADMINISTRACIÓN Y LA GESTIÓN

“¿Se puede reducir la psicología humana a **las neurociencias**? No... ¿la psicología humana en su totalidad? ¡Jamás! Por cierto la psicología es causada por las neuronas, pero cuando usted busca hacia atrás las intenciones de los fenómenos psicológicos complejos, es todo tan complicado que no puede descubrir la ‘razón de ser’ ” [4]. Gerald Edelman es premio Nobel de Fisiología y Medicina en 1972, Miembro de la Academia Nacional de Ciencias de los EE.UU. y miembro extranjero de la Academia de Ciencias del Instituto de Francia y de la Academia Real de Ciencias Española.

A los efectos de las páginas de extensión máxima de los trabajos presentados en estas Jornadas, se realiza en la Tabla 1 una apretada síntesis de autores y temas que se considera contribuyen a la administración y a la gestión de manera relevante, dejando los dichos, comentarios y referencias a ser enviados a los lectores que así lo soliciten.

Tabla 1: Referentes y conceptos de neurociencias: su aplicación a la administración y la gestión

AUTORES	CONCEPTOS DE NEUROCIENCIAS	CONCEPTOS DE ADMINISTRACION Y GESTIÓN
GAZZANIGA, MICHAEL S. [5]	INTERPRETACION DE LA REALIDAD-PERCEPCION	CREENCIAS-VALORES-CULTURA ORGANIZACIONAL
DAMASIO, ANTONIO [6] ENDELMAN, GERALD [7]	LIMITES ACTUALES DE LAS NEUROCIENCIAS	INDIVIDUOS Y GRUPOS EN ANALISIS Y DECISIONES
ENDELMAN, GERALD [8]	CONCIENCIA E INCONCIENCIA	CULTURA ORGANIZACIONAL-LIDERAZGO, PODER, INFLUENCIA
JEANNEROD, MARC [9]	CONCIENCIA E INCONCIENCIA	SISTEMA POLÍTICO- NEGOCIACION ANTE LOS CONFLICTOS – IDENTIDAD – COMUNICACIÓN - APRENDIZAJE

STORNDERT, ROBERT [10]	TEORIAS DE INTELIGENCIA – TEORIA DE LA SABIDURÍA	INTELIGENCIA Y EXPERIENCIA, INTELIGENCIA CREATIVA, RELACION ENTRE MENTE Y CONTEXTO
GARDNER, HOWARD [11]	TEORIAS DE INTELIGENCIAS MULTIPLES	ADAPTACION, ABANDONO, TRANSFORMACIÓN, INTELIGENCIA PRAGMÁTICA Y CONTEXTUAL, -MODELOS MENTALES-MODELOS ORGANIZACIONALES – LIDERAZGO – TIPOS DE INTELIGENCIAS PARA LOS DISTINTOS NIVELES DE DECISIONES
MC LELLAND, JAMES [12]	TEORIA CONTEXTONISTA DE LA MENTE – RED -LA MENTE EN TIPOS DE MEMORIA	APRENDIZAJE ORGANIZACIONAL
TETLOCK, PHILIP [13]	LA POLÍTICA DESDE LAS NEUROCIENCIAS	PERCEPCION - RECUERDO
EKMAN, PAUL [14] DAMASIO, ANTONIO [15] LEDOUX, JOSEPF [16]	EMOCIONES (CONCIENCIA E INCONCIENCIA DE LAS MISMAS) – PRE-CONCIENTE – RELACION CON LAS SENSACIONES – FISIOLOGICAS - SENTIMIENTOS	COMUNICACIÓN (ANÁLISIS DE GESTOS Y EMOCIONES) INTELIGENCIA EMOCIONAL – LIDERAZGO –USO DEL PODER – CULTURA ORGANIZACIONAL – TOMA DE DECISIONES
MISCHEL, WALTER [17]	PERSONALIDAD – VOLUNTAD – AUTOREGULACION – PROCESOS MENTALES	COMPRESION DE LOS COMPORTAMIENTOS - MOTIVACION
JEANMEROD, MARC [18]	MULTIPLES CONCIENCIAS	EMPATIA – INTELIGENCIA SOCIAL
SEARLE, JOHN [19]	LA MENTE Y EL CEREBRO NO SON UNA COMPUTADORA	NO A LA METÁFORA COMPUTACIONAL PARA LA GESTIÓN.
DENNETT, DANIEL C. [20]	TEORÍA DE LOS “MEMES” O “GENES” DE LA CULTURA	EL LENGUAJE Y LAS POLÍTICAS CULTURALES
MINSKY, MARVIN [21]	MENTE COMO RED DE MODELOS DIFERENTES CON ASPECTOS DE NOSOTROS MISMOS – 6 NIVELES DE PROCESOS	METAFORA INFORMATICA Y COMPUTACIONAL - MODELOS

SIEGEL, DANIEL J. [22]	ATENCIÓN PLENA Y LA REFLEXIÓN EN LA CONCIENCIA – NEURONAS ESPEJO, EMPATÍA – RESONANCIA – PLASTICIDAD – SISTEMA NEURONAL EXTENDIDO, ETC.	APRENDIZAJE Y DESARROLLO HUMANO – LIDERAZGO Y AUTOLIDERAZGO
------------------------	---	---

Fuente: elaboración propia

LA NEUROCIENCIA Y SUS LIMITACIONES PARA EL SER HUMANO

El cerebro se ha tomado a sí mismo como objeto de estudio, sujeto y objeto a la vez el cerebro encontró al cerebro, dice Miguel Benasayag [23]. El cerebro humano en este momento se estudia a sí mismo. Esto significa la caída de muchas creencias, esos potentes y recientes conocimientos van acompañados de la posibilidad y el deseo de modificar y aumentar el cerebro en sus capacidades así como reducirlo en sus debilidades y “defectos”.

Es una verdadera revolución antropológica de nuestra cultura. Se puede en el futuro próximo intentar modificar el contenido de la memoria del ser humano, o comprender los mecanismos en juego de la química del amor para el sentimiento y afecto de los humanos. Se podría modificar o manipular esta dimensión del hombre.

Se creía que el cerebro no podía ser estudiado ni tratado, menos aún modificado. Ese es el fundamento de nuestra cultura que se remonta a los griegos. Esto está siendo superado por el conocimiento del cerebro. El cerebro al verlo por partes se ignora la dimensión de su organización. Habría que pensar en términos de una integración orgánica compleja.

Dice Benasayag [24] que las neurociencias parten “casi” sin hipótesis. Se estudia empíricamente, pero debería ser una etapa de investigación, para pasar después a una integración compleja.

Los modelos de investigación se pretenden neutros, porque son simplemente cuantitativos, eclipsan o ignoran sus hipótesis de base. Todo modelo cuantitativo propone un recorte al análisis cualitativo de la realidad. En las investigaciones del cerebro parece dispersarse la unidad del hombre, su conciencia.

A la tendencia actual de hibridación cerebro/computadora hay que encontrar una que favorezca la colonización de la tecnología en favor de la vida y la cultura, la cuestión de la libertad, de la esencia de lo humano como fruto de su singularidad, y que no haya una tendencia como ahora a desaparecer.

La disyuntiva parece ser, según Benasayag [25], un mundo dislocado donde la vida y la cultura serán segmentos de la tecnología y la macroeconomía, o la producción de nuevos paisajes para la vida y la cultura que incluyan y desarrollen en su seno una tecnología domesticada por y para la vida.

Pareciera que “el sujeto investigador se entera, a través del objeto investigado, de que el mismo no es más que una máquina sofisticada, pero sometida a las mismas determinaciones de cualquier artefacto de naturaleza mecánica (Descartes *dixit*) (...) Todo pasa como si la marioneta en un momento dado declarara al titiritero ‘eres una marioneta’. O bien como en el cuento de Borges, donde el hombre que sueña que crea un hombre se descubre tan irreal como su propia creación” [26].

Michael Foucault [27] dijo que la sociedad moderna era la época del hombre, siendo el cerebro centro del fenómeno humano; lugar del espíritu, grado máximo de dicha evolución. Lo subversivo, en esta etapa que se ha emprendido, no es sólo el conocimiento de los mecanismos del pensamiento, sino la posibilidad de modelar, reproducir o modificar los mecanismos de los sentimientos humanos superiores: amor, poesía, libertad, principios éticos y estéticos etc. Habría una dislocación de toda una cultura, de las creencias y principios que fundan nuestra civilización.

El estudio del cerebro está produciendo un “efecto colateral” no pensado. Ningún yo, ninguna instancia singular parece tener actualidad: nadie decide o desea nada de modo singular. La realidad de la vida humana estaría dada por una serie de procesos fisicoquímicos donde las categorías de responsabilidad, libertad, subjetividad parecen obsoletas. Coincide con lo que Foucault [28] definía como “biopoder”, “biopolítica”, donde la gestión de los cuerpos y de la vida remplace, en su tecnicidad triunfan-

te, toda dimensión deliberativa conflictiva de las singularidades. Se busca optimizar la acción de los individuos, ese es el paisaje que nos presenta hoy en día nuestro mundo al ritmo de la macroeconomía y la tecnología. El “Hombre Aumentado”, denominado así por Miguel Benasayag [29], es un hombre simplificado, entendiendo por ello que ha perdido dimensiones y profundidad.

Aumentar la potencia de las funciones parte de la visión utilitaria y lineal donde se trata de que el propio aparato tenga el máximo de funciones y aplicaciones posibles, pero la vida no evoluciona de este modo, como un agregado de funciones. Por el contrario, el fenómeno de la vida se basa en la integración de funciones, medios, historia, no son aumentables ni separables.

El desafío de nuestra época se concentra en la posibilidad de articular nuestros fantásticos conocimientos y la potencia de la tecnología con el conocimiento y respeto de los circuitos de la vida. La vida y la cultura deben colonizar la tecnología y no al contrario como parece suceder hoy en día. Que el aumento cuantitativo no termine, por ignorancia, aplastando las dimensiones cualitativas, las del sentido y la complejidad, propias de la vida.

ALGUNOS EJEMPLOS DE APLICACIÓN EN ECONOMÍA, POLÍTICA Y SOCIEDAD

Un tema esencial para el pensamiento y la acción profesional del Licenciado Administración en el mundo de hoy y del futuro próximo, que impacta en la región y en las ciudades en que se habita (sea donde se viva), es lo que se piensa se está constituyendo en un nuevo paradigma económico. Impulsado por la sociedad, la inseguridad y el conflicto en general, autores académicos y no tanto de la economía, como Thomas Pikett últimamente, el premio nobel de economía Joseph Stiglitz, en el tiempo por nombrar uno más conocido entre los tantos, a James Galbraith, pusieron el acento en la desigualdad, y considerándose el nuevo paradigma político/económico que se está diseñando.

Este paradigma, llevado al campo de la microeconomía y la economía de empresas, se cree que lleva al Licenciado a equilibrar de una manera dinámica, por lo tanto en la acción, volátil pero con una expectativa coherente en el largo plazo, los objetivos empresariales y dirigenciales con los objetivos de los empleados y los dirigidos.

Saber que existen necesidades acuciantes en los seres humanos en todo el mundo, que la globalización de algunos de los aspectos de la cultura se nos introducen en la mente, y que se asocia a ello que hay una brecha de riqueza insultante entre, por ejemplo, el 1% de la población mundial y el 99% restante, es un llamado de atención a la Universidad en general y las disciplinas económicas en particular en el sentido de que algo hay que cambiar en el abordaje de los contenidos y sobretodo en el saber. No puede haber crecimiento económico sostenido y necesario hasta para ese 1% si los ingresos de la mayoría de los ciudadanos están estancados. Actualmente se puede agregar que ese 1% de la población tiene la mitad del patrimonio mundial y va en camino creciente de tener tanto como el 99% restante a la brevedad. Las políticas necesarias para ir reduciendo esta desigualdad, en este rango increíble, son fundamentales.

También en esto, la educación en general y la universidad en particular, son muy importantes en un aspecto básico para combatir la desigualdad, al igual que los impuestos y su modificación progresiva. Se trata de la igualdad de oportunidades, que se vaya logrando la integración de la sociedad en la medida que las personas se encuentren más abiertas que en el hogar de origen de cada uno.

Es importante estar -como clásicamente se ha hecho- en el estudio de cómo aumentar la torta pero también, en forma anterior al cobro de los impuestos, en cómo distribuirla; porque seguramente ese es uno de los aspectos de la brecha, el de fondo.

Esto se constituye en un tema de principios y de moral, pero también de economía. Un modelo económico que no beneficia a la mayoría de sus ciudadanos no puede convertirse en un modelo para que lo imiten otros países, como dijo Joseph E. Stiglitz [30] hablando de EE.UU.

La mala gestión de la economía, en relación con la globalización, está relacionada con el papel de los grupos de intereses en nuestra política, una política que cada vez más representa los deseos del 1%. Sólo se pueden hallar soluciones a través de la política; el mercado por sí solo no lo ha de hacer. Teniendo en cuenta estos aspectos se podría ir cerrando la brecha y sus problemas derivados, restableciendo una propiedad compartida.

En todo esto tienen que ver los avances de las ciencias cognitivas y las neurociencias en relación con la educación, el aprendizaje y la formación profesional. Sobre todo en las emociones, los sentimientos y su relación con la razón. La denominada inteligencia emocional, intrapersonal e interpersonal. Se trata de encontrar técnicas y métodos para formar y canalizar, como por ejemplo las cinco disciplinas de Peter Senge [31].

Por eso cuando en el punto anterior se habla de las limitaciones de las neurociencias, se remarcaba la importancia de no perderse de poner al hombre en el centro del estudio y de la investigación; lo cual implica no poner -en los aspectos cognitivos relacionados por los avances de las neurociencias- al hombre estudiando al cerebro con su cerebro, sino profundizando su mente -con el abordaje necesario para ello- a través de las neurociencias para la mejora de la vida, la conciencia y el espíritu del hombre en toda la relación que ello tiene con su cerebro, pero fundamentalmente con su mente.

Por ello las neurociencias no deben ser neutras, y tener hipótesis contextuales y axiológicas, relacionadas con finalidades ideológicas, políticas y opciones económicas en un contexto cultural diverso con acento en el desarrollo de lo que nos constituye como hombres.

EL MODELO SER H4 Y LA APLICACIÓN DE LAS NEUROCIENCIAS

Un autor pionero de los estudios de las neurociencias y la gestión, Néstor Braidot [32], no puede despojarse de su abordaje original desde el marketing para poner el nombre de su producto. Bienvenida sea la difusión seria de estos aspectos interdisciplinarios, y este autor lo acomete con la mejor de las intenciones y años de experiencia en la función del marketing. El subtítulo del libro de Néstor Braidot [33] implicaría un abordaje sobre la cuestión en el nivel de la dirección, el cual está puesto sobre el individuo conduciendo organizaciones, pero – de acuerdo al criterio de este trabajo- sin ver los procesos que realmente suceden en las organizaciones en toda la magnitud de su complejidad y de su particularidad en lo que hace a cada organización. Resulta interesante ver cómo se pueden aplicar los aportes de las neurociencias para comprender mejor las organizaciones y de allí poder gestionar mejor las mismas por medio de su cultura, el poder a través del sistema político, incluyendo la moral, la ética, y la responsabilidad social, por medio de personas que analizan y deciden biológicamente integrados; es decir, sentido y/o espiritualidad, emociones, racionalidad y el resto del cuerpo biológico [34].

¿Cómo ejercer el Liderazgo en organizaciones de distinta magnitud, muchas de características familiares, con la complementariedad del género, y la etariedad; ejerciendo la influencia a través de los sistemas de comunicación, incrementando los recursos a través de una estructura organizacional y sus procesos?

Hay una forma de ver al líder que al menos es interesante para la reflexión de lo que sucede en las organizaciones, porque además en cada una de ellas es distinto: “el liderazgo no se hace, ni nace, se elige”. Y además después se debe mantener en relación a los resultados en relación a quiénes y cómo lo eligieron.

Esto es, para lograr formular e implementar mejores Estrategias en relación con los posibles escenarios del contexto, percibiéndolos lo más realmente posible dentro de la Cultura organizacional que identifica a cada una proyectando su imagen, y por lo tanto su marca.

Hay un camino, que es epistemológico; las neurociencias están, a través de sus avances, ratificando, ajustando, creando interrogantes, poniendo en duda o negando lo mucho que han dicho muchas ver-

tientes de escuelas psicológicas y de allí con derivaciones sociológicas, culturales y económicas. La Economía, sobre todo a través de la microeconomía, también se nutre de a poco de los aportes de las neurociencias. En otras disciplinas que tienen que ver con lo humano y su biología pasa lo mismo.

Al respecto, se posee un Modelo orientado a ver y descubrir algunos aspectos del funcionamiento de las organizaciones. Se llama SER H4 [35] y tiene su origen hace 16 años, continuando su desarrollo e incorporando lo que se considera que son avances interdisciplinarios para el desarrollo de la gestión.

Peter Senge [36] habló de la Organización que aprende, lo que se dio en llamar Organización Inteligente. En base a ello, todo lo que se pueda hacer, en un enfoque sistémico, por la Visión compartida, a través de los modelos mentales, el dominio personal y trabajando en equipo, es un objetivo que todos los que enseñan e investigan en administración y gestión deben perseguir.

Se considera fundamental ver el sistema nervioso en todo el campo del ser humano, ya que está demostrado que el dualismo cartesiano ha quedado superado, y aún mucho antes que intervinieran las neurociencias. El cerebro y la mente impacta sistémicamente en todo el organismo biológico, y el organismo biológico impacta, a través de su funcionamiento, en el cerebro y por lo tanto la mente. Es un todo integrado.

Otro aspecto que hace a las dimensiones organizacionales es la tecnología. La tecnología brinda un marco, que se hace estructural, al trabajo. Tiene influencia sobre el Poder, la Comunicación, el conocimiento, la Estrategia, la Estructura organizacional, los Recursos, el Liderazgo, el sistema político, la canalización de los conflictos; y por su importancia, a la Cultura organizacional [37] toma una impronta distinta que interviene también, y muy especialmente, en la innovación.

También, y en referencia al Modelo teórico en que este trabajo se basa para describir y analizar el funcionamiento organizacional, son importantes las relaciones con los Metaprosesos [38], que brindan el Programa necesario para mejorar las disfunciones y/o enfermedades diagnosticadas a través del mismo. Asimismo los llamados Gammaprosesos [39] buscan la interdisciplinariedad disciplinaria en equipo, la integración de indicadores emosentimentales que se encuentran difundidos en el comportamiento a través de la tipología cultural y política de la organización, con el fin de ampliar la decodificación (interpretación), el uso de la intuición como un proceso buscado, como formas de obtener información para el diseño estratégico de escenarios y relación de la visión y misión organizacional con ellos, evaluando continuamente las alternativas decididas para el mejor posicionamiento organizacional en los escenarios que se vayan dando.

En base a la propia experiencia académica se hace conocer el modelo de análisis integral que nos identifica, el SER H4, que pone el centro en el hombre y su integralidad en cuanto al análisis y la acción; el diagnóstico y la intervención; en relación a la planificación y también en lo que hace a la intuición la creatividad y la innovación [40].

LO QUE DEBERÍA SURGIR DE ESTA CONLAD

Respecto a este tema de las neurociencias aplicadas a la administración y a la formación en el Licenciado en Administración al menos, promueve que de esta CONLAD surja un centro de estudios que se dedique a elaborar e investigar sobre lo que se pueden llamar teorías críticas de la administración y la gestión. El punto sería que no se aborden como es lo habitual desde la rentabilidad empresarial o desde la dirigencia organizacional solamente, aunque ella sea necesaria para uno de los aspectos claves cuantitativos de las organizaciones, sino fundamentalmente desde el desarrollo humano en el trabajo como forma sostenida de una mutación del capital y de la administración y gestión del mismo en el XXI.

El poner el acento en el asalariado y la sociedad de forma integral y sostenida, buscando planear regulando el rango de reducción de la desigualdad posible a través de la gestión y la economía, sin discriminación de género, de etariedad ni de otros sectores en los que se puede caracterizar la sociedad.

PALABRAS CONCLUSIVAS

La administración y la gestión tratan de descubrir y diseñar tecnologías para que el hombre las utilice en las organizaciones y en su propia vida, teniendo en cuenta las distintas finalidades y aspectos que estos dos aspectos de la vida tienen.

A través de los tiempos, y fundamentalmente desde que se comenzó a capacitar en ellas en base a conocimiento, o sea alrededor de 1890, el contexto fue demandando habilidades, capacidades y experiencia. Una creciente complejidad requirió de esta capacitación para el desarrollo microeconómico fundamentalmente empresario.

La historia se fue acelerando en todo sentido, los acontecimientos sociales, los conflictos, la economía, los mercados, nuevas instituciones reguladoras, cambios culturales y políticos, y fundamentalmente la tecnología y las comunicaciones crearon nuevos impactos sobre la administración y la gestión. Esto se dio, en el aceleramiento de la historia, por denominar complejidad. Esta complejidad se percibió en el hombre y en las organizaciones que se constituyeron en la forma de organización para el progreso social desde lo material.

La complejidad y los límites que establecen son un desafío motivante en todas las disciplinas que abarca el conocimiento para el ser humano. Muchas de esas disciplinas directa o indirectamente aportan a la administración, y por ellas la misma puede tener un mayor desarrollo para afrontar la problemática organizacional a través del hombre.

Hace unos años las ciencias cognitivas y las neurociencias han sido incorporadas lentamente a la gestión organizacional. Se trata de entender el cerebro del hombre, como resolver problemas de su salud y prevención de la misma y como una derivación se han ido conociendo como son los procesos de pensamiento, la acción de la mente, las partes del mismo que contribuyen a todo el sistema nervioso y en relación con el resto del cuerpo. La biología complementariamente se ha puesto también en el centro de estos estudios.

Esto se trata ahora de aplicar en la administración y la gestión. En este trabajo se ha incursionado en estos aportes con la mira puesta en la gestión de las organizaciones, el liderazgo, los equipos orientados a objetivos y proyectos, la complejidad interna que esto ocasiona para que la aplicación de las neurociencias sean eficaces. Paradójicamente se ve que se tiene que volver a las bases de la escuela del aprendizaje organizacional, con Peter Senge a la cabeza, para comprender el todo de esta complejidad comunicacional hacia una visión compartida, con modelos mentales que contengan un pensamiento sistémico. La inteligencia intra e interpersonal cobra protagonismo, por lo tanto las emociones y los sentimientos.

También se ha hecho hincapié en las formas de aplicar estas ciencias, no disminuir al hombre integral en virtud de cerebros estudiando cerebros que no nos lleve a organizaciones programadas y mecanicistas como tendencias que cíclicamente vuelven a encantar al hombre más allá de su naturaleza humana. Por eso la finalidad también de que las neurociencias sean aplicadas teniendo en cuenta los aspectos éticos y morales, en la formación de los licenciados en administración y graduados de las ciencias económicas en general, teniendo en cuenta la cultura, la sociedad, la política y la economía.

Por ello como dice el punto que precede estas palabras conclusivas, se propone crear nuevos centros de estudios que incorporen estos nuevos conocimientos, para que con las finalidades que se desarrollaron en este trabajo implementen grupos y equipos de pensamiento y acción hacia un nuevo abordaje de la administración y la gestión, que adecue lo clásico a los nuevos tiempos y los nuevos desafíos sociales, económicos, culturales y organizacionales con conocimiento y sabiduría.

BIBLIOGRAFIA

[1] [35] [37]

Lorenzo, C. A. y Lorenzo, M. N.; “Variables y Dimensiones relacionadas para el análisis y diagnósticos de problemas organizacionales: matrices de conceptos integradores para su logro sistémico desde el modelo SER H4”. IV° Jornadas de Administración del Nea y II° Encuentro Internacional de Administración de la Región Jesuítica Guaraní. RES. C. D. N° 020/12. Universidad Nacional de Misiones. Posadas, Pcia. de Misiones, Argentina. 3 y 4 de septiembre 2012.

Lorenzo, C. A. et. al.; “Técnicas de Análisis Intervención en gestión de las organizaciones: Un Modelo de intangibles como base” XXVIII Congreso Nacional de ADENAG. Facultad de Humanidades, Ciencias Sociales y de la Salud-Universidad Nacional de Santiago del Estero, Santiago del Estero, Pcia. de Santiago del Estero. 22, 23 y 24 de mayo de 2012.

Lorenzo, C. A.; Lorenzo, Ma. N., (2011); “Procesos de Mejora Organizacional en un Modelo de Gestión de Intangibles”. XXVII° Congreso Nacional Asociación de Docentes Nacionales en Administración General de la República Argentina (Adenag). Universidad Nacional de La Pampa – Facultad De Ciencias Económicas. 2011.

[2] Houdé, O. et. al. ; “Diccionario de ciencias cognitivas”, Pág. 66-67, Amorrortu/editores Buenos Aires, Argentina, 2003.

[3] Houdé, O. et. al.; “Diccionario de ciencias cognitivas”. Pág. 67-68. Amorrortu/editores. Buenos Aires. Argentina. 2003

[4] Edelman, G. en Meyer, C.; “Los nuevos Psi”. Pág. 421, 1° Edición, Editorial Sudamericana., Buenos Aires, Argentina, 2010.

[5] Gazzaniga, M. en Meyer, C.; “Los nuevos Psi”, 1° Edición, Editorial Sudamericana, Buenos Aires, Argentina, 2010.

Gazzaniga, M.; “El Cerebro Ético”, Paidós Iberia, Barcelona, 2006.

Gazzaniga, M.; “The cognitive Neurosciences. The Biology of the Mind”, MIT Press, 2004, Cambridge.

Gazzaniga, M.; “El cerebro social”, Alianza Editorial, Madrid, 1993.

[6] Damasio, A.; “La sensación de lo que ocurre”, Debate, Barcelona, 2001.

[7] [8] Edelman, G en Meyer, C.; “Los nuevos Psi”, 1° Edición, Editorial Sudamericana, Buenos Aires, Argentina, 2010.

Edelman, G.; “Wider than the Sky. The Phenomenal gift of consciousness”, Yale University Press, New Haven, 2004.

[9] [18] Jeannerod, M. en Meyer, C.; “Los nuevos Psi”, 1° Edición, Editorial Sudamericana, Buenos Aires, Argentina, 2010.

[10] Stonedert, R. en Meyer, C.; “Los nuevos Psi”, 1° Edición, Editorial Sudamericana, Buenos Aires, Argentina, 2010.

[11] Gardner, H en Meyer, C.; “Los nuevos Psi”, 1° Edición, Editorial Sudamericana, Buenos Aires, Argentina, 2010.

Gardner, H.; “Inteligencias múltiples. La teoría en la práctica”, Paidós. Barcelona. 1998.

[12] McClelland, J. en Meyer, C.; “Los nuevos Psi”, 1° Edición, Editorial Sudamericana, Buenos Aires, Argentina, 2010.

McClelland, J., “Mechanisms of Cognitive Development. Behavioral and Neural Perspectives”, R.S. Siegler, 2001.

[13] Tetlock, Ph. en Meyer, C.; “Los nuevos Psi”, 1° Edición, Editorial Sudamericana, Buenos Aires, Argentina, 2010.

[14] Ekman, P. en Meyer, C.; “Los nuevos Psi”, 1° Edición, Editorial Sudamericana, Buenos Aires, Argentina, 2010.

- Ekman, P., “Emotion Revealed. Recognizing Faces and feelings to improve communication and emotional life”, Owl Books. N.Y, 2003.
- [15] Damasio, A.; “En busca de Spinoza: Neurobiología de la emoción y los sentimientos”. Editorial Paidós, Buenos Aires, Argentina, 2014.
- Damasio, A. en Meyer, C.; “Los nuevos Psi”, 1° Edición, Editorial Sudamericana, Buenos Aires, Argentina, 2010.
- Damasio, A.; “El error de Descartes: la emoción, la razón y el cerebro humano”, Critica. Barcelona, 2004.
- [16] LeDoux, J. en Meyer, C.; “Los nuevos Psi”, 1° Edición, Editorial Sudamericana, Buenos Aires, Argentina, 2010.
- LeDoux, J.; “El Cerebro emocional”, Editorial Ariel-Planeta, Barcelona, 1999.
- LeDoux, J. y Gazzaniga, M. S.; “The integrated mind”. Plenum Press. N.Y, 1978
- [17] Mischel, W. en Meyer, C.; “Los nuevos Psi”, 1° Edición, Editorial Sudamericana, Buenos Aires, Argentina, 2010.
- [19] Searle, J. en Meyer, C.; “Los nuevos Psi”, 1° Edición, Editorial Sudamericana, Buenos Aires, Argentina, 2010.
- [20] Dennet, D. en Meyer, C.; “Los nuevos Psi”, 1° Edición, Editorial Sudamericana, Buenos Aires, Argentina, 2010.
- [21] Minsky, M.; “La máquina de las emociones”, Sudamericana, Buenos Aires, 2010.
- [22] Siegel, D. J.; “Cerebro y mindfulness”, 1° Edición, Ediciones Paidós Ibérica, Barcelona, 2010.
- [23] [24] [25] Benasayag, M.; “El cerebro aumentado, el hombre disminuido”. Paidós. Buenos Aires, Argentina. 2015.
- [26] Benasayag, M.; “El cerebro aumentado, el hombre disminuido”. Página 24. Paidós. Buenos Aires, Argentina 2015.
- [27] [28] Foucault, M.; Vigilar y castigar: Nacimiento de la prisión”, 1ra edición (especial), Siglo Veintiuno Editores, Buenos Aires, Argentina, 2003.
- [29] Benasayag, M.; “El cerebro aumentado, el hombre disminuido”. Paidós. Buenos Aires, Argentina. 2015.
- [30] Stiglitz, J. E.; “La gran brecha: qué hacer con las sociedades desiguales”. Taurus. 2° edición. Buenos Aires, 2015.
- [31] [36] Senge, P.; “La quinta disciplina: el arte y la práctica de la organización abierta al aprendizaje”. 2da. edición 17ª reimpresión. Granica. Buenos Aires, Argentina, 2015.
- [32] [33] Braidot, N.; “Neuromanagement: como utilizar a pleno el cerebro en la conducción de las organizaciones” Granica, Buenos Aires, 2008.
- [34] Lorenzo, C. A. y Lorenzo, M. N.; “Introducción al Neurofuncionamiento de la Gestión Organizacional”. III° Jornadas De Administración Del Nea y I° Encuentro Internacional de Administración de la Región Jesuítico Guaraní. Universidad Nacional de Misiones- Facultad de Ciencias Económicas- Departamento de Administración. Posadas, Pcia. de Misiones-Argentina, 2011.
- [38] Lorenzo, C. A. y Lorenzo, M. N. “Metaprosesos de Mejora Organizacional e indicadores para el desempeño”, II Jornadas de Administración del NEA. Universidad Nacional de Misiones. Posadas, Pcia. de Misiones, 2010.
- Lorenzo, C. A. y Lorenzo, M. N.; “Enfermedades Organizacionales: tipología y tratamientos en base al Modelo SER H4”. IV° Jornadas de Administración del Nea - II° Encuentro Internacional de Administración de la Región Jesuítico Guaraní. Universidad Nacional de Misiones .Posadas, Pcia. de Misiones, Argentina, 2012.
- [39] Lorenzo, C. A.; “Los Gammaprosesos y su inclusión en los Metaprosesos del Modelo Ser H4: equipos innovadores de aprendizaje organizacional en el marco de escenarios”. II Congreso Latinoamericano de Administración (Conlad) y V Encuentro Internacional de Administración de la Región Jesuítico Guaraní. Universidad Nacional de Misiones- Facultad de Ciencias Económicas- Departamento de Administración. Posadas, Pcia. de Misiones-Argentina, 2015.

[40] Lorenzo, C. A. y Lorenzo, M. N.; “La Decisión Intuitiva y la Innovación: aspectos de neurociencias y métodos de exploración”. Vª Jornada de Administración del NEA y III Encuentro Internacional de Administración de la Región Jesuítica Guaraní. Universidad Nacional de Misiones- Facultad de Ciencias Económicas-Departamento de Administración. Posadas, Pcia. de Misiones-Argentina, 2013.

Otros autores consultados en el desarrollo del presente trabajo:

Dehaene, S.; “La conciencia en el cerebro: descifrando el enigma de cómo el cerebro elabora nuestros pensamientos”. Siglo XXI Editores, Buenos Aires, Argentina, 2015.

Golombek, D.; “Cavernas y palacios”. Siglo XXI editores, Buenos Aires, 2011.

Schein, E. H.; “La Cultura Empresarial y el Liderazgo”. Plaza & Janes Editores S.A. Barcelona, 1988.

Sigman, M.; “La vida secreta de la mente: nuestro cerebro cuando decidimos, sentimos y pensamos”. Debate. Buenos Aires, Argentina, 2015.

Solms, M. y Turnbull, O.; “El cerebro y el mundo interior: una introducción a la neurociencia de la experiencia subjetiva”. Fondo de Cultura Económica. México D.F., 2005.

ESTUDIO EXPLORATORIO DE LAS CARACTERÍSTICAS DE LAS MICROEMPRESAS EN VILLA MARÍA Y LA REGIÓN

BELTRAMINO NICOLÁS SALVADOR

nico_beltra@hotmail.com

GAZZANIGA LILIA CARINA

carinagazzaniga@hotmail.com

INGARAMO JUAN MARCELO

yngaramo@eco.unc.edu.ar

UNIVERSIDAD NACIONAL DE VILLA MARÍA. INSTITUTO ACADÉMICO PEDAGÓGICO DE CIENCIAS SOCIALES

RESUMEN

El estudio de la microempresa o micronegocio se ha constituido en las últimas décadas en un referente para los académicos y para las instituciones, nacionales e internacionales, de cara a favorecer su desarrollo y mejorar su competitividad. La mayoría de las empresas existentes en América Latina son microempresas y resultan muy importantes desde el punto de vista de la generación de empleo y de ingresos para amplios segmentos de la población (Cardozo, 2007) y representan cerca del 90% del total de empresas constituidas (Saavedra y Hernández, 2008). Aunque a pesar de ser dominantes en cuanto al número de empresas, es posible que no haya contribuido de forma muy relevante a disminuir los niveles de pobreza que muestra la región de América Latina (Torres, 2006). Sin embargo, sí parece que ha sido un importante canal de sobrevivencia y movilidad social para los migrantes rurales que fluyen a los centros urbanos y posiblemente la única opción para mujeres y jóvenes pobres urbanos que buscan integrarse al mercado de trabajo (Torres, 2006).

PALABRAS CLAVE: ADMINISTRACIÓN – INVESTIGACIÓN - MICROEMPRESAS – CREATIVIDAD - ESTRATEGIA - REGIONALISMO

1. INTRODUCCIÓN

Las microempresas tienen un impacto relevante en las economías por ser intensivas en uso de mano de obra, por dinamizar la producción y el consumo interno, y por su papel en la distribución de la riqueza en la sociedad (Heshmati, 2001; OIT, 2005; Albuquerque, 2007; Ortiz, 2013); han cobrado cada vez mayor importancia, debido a que tienen la capacidad de producir puestos de trabajo con menores requerimientos de capital, demostrando el potencial innovador para enfrentar la flexibilidad productiva (BEL, 2006).

El estudio de la microempresa o micronegocio se ha constituido en las últimas décadas en un referente para los académicos y para las instituciones, nacionales e internacionales, de cara a favorecer su desarrollo y mejorar su competitividad. La mayoría de las empresas existentes en América Latina son microempresas y resultan muy importantes desde el punto de vista de la generación de empleo y de ingresos para amplios segmentos de la población (Cardozo, 2007) y representan cerca del 90% del total de empresas constituidas (Saavedra y Hernández, 2008). Aunque a pesar de ser dominantes en cuanto al número de empresas, es posible que no haya contribuido de forma muy relevante a disminuir los niveles de pobreza que muestra la región de América Latina (Torres, 2006). Sin embargo, sí parece que ha sido un importante canal de sobrevivencia y movilidad social para los migrantes rurales que fluyen a los centros urbanos y posiblemente la única opción para mujeres y jóvenes pobres urbanos que buscan integrarse al mercado de trabajo (Torres, 2006).

No obstante, las microempresas tienen un impacto relevante en las economías por ser intensivas en uso de mano de obra, por dinamizar la producción y el consumo interno, y por su papel en la distribución de la riqueza en la sociedad (Heshmati, 2001; OIT, 2005; Albuquerque, 2007; Ortiz, 2013). Las microempresas han cobrado cada vez mayor importancia, debido a que tienen la capacidad de producir puestos de trabajo con menores requerimientos de capital, demostrando el potencial innovador para enfrentar la flexibilidad productiva (BEL, 2006).

La configuración de un marco teórico de la microempresa o micronegocio como dimensión de un sector económico, social o político es un tema abierto a debate y resulta complejo encontrar un consenso dado

sus múltiples dimensiones. El marco de referencia suele identificar a microempresa como una unidad económica de escaso capital, utilización intensiva de mano de obra, baja productividad, dificultad de acceso al crédito en el sistema financiero formal, mínima capacidad de ahorro, ausencia de gestión empresarial; y la no utilización de tecnología o nuevos conocimientos para dar valor agregado. Pero esto no siempre es así. Las nuevas tecnologías de la información y comunicación está permitiendo la creación de microempresas muy dinámicas y productivas (Dandridge y Levenburg, 2000).

Adicionalmente, la teoría de la heterogeneidad plantea la coexistencia dentro del sistema productivo de sectores económicos que presentan una diferenciación en los niveles de productividad, lo que se traduce en una estructura social muy heterogénea, esta heterogeneidad se ubica en las microempresas formales e informales. Dentro de las microempresas informales existe una mayor tendencia a la baja productividad y a la marginación, que no le permiten su inserción en el aparato formal productivo. Las microempresas formales e informales funcionan de acuerdo con racionalidades idénticas y se diferencian tan solo por su carácter de legales o ilegales (Pollack y Jusidman, 1997), lo que conlleva diferencias en el acceso a los recursos productivos y a los mercados (Orjuela, 2006). La integración del sector informal al proceso de modernización se puede conseguir a través de (Tokman, 2001): (1) apoyo para fomentar el desarrollo productivo de las microempresas, facilitando el acceso a los mercados y a los recursos productivos; (2) desarrollo del bienestar social de los ocupados en el sector informal; y (3) acciones dirigidas al marco institucional, que corrijan las imperfecciones de los sistemas regulatorios para favorece la integración de las actividades informales a la modernización.

La complejidad propia del sector de la microempresa y la ausencia de registros y datos precisos sobre sus características organizativas y dimensiones reales, dificulta la realización de este tipo de estudios (Cardozo, 2007). En este sentido, se pretende realizar una primera aproximación al estudio de la microempresa desde múltiples perspectivas. Con el fin de contribuir en estudios posteriores al desarrollo de metodologías que favorezcan el impulso de este tipo de empresas. El objetivo de este trabajo es, por tanto, realizar una radiografía en profundidad de la situación de la microempresa en Villa María y la Región para determinar sus fortalezas y debilidades, y aportar estrategias y planes de actuación que redunden en una mejora de su competitividad y desarrollo.

Los objetivos del informe son:

- Analizar las características generales de las microempresas.
- Estudiar los motivos para la creación de la microempresa.
- Conocer las expectativas y el grado de satisfacción con su empresa.
- Analizar la financiación de la microempresa y conocer los ingresos que percibe la unidad familiar.
- Determinar las infraestructuras y el grado de desarrollo de las TIC.
- Analizar la gestión de la administración.
- Conocer los problemas o dificultades por los que atraviesa la microempresa.
- Determinar los factores de éxito de las microempresas.
- Elaborar propuestas de actuación para la mejora de la competitividad y desarrollo de la microempresa.

Para llevar a cabo este trabajo se ha realizado un estudio empírico a partir de la información proveniente de la encuesta realizada a 688 microempresas de la Región de Villa María, Argentina dirigida al gerente de la empresa. En este trabajo consideramos microempresas aquellas que tienen un rango de trabajadores de 1 a 10 (incluido el propietario). La técnica de recogida de información fue una encuesta personal y el trabajo de campo se realizó durante los meses de agosto a noviembre de 2015.

Para terminar, cabe señalar, por un lado, que no es objetivo de este informe juzgar la situación de la microempresa, sino más bien la de ofrecer una visión integral de estas empresas, que ponga de manifiesto, virtudes o desequilibrios, con el propósito de que sirva de referencia para que, en su caso, puedan adoptarse las medidas oportunas para potenciar las virtudes y ajustar los desequilibrios. Igualmente reseñar que en el desarrollo de las distintas fases de esta investigación se ha respetado, como no podía ser de otra forma, el secreto estadístico de la información utilizada que nos han facilitado las empresas que participantes en el estudio.

2. METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN

En este apartado se exponen las bases y la metodología del trabajo empírico realizado. Una vez fijados los objetivos de la investigación, exponemos la estructura de la muestra, resumimos el proceso de selección de las variables para obtener la información sobre los distintos aspectos de la dirección y gestión de la microempresa, y explicamos, por último, las técnicas estadísticas utilizadas en el proceso de análisis de la información disponible.

2.1. ESTRUCTURA DE LA MUESTRA

El diseño general de la muestra se fundamenta en los principios del muestreo estratificado. Para ello, es necesario definir los criterios de estratificación que serán función de los objetivos del estudio, de la información disponible, de la estructura de la población y de los recursos disponibles para la realización del trabajo de campo. Los criterios utilizados para la estratificación deben estar correlacionados con las variables objeto de estudio teniendo en cuenta que la ganancia en precisión es, en general, decreciente al aumentar el número de estratos. Por ello, el número de criterios y estratos debe ser moderado y congruente con el máximo tamaño de muestra con el que podamos trabajar. En este trabajo se fijaron 20 estratos sectoriales (ver Tabla 1). Dentro de cada estrato la selección se ha realizado mediante un muestreo aleatorio simple. Y el criterio inicial para determinar el tamaño de la muestra se estableció de forma que el error máximo (supuesto de mayor incertidumbre $p=q=0.5$) en la estimación de una proporción para el conjunto de la población sea inferior a 5 puntos porcentuales con un nivel de confianza del 95%.

Tabla 1
Distribución de la muestra por Sector

	<i>Frecuencia</i>	<i>Porcentaje</i>
Almacén, Kiosco, Drugstore	202	29,4
Panaderías	31	4,5
Papelerías, Fotocopiadoras e imprentas	30	4,4
Salones de belleza	26	3,8
Talleres mecánicos	22	3,2
Farmacias	32	4,7
Carnicerías	32	4,7
Talleres de maquinado, torneros, soldadores, etc	11	1,6
Manufactura de plástico	1	,1
Servicios de consultoría de empresas	3	,4
Fabricantes de zapatos y Zapateros	10	1,5
Talleres de ropa y confecciones	67	9,7
Industria Agroalimentaria	32	4,7
Muebles y maderas	12	1,7
Comercio de Informática	14	2,0
Servicios de transporte (bus, Taxi, Camiones)	9	1,3
Bares y restaurantes	10	1,5
Talleres artesanales	15	2,2
Hoteles	3	,4
Otros	126	18,3
Total	688	100,0

Fuente: Elaboración Propia, en base a datos relevados

2.2. SELECCIÓN DE LAS VARIABLES Y DISEÑO DEL CUESTIONARIO

La selección de las variables es fundamental a la hora de configurar el análisis empírico y nos permitirá afrontar adecuadamente el estudio del comportamiento de la microempresa. Para obtener la información de las variables se elaboró un cuestionario dirigido al director, dueño o gerente de la empresa. Con esta herramienta se ha buscado recoger de forma clara y concisa la información fundamental que constituye el objetivo de esta investigación. En su elaboración se ha cuidado especialmente su estructuración, una redacción adecuada, clara y con un contenido breve.

De esta forma se ha pretendido que el cuestionario final sea preciso y cubra las necesidades de información, y al mismo tiempo, se ha buscado minimizar los posibles problemas de interpretación y obtención de datos a la hora de lanzar definitivamente el cuestionario. La técnica de captación de información fue, como ya se ha indicado, una encuesta personal, utilizando como soporte un cuestionario cerrado dirigido al gerente o director de la empresa. Su diseño se efectuó a partir de la revisión de la literatura científica existente sobre los diversos aspectos investigados, así como del conocimiento previo de la realidad de las microempresas, tratando de incorporar las variables más relevantes para alcanzar los objetivos planteados.

En este sentido, el cuestionario se ha estructurado en 7 bloques. En el primero se pregunta a los encuestados sobre datos generales de sus empresas como sector de actividad, número de empleados, antigüedad de la microempresa, ubicación de la microempresa (rural o urbana), forma jurídica, género y nivel de formación académica del propietario. En el bloque segundo se pregunta sobre los motivos que tuvieron para crear la microempresa y sobre rasgos de personalidad del propietario que incidieron en la creación de la microempresa. En el bloque tercero se abordan las expectativas de evolución de las ventas y del número de empleados para 2015, su percepción sobre el clima empresarial, el nivel de satisfacción que tiene el propietario sobre su negocio, aspectos relacionados con el rendimiento de la microempresa y sus expectativas de cara al futuro.

En el bloque cuarto, se pregunta a los propietarios sobre la importancia de determinadas fuentes de financiación a la hora de iniciar el negocio y en la actualidad. Y el grado de importancia que tiene para el hogar del propietario otros ingresos alternativos al de la microempresa. En el bloque quinto, se recogen aspectos relacionados con las infraestructuras y TIC que tienen las microempresas. En el bloque sexto se ha preguntado sobre la administración de la microempresa. Se abordan las prácticas relacionadas con la administración contable, económica y financiera. Las áreas de formación y capacitación que necesitarán en el futuro. La procedencia de sus productos o mercancías (proveedores) y el destino de sus ventas. Finalmente en el último bloque se recoge información sobre diferentes problemas a los que se enfrentan en la actualidad la microempresa.

2.3. ANÁLISIS ESTADÍSTICO DE LOS DATOS

A la hora de analizar estadísticamente las diferencias de comportamiento en las variables objeto de estudio se han tenido en cuenta los siguientes factores de clasificación: tamaño, control familiar de la empresa, nivel de estudios del gerente, antigüedad y sector de actividad de la empresa.

Para evaluar la significación estadística de las diferencias observadas en las respuestas según el factor de clasificación introducido, se han empleado las siguientes pruebas estadísticas:

- Cuando analicemos diferencias porcentuales se utilizará el análisis de tablas de contingencia aplicando el test de la χ^2 de Pearson con el fin de valorar si dos variables se encuentran relacionadas. Siempre que los datos lo permitan, se utilizarán tablas 2 x 2, con lo que los resultados son más potentes, realizando en este caso la corrección por continuidad de Yates sobre la fórmula de la χ^2 de Pearson.
- En el caso de variables cuantitativas para las que se analice la diferencia de medias según un criterio de clasificación se ha utilizado el contraste de "análisis de la varianza (ANOVA)".

3. CARACTERIZACIÓN DE LAS MICROEMPRESAS

Las empresas que configuran la muestra tienen las siguientes características

- El 97.66 % de las microempresas están ubicadas en zonas urbanas y el 2.34 % en zonas rurales.
- El 42.31 % se localizan en zonas residenciales, el 48.9% en zonas comerciales y el 2.2 % en plazas o muelles comerciales, el 3.81 % tienen puestos móviles y el 2.78 % restante en zonas rurales.

- Si analizamos el tipo de local apreciamos que la mayoría de las microempresas de la muestra utilizan locales independientes (70 %), 20 % utilizan locales en un espacio de la misma vivienda y el 10 % locales o kioscos en áreas comerciales.
- El 40.2 % de las empresas tienen una antigüedad superior a 10 años y se califican como maduras y el 59.80 % son empresas jóvenes.
- Respecto a la forma jurídica, la mayoría de las microempresas son empresas individuales registradas (78.2 %), el 11.3 % son empresas individuales no registradas, y tan sólo el 8.8 % tienen figura societaria.
- En cuanto a la propiedad de la microempresa podemos ver cómo en la mayoría de las microempresas la propiedad recae en un solo hombre (37.9 %), el 32.3% en manos de una sola mujer, en el 21.4 % de los casos la propiedad es conjunta entre hombre y mujer, y el resto está constituido por microempresas formadas por varios hombres o mujeres propietarios.(8,4 %)
- La edad media del propietario/a es de 43.6 años
- El nivel de formación mayoritario de las microempresas de la muestra es educación básica o media (59.3 %), el 2.2 % es sin educación formal o reglada, el 14.7 % tienen estudios técnicos y el 23.3 % posee estudios universitarios.
- En lo que se refiere a la cantidad de propietarios al inicio de las actividades podemos observar que en promedio era de 1.33 personas siendo al momento actual 1.38 personas. La dotación total de personal al inicio en promedio era de 2.37 personas pasando al momento actual a 3.19 personas. En cuanto a la cantidad promedio de mujeres observamos al inicio 1, pasando a 1.35 en el momento actual.

4. EXPECTATIVAS Y RENDIMIENTO DE LA MICROEMPRESA

4.1. EXPECTATIVAS

En este apartado analizaremos las expectativas de empleo y ventas y el clima empresarial de la microempresa en Argentina. Esto nos permitirá verificar la posición de futuro que puede alcanzar la microempresa. Un análisis global de las expectativas y de la percepción del clima empresarial para 2015 nos permite afirmar que el conjunto de empresas encuestadas considera que el año 2015 se va a mantener con respecto al año anterior pues estiman que el nivel de actividad (ventas) van a permanecer constantes (66.6 %) y pronostican un aumento solamente en un 24.6 % de los casos. En lo que respecta a las expectativas en cuanto al empleo, el 63.2 % de las microempresas tienen expectativas de aumentar su empleo, el 29.8 % que lo mantendrá y tan sólo el 5.1 % lo reducirá. El 24.6 % opina que aumentarán sus cifras de ventas, el 66.6 % que se mantendrán y el 4.9 % que disminuirán.

Para concluir la visión global respecto a la confianza empresarial, podemos centrarnos en la calificación (de 0 a 10) que realizan los gerentes sobre el clima empresarial, entendido como la confianza y expectativas globales del empresario sobre el entorno económico que condiciona la actividad de su empresa. La calificación media es de 7.1. Este resultado debe ser interpretado como positivo pues siempre resulta difícil otorgar una alta puntuación en este ítem.

4.2. EL FUTURO DE LA EMPRESA

Las expectativas de los propietarios respecto a sus decisiones sobre la evolución de sus negocios es otra variable importante a medir. En este sentido se le preguntó al propietario el futuro de la empresa. El 51.9% de los propietarios afirmaron que su idea de futuro era expandir su negocio, el 41.0% señaló que continuaría con su negocio en el estado actual, el 4.8% dejaría su negocio para iniciar otro, y tan sólo el 1.9 % dejará el negocio por un trabajo de asalariado.

4.3. RENDIMIENTO

Medir el rendimiento de la microempresa resulta complejo. Los propietarios de este tipo de empresa son reacios a informar de sus beneficios o pérdidas por diversas razones. Por ello utilizaremos medidas de rendimiento de tipo subjetivo a través de la opinión de los propietarios. El rendimiento lo mediremos desde una doble perspectiva, en primer lugar consideramos el grado de satisfacción que tiene el

propietario con su negocio (este es un indicador global que refleja la perspectiva social y de bienestar con el negocio) y en segundo lugar, utilizamos un constructo de rendimiento de tipo económico y competitivo (mejora en la calidad del producto o servicio; aumento de la satisfacción de los clientes; mejora de la imagen de empresa; incremento de la utilidad; incremento de las ventas y motivación de los trabajadores).

En términos generales los resultados muestran un buen comportamiento de los indicadores de rendimiento utilizados. La mayoría de las microempresas, el 48.4%, están satisfechas con su negocio y el 32.8% se encuentran muy satisfechas. Contrariamente, tan sólo el 1.5% están insatisfechas y el 4.2% muy insatisfechas. Mientras que el 12.8 % están más o menos satisfechas. Si analizamos los indicadores de rendimiento de tipo competitivo y económico vemos que todos se sitúan por encima de 3.00 (en una escala de 1 a 5). Esto refleja que los propietarios consideran por término medio que sus negocios mantienen una evolución muy positiva. El ítem con una mayor valoración es el de “aumento de la satisfacción de los clientes” (4.06), seguido de “la mejora de la calidad del producto o servicio” (3.87). Mientras que los peores valorados fueron: “la motivación de sus trabajadores” (3.09) y “el incremento de la utilidad” (3.48).

5. MOTIVOS PARA LA CREACIÓN DE LA MICROEMPRESA

5.1. MOTIVOS PARA LA CREACIÓN DE LA MICROEMPRESA

A la hora de crear una empresa o negocio los propietarios tienen diferentes motivaciones para emprender. Los principales motivos por los que las microempresas Argentinas analizadas en la muestra, crean un negocio es principalmente porque quieren ser independientes (valoración de 3,86 en una escala de 1 a 5), seguido del deseo de desarrollarse (3,47) y en tercer lugar les gusta el negocio que han creado (3,49), y encontrar una oportunidad (3,10). Mientras que los motivos que los propietarios otorgaron menor puntuación fueron los de “motivos de despido” (1,01), “tradición familiar” (1,70), y “por no encontrar empleo como asalariado” (1,33).

5.2. CARACTERÍSTICAS PERSONALES DEL PROPIETARIO QUE AYUDAN A CREAR LA EMPRESA

Los rasgos o características personales del propietario son un determinante de la creación de la microempresa. Los aspectos psicológicos ayudan a percibir a la empresa como una vía para desarrollar una oportunidad de negocio o a involucrarse en una forma de vida sin dependencias externas. Analizar estos rasgos puede ayudar a comprender mejor el proceso de la creación de una microempresa y a implicar estos aspectos en los procesos formativos. En este sentido, se preguntó a los propietarios sobre una serie de características personales y cómo estas podían haber favorecido la creación de su empresa. Para ello se utilizó una escala de 1 a 5, donde 1: poco importante y 5: muy importante.

Las principales características personales que impulsaron al propietario a crear su empresa fueron: su visión de futuro (3.59), su audacia (3.40), su intuición (3.25), su eficiencia (3.31), su pasión (3.23), y su creatividad (3.12). Contrariamente, las habilidades menos valoradas fueron: aventura (2.42), dotes de persuasión (2.06) y, adicionalmente, los datos mostraron que la necesidad económica (con una valoración de 4.04) representó un elemento determinante para la creación de su empresa.

6. FINANCIACIÓN DE LA MICROEMPRESA E INGRESOS DE LA FAMILIA

6.1. FINANCIACIÓN DE LA MICROEMPRESA

La financiación de la microempresa tiene unas características diferenciadoras de las empresas de mayor tamaño como las grandes o medianas empresas, y representa un aspecto muy relevante a analizar. En este apartado estudiamos las fuentes de financiación más utilizadas por las microempresas, desde una doble perspectiva. En primer lugar analizamos la financiación al inicio de su actividad para posteriormente estudiar las fuentes que utiliza en la actualidad.

Los empresarios revelaron que iniciar sus negocios con ahorros propios o de familiares tiene un mayor grado de importancia (3.32) que otras fuentes de recursos, dado que no implica los compromisos financieros desde el inicio de la empresa. La segunda fuente en importancia para iniciar la actividad empresarial son los préstamos que familiares y amigos (2.30) puedan ofrecerle, pues regularmente están concedidos en condiciones más flexibles. En menor grado se encuentran las fuentes de dinero

que deben ser pagadas en términos de plazo y montos fijos, tales como financiamiento de proveedores (1.96) bancos y financieras (1.56), de avances a trabajos (1.29) y prestamistas (1.19). Menor importancia tuvieron al inicio de la actividad los recursos que obtuvieron del gobierno (1.12) o ONGs y cooperativas (1.06).

6.2. INGRESOS DE LA FAMILIA

Además del ingreso de la microempresa, en el hogar de los propietarios entran otro tipo de recursos que pueden ser tanto en dinero como en especie, y que complementan los ingresos totales del hogar del propietario. Los sueldos que devengan miembros del hogar (2.95) constituyen la principal fuente de recursos adicionales en importancia para los propietarios de microempresas, en tanto que los aportes que realizan familiares o amigos (1.72) residentes en el país donde funciona el negocio representan la segunda fuente en importancia, seguido de los ingresos de otros negocios (1.66) que funcionen en el mismo lugar o en otro lugar que la empresa principal. Las demás fuentes consultadas fueron calificadas con un menor grado de importancia, tales como las remesas o regalos de familia o amigos que viven en el exterior (1.33), los ingresos de alquileres por propiedades del hogar (1.52), de la agricultura (1.38), de los subsidios y ayudas gubernamentales (1.20) o de pensiones (1.18). Los reducidos niveles de importancia de todas las fuentes consultadas revelan que los recursos obtenidos por la microempresa entrevistada son el principal sostén del hogar del propietario.

7. INFRAESTRUCTURA Y TIC EN LA MICROEMPRESA

Podemos apreciar cómo el 95.49% de las microempresas de la muestra tienen servicio de agua potable, el 93.68% cuentan con servicios sanitarios y el 96.2% cuenta con electrificación en su local. En cuanto a las TICs, el 81.80% tienen un sistema de teléfono fijo y el 64.40% tiene correo electrónico. Menos frecuente en la microempresa es utilizar banca electrónica, tan sólo el 32.0% la utiliza, o disponer de página WEB, 24.3% de los casos analizados.

8. ADMINISTRACIÓN CONTABLE, ECONÓMICA Y FINANCIERA DE LA MICROEMPRESA

La práctica administrativa más común en la microempresa es la identificación de los costos de sus mercancías o productos (94.5 %), seguida por el registro de ingresos y egresos (93,2%) y de saber cuánto deben vender o servicios prestar para no perder (88.7%), y contar con recibos o facturas fiscales (83,4%). Por el contrario la práctica menos frecuentes son recibir contar con ingresos suficientes para cubrir los gastos actuales (64.5%). Por otra parte, la microempresa se considera en general que se adaptan fácilmente a los cambios importantes que ocurren en su entorno (83.9%) y el solamente el 4.20% reconoce haber recibido frecuentemente quejas de sus clientes.

9. CAPACITACIÓN DE LA MICROEMPRESA

En este apartado se analizan las respuestas dadas por las empresas de la muestra a la cuestión relativa a cuáles son las principales áreas de capacitación de sus trabajadores de cara a los próximos años. Si se observa el, destacan como las principales áreas en las que las microempresas precisan formar a su personal las de producción (calidad/gestión de residuos, etc.) con 3.54 puntos, seguido de las áreas de logística (gestión de almacenes / distribución, etc.) y la de comercial y marketing con 3.18 puntos. El área de dirección y/o estrategia empresarial la puntúan con 3.06 puntos. Por el contrario, las áreas en las que las microempresas, demandan menos formación, son las de idiomas (2.34 puntos), gestión de la innovación (2.64 puntos), nuevas tecnologías (2.68 puntos) y programas de informática (2.69 puntos). Además de constatar los resultados descriptivos, llama la atención que la formación en éstas últimas áreas, que pueden estar más vinculadas a la modernización de las empresas, sean las menos valoradas, lo que puede estar indicando que una visión más tradicional en este colectivo de empresas.

10. PROBLEMAS Y DIFICULTADES A LAS QUE SE ENFRENTA LA MICROEMPRESA

Los resultados sobre la calificación que, los propietarios de las microempresas, otorgan a los distintos problemas a los que se enfrenta su negocio se resumen en el Gráfico 10.1. Como podemos apreciar, los problemas categorizados presentan una calificación media con diferencias muy ajustadas, al situarse todos ellos entre las puntuaciones de 2 y 3. El hecho de que no existan dificultades que destaquen

de forma sobresaliente denota que las circunstancias a las que se enfrentan las empresas son ciertamente muy heterogéneas con múltiples facetas que hacen que los problemas sean importantes para unos y, sin embargo, mucho menos importantes para otros.

Dentro de ese nivel de importancia medio en el que se sitúan todos los problemas, podemos establecer un primer nivel, con una puntuación de 2.8, constituido por “Situación macroeconómica”, “Problemas de mercado” y “Financieros” que podríamos relacionar con la incertidumbre que la evolución de la economía genera sobre la demanda y la disponibilidad de capital. En un segundo nivel, con puntuación entre 2.4 y 2.5, encontramos dos problemas relacionados con la operativa empresarial: “Energía” y “Administrativos”.

Los problemas considerados menos importantes son los relacionados con los recursos humanos (“Problemas con los trabajadores” 2.02 puntos y “Personales” 2.14 puntos), lo que resulta coherente al estar solo hablando de microempresas, y los de índole jurídico-tributarios (“Tributación/legales” y “Problemas de formalización”, ambos con 2.10 puntos) que no deja de ser ciertamente llamativo puesto que las trabas burocráticas y fiscales han sido generalmente aceptadas como importantes barreras que dificultan la regularización de la economía informal.

11. FACTORES DETERMINANTES DE LA FORMALIDAD DE LA MICROEMPRESA

La economía informal está presente en numerosos sectores y países, y principalmente surge en el ámbito de la microempresa, como una forma de subsistencia, por los problemas económicos que ha sufrido América Latina. La economía informal ha puesto en desventaja a las microempresas formales. La teoría de la heterogeneidad plantea la coexistencia dentro del sistema productivo de los países subdesarrollados de sectores económicos que presentan una diferenciación en los niveles de productividad, lo que se traduce en una estructura social muy heterogénea, esta heterogeneidad se ubica en las microempresas formales e informales. Dentro de las microempresas informales existe una mayor tendencia a la baja productividad y a la marginación, que no le permiten su inserción en el aparato formal productivo. Es por ello que en este apartado pretendemos llevar a cabo un estudio de los factores que determinan la formalidad de la microempresa.

Para medir la formalidad o informalidad de la microempresa hemos dividido la muestra en dos grupos. Consideramos microempresa “informal” cuando **no** cuenta con facturas o recibos fiscales para la venta de sus productos o servicios, y consideramos microempresa “formal” cuando **sí** cuenta con facturas o recibos para la venta de sus productos o servicios. A partir del análisis de las diferencias estadísticas de estos dos grupos veremos los determinantes de la formalidad de la microempresa. Así, las microempresas formales se **caracterizan** por:

- Estar ubicada principalmente en zonas urbanas y zonas comerciales o parques industriales.
- Disponen de local independiente.
- El propietario de la microempresa tiene educación técnica o universitaria.
- El propietario es mayoritariamente hombre.
- El tamaño de la microempresa principalmente es de 6 a 10 empleados.
- Son microempresas en gran medida de industria o comercio.
- Son microempresas maduras.

En lo relativo a los factores personales del propietario, las microempresas formales son aquellas donde su propietario tiene un perfil más emprendedor, destacando sobre todo que tienen una mayor **audacia, pasión, capacidad de liderazgo, creatividad** y visión de futuro. A su vez son más **eficientes** y tienen mayores **habilidades administrativas**. Contrariamente, las microempresas informales tienen mayor intuición y rasgos de aventura.

Las microempresas formales **recurren en mayor medida a los ahorros propios** o de familiares y a **bancos y financieras** que las microempresas informales. Y las microempresas informales, recurren en mayor medida a prestamistas y ONGs y cooperativas que las microempresas formales. Adicionalmente, podemos apreciar que las microempresas informales tienen una mayor dependencia de la entrada de otros ingresos adicionales a los del propio negocio.

En cuanto a infraestructura, las microempresas formales cuentan en mayor proporción con **servicios de agua, servicios des sanitarios y electrificación** que las microempresas informales. Además, las microempresas formales disponen más de **teléfono fijo, correo electrónico** y disponen de **página web** que las microempresas informales. Y utilizan más la banca electrónica.

Las microempresas formales **están mejor administradas**, desde un punto de vista contable, económico y financiero. Llevan en mayor proporción, un **registro de lo que cobra y paga**, identifican claramente los gastos familiares, personales y del negocio, se **adaptan** más fácilmente a los **cambios importantes**, conocen cuánto deben vender o servicios prestar para no perder, y están más inscritas en el **Registro Mercantil**.

En lo relativo al área de capacitación, las microempresas formales le **dan una mayor importancia a la capacitación de sus empleados** en los aspectos relacionados con **logística** (gestión almacenes / distribución, etc.), **comercial y marketing** y **dirección y/o estrategia empresarial**.

12. FACTORES DE ÉXITO DE LA MICROEMPRESA

El interés por analizar cuáles son los factores y variables que más contribuyen a que las microempresas sean competitivas y a su éxito es uno de los aspectos de mayor atractivo tanto para académicos como para directivos y profesionales del mundo empresarial. Interesa, por tanto, conocer cuáles son los principales determinantes del éxito y de la competitividad de estas empresas, contrastando si algunas características de las mismas o de su gestión explican una peor o mejor situación que sus competidores.

El éxito competitivo es una variable compleja de medir, especialmente en el caso de la microempresa. Para medir la peor o mejor situación de las microempresas de la muestra en relación a sus competidores, se han utilizado los indicadores construidos a partir de la percepción del propietario sobre cuál es la posición de su negocio respecto de su competencia (indicadores de rendimiento), frente a la alternativa de utilizar indicadores procedentes de la información contable, lo que se puede justificar por el hecho de que la información contable puede verse alterada por la normativa contable o por las decisiones directivas, al mismo tiempo que se suele considerar más como una medida del éxito pasado que del presente o del futuro.

Así, para las 6 variables de rendimiento utilizadas, que se sustentan en una aproximación a la clasificación propuesta por Quinn y Rohrbaugh, se ha construido un indicador global del éxito calculado como la media de las puntuaciones que las empresas encuestadas han dado a las variables. A continuación, se ha dividido la muestra en dos subgrupos, por un lado las Pyme que tienen puntuaciones inferiores a la media del indicador global de éxito (**empresas con posición peor que sus competidores**) y, en segundo lugar, las que tienen puntuaciones mayores que la media, son las que tienen una **posición mejor que sus competidores**.

Así, las microempresas que tienen una posición competitiva mejor que sus competidores se **caracterizan** por:

- Estar ubicada principalmente en zonas urbanas y zonas residenciales o comerciales, particularmente en un puesto fijo en un área comercial.
- Estar gestionadas por propietarios con educación técnica o universitaria
- Trabajar principalmente en el sector de servicios
- Tener una dimensión mayor (microempresas con 6 a 10 empleados)
- Ser una empresa madura (con una antigüedad superior a 10 años)

En lo relativo a los factores personales del propietario, las microempresas con mayor éxito son aquellas donde su propietario tiene un perfil más emprendedor, destacando sobre todo que tienen una mayor **visión de futuro, capacidad de liderazgo, creatividad** y son más **competitivos**.

Las microempresas mejor que sus competidores **recurren en menor medida a prestamistas** o ONG's o cooperativas para obtener financiación. Sin embargo, recurren en mayor medida a suplidores. Adicionalmente, en las microempresas mejor posicionadas **entran ingresos adicionales en la familia** provenientes de otros sueldos de miembros de la familia, o aportes de la familia, o de remesas o regalos de familia o amigos en el exterior.

En cuanto a infraestructura, las microempresas con una mejor posición competitiva cuentan en mayor proporción con **servicios de agua y sistemas de descarga** de sus sanitarios, y disponen más de **celular y correo electrónico** que las microempresas peor posicionadas.

Las microempresas con un éxito mayor **están mejor administradas**, desde un punto de vista contable, económico y financiero. Llevan en mayor proporción, un **registro de lo que cobra y paga, cuenta con facturas o recibos fiscales**, identifican claramente los gastos familiares, personales y del negocio, se **adaptan** más fácilmente a los **cambios importantes**, conocen cuánto deben vender o servicios prestar para no perder, y están inscritas en el **Registro Mercantil**.

En lo relativo al área de capacitación, las microempresas mejor posicionadas le **dan una mayor importancia a la capacitación de sus empleados** en los aspectos relacionados con **producción** (calidad / gestión de residuos, etc), **logística** (gestión almacenes / distribución, etc.), **comercial y marketing y dirección y/o estrategia empresarial**.

13. CONCLUSIONES

Las microempresas constituyen un elemento clave para el crecimiento económico de América Latina y representan cerca del 90% de su tejido empresarial (Saavedra y Hernández, 2008). Sin embargo, y a pesar de su importancia, han sido poco estudiadas. Con este informe se ha pretendido cubrir esta importante línea de investigación. A modo de síntesis estos han sido los principales resultados:

El perfil de la microempresa: el 88.5% están ubicadas en zonas urbanas. El 31.1% se localizan en zonas residenciales, el 28.1% en barrios humildes, el 38.8% en zonas comerciales y el 2.1% restante en parques industriales. El 53.6% de las empresas tienen una antigüedad superior a 10 años y se califican como maduras y el 46.4% son empresas jóvenes. La edad media del propietario/a es de 48.6 años. El nivel de formación mayoritario es educación básica o media (50.7%), el 5.1% es sin educación formal o reglada, el 12.5% tienen estudios técnicos y el 31.8 posee estudios universitarios.

Expectativas de empleo y ventas y el clima empresarial: el 39.1% tienen expectativas de aumentar su empleo, el 53.7% que lo mantendrá y tan sólo el 7.2% lo reducirá. El diferencial aumento-disminución tiene un saldo positivo de 31.9 puntos. El 60.5% opina que aumentarán sus cifras de ventas, el 30.7% que se mantendrán y el 8.8% que disminuirán. En este caso el diferencial aumento-disminución es positivo por 51.7 puntos. La calificación media respecto al clima empresarial en una escala de 0 a 10 es de 6.2.

Expectativas sobre la evolución de sus negocios: el 46.6% de los propietarios afirmaron que su idea de futuro era expandir su negocio, el 27.9% señaló que continuaría con su negocio en el estado actual, el 16.7% que abriría adicionalmente otro negocio, el 5.0% dejaría su negocio para inicial otro, y tan sólo el 3.8% dejará el negocio por un trabajo de asalariado.

Rendimiento: desde la perspectiva del grado de satisfacción que tiene el propietario con su negocio, el 52.9%, están satisfechas con su negocio y el 27.1% se encuentran muy satisfechas. Contrariamente, tan sólo el 2.6% están insatisfechas y el 2.4% muy insatisfechas. Y desde una perspectiva de tipo económico y competitivo, las microempresas se sienten bien valoradas (en una escala de 1 a 5) en el aumento de la satisfacción de los clientes (4.21), y en la mejora de la calidad del producto o servicio

(4.06). Contrariamente, se encuentran menos valoradas en cuanto a la motivación de sus trabajadores (3.57) y en el incremento de la utilidad (3.73).

Motivaciones para emprender el negocio: en una escala de 1 a 5 los principales motivos fueron: les gusta el negocio que han creado (3.89), querer ser independiente (3.76) y por tener experiencia previa en el negocio (3.52). Los menos valorados: motivos de despido (1.74), por tradición familiar (2.38), y por no encontrar empleo como asalariado (2.52).

Características del propietario determinantes para la creación de la microempresa: las principales características personales que impulsaron al propietario a crear su empresa fueron (con una escala de 1 a 5): su visión de futuro (3.93), su capacidad de liderazgo (3.78), su competitividad (3.74) y su creatividad (3.72). Contrariamente, las habilidades menos valoradas fueron: aventura (2.95), dotes de persuasión (3.48) y audacia (3.50). Adicionalmente, los datos mostraron que la necesidad económica (con una valoración de 3.81) representó un elemento determinante para la creación de su empresa.

Financiación de la microempresa al inicio de su actividad: las fuentes más importantes fueron: los ahorros propios o de familiares (3.96), y los préstamos de familiares y amigos (2.95). En menor grado se encuentran las fuentes de dinero que deben ser pagadas en términos de plazo y monto fijos, tales como bancos y financieras (2.31), prestamistas (2.19) y ONGs y cooperativas (1.79).

Otros ingresos del hogar del propietario: el más relevante adicionalmente al que se genera en la microempresa, los sueldos que devengan miembros del hogar (2.51) constituyen la principal fuente de recursos adicionales, en tanto que los aportes que realizan familiares o amigos (2.14) residentes en el mismo país donde funciona el negocio representan la segunda fuente en importancia, seguido de los ingresos de otros negocios (2.05) que funcionen en el mismo lugar o en otro lugar que la empresa principal.

Infraestructuras y TICs: el 93.2% tienen servicio de agua potable, el 92.2% cuentan con servicios sanitarios y el 96.5% cuenta con electrificación en su local. En cuanto a las TICs, el 79.8% disponen de un teléfono celular, el 74.2% tienen un sistema de teléfono fijo y el 54.5% tiene correo electrónico. Menos frecuente en la microempresa es utilizar banca electrónica, tan sólo el 28.7% la utiliza, o disponer de página WEB (20.5% de los casos analizados).

Prácticas administrativas (contable, económica y financiera): La práctica más habitual es la identificación de los costos de sus mercancías o productos (85.1%), seguida de saber cuánto deben vender o servicios prestar para no perder (82.6%), y por llevar registros contables de lo que cobran y pagan (79.7%) e identificar claramente los gastos familiares y personales de los del negocio (80.7%). Por el contrario las prácticas menos frecuentes son tener la empresa inscrita en el registro mercantil (46.5%) y contar con facturas para sus ventas (64.5%). Por otra parte, la microempresa se considera en general que se adapta fácilmente a los cambios importantes que ocurren en su entorno (82.9%) y el 21.4% reconoce haber recibido frecuentemente quejas de sus clientes.

Áreas de capacitación: las principales áreas en las que las microempresas precisan formar a su personal son: las de producción (calidad/gestión de residuos, etc.) con 3.54 puntos, seguido de las áreas de logística (gestión de almacenes / distribución, etc.) y la de comercial y marketing con 3.18 puntos. El área de dirección y/o estrategia empresarial la puntúan con 3.06 puntos. Por el contrario, las áreas en las que las microempresas, demandan menos formación, son las de idiomas (2.34 puntos), gestión de la innovación (2.64 puntos), nuevas tecnologías (2.68 puntos) y programas de informática (2.69 puntos).

Problemas a los que se enfrenta su negocio: los problemas más relevantes resultaron: la situación macroeconómica (2.8), problemas de mercado (2.4) y de tipo financiero (2.5). Los problemas considerados menos importantes son los relacionados con los recursos humanos (problemas con los trabajado-

res -2.02 puntos- y problemas personales -2.14 puntos-), y los de índole jurídico-tributarios (tributación/legales y problemas de formalización, ambos con 2.10 puntos).

DETERMINANTES DE LA FORMALIDAD DE LA MICROEMPRESA

Las microempresas formales se caracterizan por:

- Estar ubicada principalmente en zonas urbanas y zonas comerciales o parques industriales y disponen de un local independiente.
- El propietario de la microempresa tiene educación técnica o universitaria.
- Son microempresas maduras y de mayor tamaño
- Son microempresas en gran medida de industria o comercio.
- Tienen un perfil más emprendedor.
- Recurren en mayor medida a los ahorros propios o de familiares y a bancos y financieras.
- Cuentan en mayor proporción con servicios de agua, servicios sanitarios y electrificación. Además, las microempresas formales disponen más de teléfono fijo, correo electrónico y disponen de página web que las microempresas informales. Y utilizan más la banca electrónica.
- Estar mejor administradas, desde un punto de vista contable, económico y financiero.
- Dar una mayor importancia a la capacitación de sus empleados.

FACTORES DE ÉXITO

Las microempresas que tienen una posición competitiva mejor que sus competidores se caracterizan por:

- Estar ubicada principalmente en zonas urbanas y zonas residenciales o comerciales, particularmente en un puesto fijo en un área comercial.
- Estar gestionadas por propietarios con educación técnica o universitaria
- Trabajar principalmente en el sector de servicios
- Tener una dimensión mayor (microempresas con 6 a 10 empleados)
- Ser una empresa madura (con una antigüedad superior a 10 años)
- El propietario tiene mayor visión de futuro, capacidad de liderazgo, creatividad y son más competitivos.
- Recurren en menor medida a prestamistas o ONG's o cooperativas para obtener financiación. Y entran ingresos adicionales en la familia provenientes de otros sueldos de miembros de la familia, o aportes de la familia, o de remesas o regalos de familia o amigos en el exterior.
- Disponen en mayor proporción de celular y correo electrónico.
- Están mejor administradas, desde un punto de vista contable, económico y financiero. Llevan en mayor proporción, un registro de lo que cobra y paga, cuenta con facturas o recibos fiscales, identifican claramente los gastos familiares, personales y del negocio, se adaptan más fácilmente a los cambios importantes, conocen cuánto deben vender o servicios prestar para no perder, y están inscritas en el Registro Mercantil.
- Le dan una mayor importancia a la capacitación de sus empleados.

14. REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Albuquerque, F. (2007): "Desarrollo local en América Latina: Oportunidades y desafíos para el trabajo decente", Documento de Trabajo N° 63, Departamento de Integración de Políticas, Grupo de Políticas Nacionales, Oficina Internacional del Trabajo, Ginebra.
- Boletín de Economía Laboral (2006): "La microempresa: una propuesta tipológica y ejercicio de aplicación en Lima sur", Ministerio de Trabajo y Promoción de Empleo de Perú, Boletín 34, Año 9.
- Cardozo, E.R. (2007): "La conceptualización de microempresa, microemprendimientos y unidad productiva de pequeña escala", *Revista Copérnico*, Vol. 4 (6), 23-30.
- Dandridge, T y Levenburg, N.M. (2000): "High-tech Potential? An Exploratory Study of Very Small Firms' Usage of the Internet", *International Small Business Journal*, vol. 18 (2): 81-91.

- González Alvarado, T.E. (2005): “Problemas en la definición de microempresa”, *Revista Venezolana de Gerencia*, Año 10, N° 31, 408–423.
- Heshmati, A. (2001): “On the Growth of Micro and Small Firms: Evidence from Sweden”, *Small Business Economics*, 17, 213-228.
- Orjuela, F.N. (2006): “Elementos para el estudio de la microempresa latinoamericana”, *Latinoamérica. Revista de Estudios Latinoamericanos*, N°. 43, 153-174.
- Ortiz Medina, M. (2013): “El fracaso de la microempresa relacionado con las características individuales del propietario: un estudio empírico en República Dominicana”, *Revista FIR, FAEDPY-ME International Review*, Vol. 2 N° 3, 39-48.
- Pollack, M. y Jusidman, C. (1997): “El sector informal urbano desde la perspectiva de género. El caso de México”, Santiago de Chile, CEPAL.
- Saavedra, M.L. y Hernández, Y. (2008): “Caracterización e importancia de las MIPYMES en Latinoamérica: un estudio comparativo”, *Actualidad Contable FACES*, Año 11, N° 17, Julio-Diciembre, 122-134.
- Tokman, V.E. (2001): “De la informalidad a la modernidad”, *Economía*, Pontificia Universidad Católica del Perú, Vol. XXIV, n° 48, 153-178.
- Torres, M. (2006): “Microempresa, pobreza y empleo en América Latina y el Caribe. Una propuesta de trabajo”, Organización de los Estados Americanos. Secretaría Ejecutiva para el Desarrollo Integral. Departamento de Desarrollo Social y Empleo.
- Tunal, G. (2003): “El Problema de Clasificación de las Microempresas”, *Actualidad Contable FACES*, Vol. 6 (7), Julio-Diciembre, 78-91.

El Administrador Profesional: contribución a la gestión gastronómica en equipos inter y multidisciplinario

IBARRA ELSA

ybarra.elsa@gmail.com elsaybarra_13@yahoo.com.ar

Facultad de Ciencias Económicas. Universidad Nacional de Misiones.

RESUMEN

El artículo es producto y actualización continua de investigaciones propias sobre las organizaciones de hospitalidad y su administración (2002-2010); con la aspiración de exponer el ejercicio del Administrador Profesional aplicado a los emprendimientos gastronómicos, en la modalidad restaurant o negocios de la restauración, siendo éstas organizaciones, un espacio profesional en el cual confluyen el trabajo interdisciplinario y multidisciplinario.

El objetivo radica en difundir el aporte del Licenciado en Administración a la gestión gastronómica, mediante su formación científica de grado en la Administración de Organizaciones.

El Administrador y sus conocimientos permiten aportar soluciones a problemas estratégicos de la gestión gastronómica, optimizar recursos y adaptar al negocio a la demanda del mercado, en un contexto de continua evolución y de fuerte competencia, razones que ameritan la profesionalización del sector, con una visión innovadora de los puntos clave en la gestión de un establecimiento de restauración.

El artículo atiende a las necesidades de organizaciones gastronómicas en forma general, pudiendo adecuarse a las diferentes estructuras, categorías, nuevas modalidades de restauración y capacidad de operación que existe en cada uno de los establecimientos, considerando su contexto, cultura y localización.

Palabras claves: Administrador Profesional. Gestión Gastronómica/Restaurante. Interdisciplinario/multidisciplinario. Comensal.

INTRODUCCIÓN

Al considerar el trabajo laboral profesional del Licenciado en Administración/en Administración de Empresas, estamos ante un abanico de actividades en las cuales el Administrador Profesional ha sido formado científicamente para ejercer los procesos administrativo, estratégico, de dirección, entre otros, como así también aplicar las herramientas que devienen de la ciencia de la Administración desde sus orígenes hasta el enfoque sistémico (hasta nuestro días), los avances tales como la RS, la gestión del conocimiento, la gestión ambiental, sea como consultor externo, como integrante de una organización y en su propio emprendimiento.

Por lo tanto, el Administrador es un profesional que también y favorablemente, está preparado para integrar el trabajo interdisciplinario y multidisciplinario en variados sectores del quehacer económico y social universal. Uno es en el campo del turismo, y entre ellas en las organizaciones dedicadas a la gastronomía, o bien en un sentido más amplio y abarcativo emprendimientos gastronómicos, que para este artículo, se centrará en el más representativo: el Restaurant como una organización objeto de estudio y práctica de la Administración.

Si repasamos la biblioteca virtual internet, encontramos información³² sobre carreras terciarias y universitarias que ofrecen títulos de administración vinculados a la gastronomía, del que surge un técnico-

³²<http://www.mi-carrera.com/LicenciaturaGastronomia.html>; <http://www.palermo.edu/economicas/licenciatura-gastronomia/plan.html> - págs. visitadas el 31/05/16. *Realiza los procesos administrativos y contables que le permitan dirigir y planificar la producción gastronómica, incluyendo la optimización de los recursos humanos, materiales, financieros y técnicos. Utiliza tecnología tradicional y de última generación en equipamiento gastronómico, como: cocina, freidora, plancha, gratinadora, horno de microondas, cortadora fiambres, batidora, vajilla, cristalería, cubiertos, bandejas, cafeteras, escurridores, sartenes, paellas, equipo de refrigeración, etc. Selecciona el personal de cocina. Atiende la obtención y abastecimiento de productos de calidad, estableciendo procesos de compras. Atiende la conservación de los productos de acuerdo a la forma de conservación de cada uno de ellos. Diseña los espacios y los flujos que seguirán los procesos de producción. Dirige y supervisa cada*

profesional preparado para el arte, alimentación, servicio y organización dotado de competencias y habilidades técnicas de la alta cocina, de planificación, producción y servicio en los ámbitos de la gastronomía; son las personas que reúnen la formación, competencias y creatividad necesarias para elaborar el producto llamado “plato”, “menú”, entre otros y conducir el sector denominado Alimentos y Bebidas o Restauración, sin embargo, las materias afines a la Administración de Organizaciones son comparables con materias de apoyo a las cátedras troncales de la carrera de gastronomía.

La Restauración es un sector que debido a los cambios en el modo de vida: más comidas fuera de casa, más turismo y ocio gastronómico, tienden a aumentar, lo que “obliga” a Directivos, contar con profesionales que den respuestas estratégicas-innovadoras, además de prevenirlas.

Desde esa perspectiva es donde el Administrador Profesional está capacitado para hacer los aportes e integrar un trabajo inter-multidisciplinario con vistas al posicionamiento y liderazgo de dichos establecimientos, o bien a cumplir con el ciclo de vida, evitando la declinación.

El Restaurante puede ser creado como un servicio dentro de la hotelería³³ o como una organización independiente:

- La idea que parte del devenir diario, el cocinar domestico es parte de la convivencia, enmarcada en motivaciones de la realidad propia, cultural, de aceptación, de convivencia, son obligaciones asumidas, pero también, un placer familiar. Razones que suma a conocidos como parte de una tradición en donde quien cocina generalmente la madre de la familia, elabora platos terminados que gentilmente convida a sus vecinos, esta cortesía, puede convertirse en peticiones continuas como los fines de semana, por lo cual dicho producto, comienza a generar ingresos. El sabor, la calidad, la comida casera, producen la “promoción” del plato mediante el “boca en boca” e iniciando el intercambio.
- La idea que esa “informalidad” se trasforme en un negocio, el cual demandará una Administración que beneficie a los propietarios, al segmento a atender y continuidad.

Estas aspiraciones requieren de estrategias, medios y recursos; sobre todo de personal capacitado para entender en la elaboración de alimentos, presentar un menú, atender a los comensales, entre otras actividades naturales y propias de la restauración. “Atención al cliente” una de las expertise del Administrador profesional fundado en:

1. Formación académica: en el sentido de aplicar las materias de administración de la comercialización a Organizaciones del servicio gastronómico - restaurante.
2. Interdisciplinario porque el restaurant como objeto de estudio de la Administración, precisa de conocimientos tales como: Arte culinario. Tecnología de los alimentos. Nutrición. Aspectos socioculturales. Servicio de salón y enología, entre otras.

etapa de preparación de alimentos. Supervisa los principios de higiene, seguridad y nutrición de alimentos en todas las etapas de producción y servicio. Elabora y supervisa el armado y decorado de platos combinando sabores, texturas, aromas, colores y formas. Dirige el servicio del salón comedor manejando el arte del estilo, la etiqueta y el protocolo. Supervisa la atención de los comensales y se comunica con ellos en su idioma. Aprovecha los recursos alimenticios naturales. Crea cartas y menús combinando armoniosamente comidas con bebidas, como qué tipo de vino es el más adecuado a cada comida considerando la variedad de uva del vino y la forma en que se ha cocinado el plato. Diseña menús gastronómicos internacionales. Innova y desarrolla nuevas propuestas gastronómicas, buscando relaciones entre el uso de ciertos ingredientes, sus sabores, sus métodos de cocción y en las ocasiones sociales en que estas comidas serán servidas. Diseña e implementa programas de comercialización de servicios y productos turísticos gastronómicos, mostrando la gastronomía como expresión del arte y la cultura de un país o región. Planifica, elabora y supervisa nuevos proyectos gastronómicos rentables. Planifica y elabora producciones gastronómicas de acuerdo a las necesidades de la empresa a ser atendida y la demanda de los diferentes establecimientos del rubro de la alimentación. Crear y gestionar su propio emprendimiento gastronómico. Gerenciar restaurantes, bodegas, cadenas gourmet, hoteles, estancias, franquicias, empresas de catering y eventos. Interpretar diversos escenarios de mercados y transformarlos en oportunidades de negocios.

³³ Puede ser objeto de otros artículos. La demanda posee atributos diferentes por tratarse mercados diferentes.

Paralelamente, los expertos en restauración opinan que gestionar un restaurante es una tarea directiva compleja porque involucra: *rectificar los errores, prestar especial atención al equipo de trabajo y crear una experiencia gastronómica que fidelice a clientes. Gran parte de los restaurantes que se abren, cierran en menos de cinco años por falta de visión, gestión y estrategia. Que el éxito de un restaurante radica en la diferenciación y no necesariamente tiene que ser siempre cambiar la carta o mejorar la decoración, y que los comensales tienen que percibir al negocio de la restauración como algo diferente, único y auténtico.*

El objetivo del presente artículo consiste en difundir el aporte del Licenciado en Administración/Administración de Empresas a la gestión gastronómica, mediante su formación científica de grado en la Administración de Organizaciones.

MARCO TEORICO

El Administrador y su actuación

Drucker, P.³⁴ dice que *“El Licenciado en Administración o el Licenciado en Administración de Empresas es un profesional universitario preparado de manera integral, con una sólida formación humanística, que cuenta con bases teóricas, metodológicas y técnicas para obtener una visión multidisciplinaria del proceso administrativo, es decir, hábil en el campo de la planificación, la organización, la dirección y el control; especialista en coordinar los esfuerzos humanos y materiales para el logro de los objetivos institucionales y empresariales”.*

Un administrador exitoso es capaz de optimizar de manera constante la utilización de los recursos y capacidades de la organización para el cumplimiento de sus objetivos. Las funciones de planificar, coordinar, dirigir, evaluar, asesorar, exigen una continua interrelación con las distintas áreas funcionales de la estructura, con una clara orientación hacia la acción y la toma de decisiones, lo que conlleva a que la responsabilidad del administrador es extensa.

En este sentido, el Administrador moderno debe conocer los principios fundamentales de la disciplina y desarrollar habilidades gerenciales que le permitan diseñar, analizar, implementar y liderar estrategias de negocio de manera eficaz en un mundo cada vez más competitivo y cambiante. Acreditar una sólida formación en economía, finanzas, marketing, operaciones- producción, recursos humanos y negocios internacionales, privilegiando la aplicación de los conocimientos en la práctica y el uso de modernas herramientas tecnológicas.

Poseer y demostrar actitudes y aptitudes orientadas a ejercitar liderazgo, trabajo en equipo, creatividad y entrepreneurship, vocablo inglés que define *“El asumir el riesgo y la responsabilidad al diseñar e implantar una estrategia de negocios, o un negocio nuevo”.*

Para el éxito de un Administrador, independientemente a sus conocimientos científico-académicos, debe sumar y tener ciertas características de personalidad, de conocimiento tecnológico de administración, de ética, de valores humanos universales para conducir de manera eficiente la gestión técnica de la organización. En la generalidad y realidad, existen administradores profesionales y administradores empíricos.

Administradores profesionales (2012-cátedra “Principios de Administración y Organización –FCE-UNaM³⁵) definimos como

“Administradores profesionales, a aquellas personas que adquieren conocimientos de la ciencia de la administración en las universidades. Poseen formación en materias que hacen a su ejercicio profesional en un marco científico y de aplicación ética a las diferentes realidades en la que participa como factor de cambio”.

El Administrador es una *persona* que cumple el doble rol, actual y simultáneamente a partir de ser empresario/emprendedor y ejecutivo en organizaciones con y sin fin de lucro.

³⁴ La administración y el trabajo del mundo. Univ. de Buenos Aires, Perfiles, formación y campo profesional del Licenciado en administración. Alberto Levy, ECP - Estrategia, cognición y poder.

³⁵ Ibarra, E. – guías de cátedra “Principios de Administración y Organización” 2012 -ciclo común de las tres carreras de Ciencias Económicas que se dictan en la FCE- UNaM.


El Administrador es un *empresario*, capaz de planificar, dirigir, organizar, evaluar, decidir sobre su organización, está preparado y formado para discernir en qué invertir y lograr que su emprendimiento sea rentable, genere fuentes de trabajo, participe con acciones de responsabilidad social y mejore la calidad de vida de su entorno.

El Administrador es un *ejecutivo*, capaz de planificar, dirigir, organizar, evaluar, asesorar, decidir dentro del quehacer diario de cualquier organización con o sin fin de lucro, con predisposición y capacidad suficientes para asumir tales responsabilidades.

Los Administradores son empresarios cuando son dueños/propietarios, cuando emprenden un negocio y cuando generan la idea de hacer un negocio para sí o para terceros o bien cuando ponen en práctica su creatividad.

A la profesionalidad debe sumársele “el sentir y demostrar” la convicción de que cualquier decisión que lleve a cabo el Administrador, deberá hacerla dentro del marco ético y de los valores humanos universales. El cuadro siguiente detalla los siguientes valores y actitudes:

Cuadro n° 1 - Valores y Actitudes del Administrador Profesional

Disposición para el uso y manejo de equipo y tecnología.	Formar el equipo y Trabajo en equipo.
Motivación para la búsqueda y el logro de objetivos.	Reconocimiento de la magnitud de la lealtad hacia la Organización y a sus representantes.
Integridad y honestidad. Respeto por la diversidad.	Asegurar entrenamiento para el desarrollo del liderazgo.
Normas de conducta, principios y ética en la práctica profesional.	Responsabilidad para alcanzar el bienestar común.
Independencia, con una actitud crítica y constructiva.	Respeto por la cultura de lugar.
Sensibilidad social y humanística.	Continuo aprendizaje y enseñanza.
FORMACION ETICA MORAL y VALORES HUMANOS UNIVERSALES	
 FACTOR DE CAMBIO	

Fuente: elaboración propia – guías teóricas de administración FCE-UNaM – 2012.

Sin embargo, a lo largo de la historia de la Administración, no todos los administradores han sido producto de estudios superiores, por ende, la figura del administrador empírico, también es aplicable a la gestión de los negocios de la restauración-

Empíricos (2012-cátedra “Principios de Administración y Organización –FCE-UNaM)5 definimos como:

“administradores empíricos, a aquellas persona, que sin alcanzar estudios superiores, realizan acciones, actividades, tareas de los administradores profesionales, pero desde el aprendizaje que brinda la experiencia, etc. e incluimos a aquellas personas que poseen estudios superiores, pero sin pertinencia a la ciencia de la administración”.

Síntesis del campo de acción y perfil del Administrador profesional

La síntesis engloba contenidos generales del perfil del Administrador Profesional egresado de las Universidades, destacando un perfil directivo gerencial, acorde con la realidad cultural, económica y social gestada desde y en la idiosincrasia local, regional, nacional e internacional con un potencial de contribución al crecimiento y desarrollo de organizaciones con ética, con responsabilidad social que amerita y fortalece la visión global de los negocio.

- Formado para desempeñarse en áreas fundamentales tales como: producción, finanzas, recursos humanos, comercialización, informática, compras, asesoría interna y externa, como así también

en el campo de la investigación, docencia y administración pública. E identificar la problemática en la administración de Organizaciones complejas y con fuerza laboral diversa.

- Capacidad para resolver problemas estratégicos, trabajar en equipos multidisciplinarios y bajo presión; para aprovechar adecuadamente los recursos de una empresa y demás organizaciones, por medio de la aplicación de técnicas de planeación, organización, operación, dirección y control.
- Profesional comprometido con un liderazgo entusiasta, capaz de aplicar y desarrollar habilidades de dirección, comunicación en cualquier tipo de organización, con un alto grado de responsabilidad y creatividad, dispuesto a adaptarse y enfrentar los cambios.
- Persona analítica, crítica, objetiva y reflexiva para proponer y desarrollar estrategias gerenciales/directivas de éxito, aplicando habilidades de comunicación oral, escrita.
- Capacitado para producir riqueza intelectual y material sujeto a las disposiciones legales que rigen a la sociedad, a las variadas organizaciones y en la conducción de las relaciones interpersonales, y habilidad para diagnosticar los cambios que afectan al comportamiento humano, para así proponer alternativas de trabajo individual y en grupo.
- Preparado para ejercitar nuevas habilidades en la toma de decisiones, apoyándose en las herramientas estratégicas, financieras, matemáticas y otras de su formación académica de grado; visualizar las tendencias de gestión de organizaciones con base en la cultura nacional y los impactos de la globalización y realizar propuestas creativas de innovación y creación de nuevos negocios.

Breve conceptualización de interdisciplinario y multidisciplinario³⁶

En el enfoque *interdisciplinario*, el saber proveniente de diferentes campos científicos se fusiona en conceptos generales. Implica el traspaso de los límites habituales de una corriente de pensamiento o de una disciplina académica, cualidad factible de aparecer con el surgimiento de nuevas necesidades que obligan a realizar un trabajo diferente al que se llevaba a cabo hasta el momento.

Este enfoque es de especial importancia para comprender y resolver variados problemas del quehacer de la sociedad y en particular de las organizaciones. Por ejemplo, en situaciones a resolver temas ambientales, interactúan las ciencias exactas, naturales, sociales, la tecnología, la economía, la administración.

Interdisciplinario es un adjetivo que refiere a aquello que involucra a varias disciplinas. El término suele aplicarse a actividades, investigaciones y estudios donde cooperan expertos en distintas temáticas. Palabra que se emplea para dar cuenta que una ciencia, una disciplina o cualquier tipo de actividad intelectual como ser un estudio, un informe o una investigación, entre otros, dispone de la colaboración de varias disciplinas, o en su defecto, es el resultado de varias de ellas, es decir, involucra a más de una disciplina.

En la práctica, la interdisciplinariedad de los conocimientos científicos transferida al campo de las decisiones políticas, permitiría la comprensión integral de los procesos que se desarrollan simultáneamente en sistemas físicos y sociales.

Cabe destacar, que el concepto de interdisciplinario se encuentra en estrecha vinculación con otro: interdisciplinariedad, el cual supone atravesar los límites tradicionales que ostentan determinadas disciplinas, corrientes de pensamiento, entre otros, como consecuencia de la aparición de nuevas necesidades o demandas de conocimientos.

En los ámbitos científicos y pedagógicos es recurrente el hablar de interdisciplinario e interdisciplinariedad, referenciando la colaboración entre disciplinas y ciencias.

La interdisciplina es una concepción sistémica de la realidad, es decir, la considera como un todo que es más que la suma de las partes.

El estudio *multidisciplinario* refiere a la cooperación entre varias disciplinas científicas para analizar y comprender una problemática determinada como, por ejemplo, el estudio de la contaminación del agua

³⁶ <http://www.fundacionkonex.org/b181-wolfgang-volkheimer/> Wolfgang Volkheimer. Premio Konex 1983: Botánica y Paleobotánica. <http://definicion.de/interdisciplinario/#ixzz4EW7p608z> Págs. visitadas el 01/06/16.

subterránea en un lugar determinado, aplicando técnicas hidrogeológicas, hidroquímicas, físicas y edafológicas, teniendo en cuenta también la situación climática de la zona en estudio.

Multidisciplinario: que involucra el conocimiento de varias disciplinas, cada una aportando desde su espacio al tema en cuestión.

De lo expuesto, se puede afirmar que el trabajo interdisciplinario implicará la participación activa de varios actores tales como: grupos de investigación, profesores, estudiantes, con el objetivo de alcanzar la mencionada vinculación e integración entre diferentes profesiones, escuelas de pensamientos, métodos, teorías, instrumentos, entre otros.

Por lo que el Administrador Profesional, reúne las condiciones académicas/científicas para aportar a la Administración Gastronómica y así resolver problemas estratégicos, siendo este una cuestión a resolver que requiere de un proceso mental orientado a la formulación de la estrategia de un modo más estructurado, esto supone: 1) detectar un problema estratégico, comprender todos sus componentes y su entorno; 2) comprender cada uno de los elementos que lo componen; 3) analizar globalmente el problema; 4) replantear el problema en todas sus partes; 5) buscar la solución adecuada.

La Organización restaurante o restauración – nociones de comensal, menú, carta

Para conceptualizar la organización restaurante o restauración, es necesario responder a la pregunta **¿de dónde proviene la palabra “restaurante”?**³⁷

Desde los desplazamientos de los pueblos que fueron muchos: la conquista de nuevas tierras, la religión, el comercio, etc., dieron origen a las llamadas *posadas*, similares a las tabernas, cuyo oficio, el de tabernero ya se mencionaba en el 1800 a. C., espacios en los cuales el viajero encontraba una cama, un baño y el ofrecimiento de comidas de la época.

Sin embargo, como concepto de restaurante, se puede decir que en el año 1765, en la ciudad de París se inaugura el primer restaurante a cargo de Boulanger, el cual se diferenciaba de las Posadas y Tabernas. En la entrada de dichos llevaba un cartel que decía en latín la siguiente *frase venite ad me omnes qui stomacho laboratis et ego restaurarbo vo* (vengan a mí hombres de estómago gruñente, que yo los restauraré).

Tal cartel puede considerarse como el comienzo de uso del vocablo “restaurante”, *que deriva de restauración del estómago del viajero*. Cada viajero que se acercaba a la posada, no solamente deseaba una cama y un baño, sino que necesitaba comer para continuar: restaurar el estómago, por el deseo de alimentarse.

Considerando los términos **comensal, menú, carta**, la Administración de la Comercialización describe como: cliente, producto y detalles del producto, respectivamente; factores claves para la transacción, percibida como venta del producto/servicio.

Al hablar de “**comensal**” referenciamos a una persona que cumple el rol de cliente en el mercado gastronómico. Es el actor principal, destinatario y demandante del servicio.

La definición de comensal en el diccionario castellano dice que *es cada una de las personas que comen en una misma mesa. Otro significado de comensal es también persona que vive a la mesa y expensas de otra, en cuya casa habita como familiar o dependiente*.

Entonces, se define comensal³⁸ *“a todas la personas que ejercemos múltiples roles dependiendo del contexto. En el entorno gastronómico, la persona que se sienta en la mesa con otras personas para disfrutar de un menú y similares se denomina comensal”*.

En torno a una buena mesa se producen muchas reuniones familiares como muestran eventos en los que la gastronomía tiene un peso notable en las celebración: el menú de bodas, las celebraciones de las fiestas de Navidad, una comida de domingo en familia, un almuerzo de trabajo son un ejemplo de cómo en torno a la mesa también se producen emociones, conversaciones, sentimientos y se pone en común experiencias personales.

³⁷ Ibarra, E. “I° Manual de administración aplicada a las Organizaciones hoteleras”- 2004/05. FCE-UNaM -R. C. N° 201/05. Cap. I.

³⁸ <http://www.definicionabc.com/social/comensal.php> - Pág. visitada el 10/06/16.

Una persona puede ejercer distintos roles dependiendo del contexto. Es trabajadora en horario de oficina, es amiga cuando practica la amistad, pero también, es comensal cuando se sienta en la mesa con otras personas para disfrutar de un menú concreto.

El Menú es un conjunto cerrado de platos que un establecimiento ofrece al cliente/comensal. Es el órgano de comunicación entre el restaurante y el cliente por lo tanto debe promover un encuentro entre las preferencias o gustos del cliente y la oferta del local.

La carta es un compendio de todos los platos que ofrece el restaurante y en el que suele estar incluido el menú del día; admite múltiples opciones al momento del pedido, el cual se escribe en la comanda³⁹ mientras que el menú es uno. Es uno de los instrumentos más importantes dentro del negocio gastronómico o carta de precio, es la pieza a través de la cual el cliente ha elegido qué consumirá. Es en una de las principales estrategias comunicacional de venta.

Necesidad de “administrar” el restaurante, clasificación de restaurantes⁴⁰

España, es un país que posee legislación/reglamentación⁴¹ sobre los requisitos necesarios para clasificar en *tenedores* a los restaurantes. La mayoría de las comunidades autónomas disponen de reglamentación/normativa, se describen en el cuadro nº 2.

Dado la importancia que implica tomar la decisión de acondicionar un local, hay tener en cuenta las exigencias para ser clasificados en uno, dos, tres, cuatro, cinco tenedores o bien cuarta, tercera, segunda, primera y lujo, respectivamente. Tal apreciación se identifica con la figura de tenedores.

En las exigencias de cada categoría, se notan que las herramientas de Administración están latentes en cada una, demandando una gestión orientada a responder por una visión de largo plazo y ciclo de vida del restaurante, evitando la declinación. Es también una referencia para los países en los cuales las normativas son incipientes o carecen de ella.

Cuadro nº 2 - Requisitos por categoría de Restaurant

Servicios/Requisitos/Exigencias	Lujo 5 tenedores	Primera 4 tenedores	Segunda 3 tenedores	Tercera 2 tenedores	Cuarta 1 tenedor
Entrada para los clientes independientes de la del personal de servicio	Sí	Sí	No	No	No
Comedor independiente	Si	Si	Si	No	No
Guardarropa	Sí	Sí	No	No	No
Percheros	No	No	Si	Si	No
Vestíbulo o sala de espera, en el cual podrá instalarse un bar independiente del comedor del restaurante	Sí	No	No	No	No
Climatización y/o aire acondicionado	Si	Si	Si	No	No
Vestuarios y aseos independientes para personal de servicio	Sí	Si	No	No	No

³⁹ Formulario propio de la gestión gastronómica en el cual se detalla el pedido del comensal. Es un documento interno confeccionado por el camarero y/o maître por original y copia/s. <http://www3.gobiernodecanarias.org/medusa/ecoblog/avennav/la-comanda/> “Se conoce con el nombre de comanda (del francés *commander=pedir*) el vale interno que por triplicado efectúa el maître de los manjares y bebidas que los clientes van a tomar. Además va a permitir conocer el destino final de las materias primas y controlar internamente las salidas, pudiendo ser detectadas posibles pérdidas, tendencias de consumo... Servirá para realizarle la factura al cliente. Utilidad de la comanda. La comanda es útil debido a: a) Solucionar malentendidos con el cliente sobre su pedido. b) Detectar pérdidas: Un género comprado o está en la cámara, cocina, economato, bodega... o se ha vendido y por lo tanto cobrado. c) Evaluar tendencias de consumo, los platos más demandados con el fin de confeccionar nuestra oferta gastronómica. d) Conocer qué ha pedido cada cliente sin tener que preguntarle. e) Atender a las mesas por riguroso orden de llegada. f) Conocer de manera rápida la persona que tomó la comanda, así como la que atendió la mesa para solucionar posibles reclamaciones o para transmitir felicitaciones. g) Cumplimentar la correspondiente factura”.

⁴⁰ <http://www.cursosgastronomia.com.mx/blog/consejos/155-tipos-de-restaurante>
<http://www.gastroeconomy.com/2011/10/de-uno-a-cinco-tenedores-la-clasificacion-de-los-restaurantes/>
<http://tallerdeturismopractico2.blogspot.com.ar/p/clasificacion-de-los-restaurantes.html> Págs. visitadas el 01/6/16.

⁴¹Ejemplo: se cita del Boletín Oficial de Castilla y León - Núm. 78-Pág. 16774-I. COMUNIDAD DE CASTILLA Y LEÓN A. DISPOSICIONES GENERALES CONSEJERÍA DE CULTURA Y TURISMO. DECRETO 12/2016, de 21/04, por el que se regulan los establecimientos de restauración en la Comunidad de Castilla y León.

Cuando se cuente con más de dos alturas, escalera independiente de comunicación para el personal de servicio	Sí	No	No	No	No
Espacio específico para la lactancia	Si	No	No	No	No
Aseo con cambiador para bebés	Si	Si	No	No	No
Personal que preste servicio directo al público deberá estar uniformado	Sí	Si	Sí	No	No
Jefe de comedor con conocimientos de inglés, además de castellano	Sí	Si	No	No	No
Cartas en idiomas extranjeros, siendo uno de ellos el inglés	Sí, en dos idiomas	Sí, en dos idiomas	Sí	Sí	No
Carta en braille	Si	Si	No	No	No
Surtido de vinos nacionales e internacionales de reconocido prestigio, vinos espumosos, licores y aguardientes. Así mismo deberá contar con una selección de bebidas con representación de la variedad de las denominaciones de origen nacionales o de otros distintivos de calidad, entre ellas las de Castilla y León	Sí	Sí	Si	No	No
Utilización de productos de calidad reconocida y/o amparados por denominaciones de origen nacionales u otro distintivo de calidad, entre ellas las de Castilla y León	Sí	Sí	No	No	No
Sumiller	Si	No	No	No	No
Zona de bodegas	Si	Si	No	No	No
Aparcamiento concertado o servicio de guardacoches	Si	No	No	No	No
Admisión de pago a través de tarjetas de crédito/débito	Sí	Sí	Sí	No	No
Composición nutricional de los platos que se ofrezcan y carta dietética	Si	No	No	No	No
Servicio de reserva de mesa	Si	Si	No	No	No
Comedores privados	Si	No	No	No	No
Superficie mínima del comedor	2,5 m2/ cliente	2m2/ cliente	1,8m2/ cliente	1,5m2/ cliente	1,5m2/ cliente
Programas de formación propia o participación en otros programas para el personal de cocina y sala	SI	No	No	No	No
Contar con algún instrumento para que los clientes puedan valorar la satisfacción del servicio prestado	Si	No	No	No	No

Fuente: <http://bocyl.jcyl.es/boletin.do?fechaBoletin=25/04/2016>-Boletín Oficial de Castilla y León, N° 78-Pág. 16774.

Para toda organización gastronómica y categoría, es obligatorio cuidar la calidad, presentación, gusto, sabor; limpieza de los platos, vajillas, cristalería; blanquear; conservar el estilo, decoración y ambiente de su propio concepto de establecimiento. Preservar debidamente sus recetas y métodos de preparación, el trato amable y cortés para cada uno de sus comensales, la correcta presentación del personal de contacto como de apoyo.

Cuidar la limpieza general de todo el local, verificación y mantenimiento constante de los servicios sanitarios, del sector cocina, del amueblamiento del salón comedor, etc.; y disponer de los permisos y acreditaciones legales para ofrecer el servicio de alimentos.

Restaurante de lujo (5 tenedores) requieren de una estructura eficaz, políticas internas y externas orientadas a la servucción, trato personalizado con detalles elogiabiles al comensal.

Los alimentos, las bebidas, la decoración, el amueblamiento, la vajilla, el equipamiento fijo y otros de todo restaurante, serán insumos y materiales selectivos de excelente calidad.

La carta de platos contendrá la variedad separados en entradas, sopas, pastas, ensaladas, especialidades o sugerencias, carnes, aves, postres, comidas especiales para celíacos, veganos, vegetarianos, etc. y sus respectivos precios, el cual estará en función a la calidad del servicio.

Amplia carta de bebidas alcohólicas que incluya variedad de vinos, cervezas, aguardientes, tragos, etc. nacional e internacional y los respectivos precios. El comensal elegirá uno o varios platos de la carta. El alimento será elaborado al momento y servido a la mesa⁴².

El personal de contacto y de apoyo acorde al nivel del lujo, uniformado, óptima presentación personal, amplia capacitación y conocimiento de los productos que ahí se venden.

Restaurante de primera clase (4 tenedores) también conocidos como full service (servicio completo), se diferencia de los de lujo porque su estrategia de venta consiste en ofrecer *alimentos a la carta o en menú* que puede presentar de 5 a 7 diferentes tiempos de servicio y cuenta con una variedad limitada de bebidas alcohólicas.

Aquellos platos que lo requieran deberán salir de la cocina con cubre fuentes y otros podrán ser preparados a la vista del comensal.

En cuanto al personal de contacto y de apoyo con amplia capacitación y conocimiento apropiado de los productos elaborados que ahí se venden.

Restaurante de segunda clase (3 tenedores) conocido también como *restaurante turístico*. Se diferencia de los anteriores al carecer de acceso para empleados y proveedores, que en horarios sin servicio, utilizan el de los clientes.

El espacio destinado al salón comedor y la carta son más limitados. En general en la carta se ofrecen seis tiempos: entremeses, sopas y cremas, verduras, huevos o pastas, especialidades de pescado, especialidades de carnes y postres, dulces, helados o fruta.

El personal de contacto como de apoyo presentables y uniformados.

Restaurante de tercera clase (2 tenedores) en general las exigencias indican mobiliarios⁴³, insumos y platos simples y austeros. El acceso es compartido por comensales y el personal. La oferta gastronómica consiste en una carta o menú con no más de 3 o 4 tiempos de servicio.

El personal con uniforme sencillo bien aseado y adecuada atención a los clientes.

Restaurante de cuarta clase (1 tenedor) en general la sencillez es lo que destaca a esta categoría. Las exigencias indican que el comedor y la cocina deben estar separados, disponer de un menú sencillo con al menos cuatro entradas. Vajilla, cristalería y mantelería, limpios y resistentes. Los meseros únicamente deben estar muy bien aseados.

Dentro de la tipología de restaurante están aquellos que se define de acuerdo a las costumbres sociales, hábitos y requerimientos personales y el tipo de clientes: Gourmet. De especialidad (Vegetarianos y macrobióticas. De pescados y mariscos. Carnes rojas. Aves). Familiar. Buffet. De comida rápida. Temáticos. Comida para llevar.

Administración o gestión de la restauración. Breve concepto de gastronomía⁴⁴

*“es el estudio de la relación del hombre entre su alimentación y su medio ambiente (entorno), es decir, estudia varios componentes culturales tomando como eje central la comida. Y el de **Gastrónomo** que es la persona que se ocupa de esta ciencia”.*

La administración gastronómica⁴⁵ se define como

“la ciencia encargada de la relación entre la cultura y el alimento, la relación que tiene esta con la administración se da cuando el gastrónomo debe encontrar la manera de planear, organizar, contro-

⁴² El servicio se efectuará directamente en las mesas con plato que saldrán de la cocina, cubre fuentes o bien, que se preparan a la vista del comensal, según sea el caso y estrategia del Restaurant.

⁴³ Loza irrompible, plaque inoxidable, cristalería sencilla y en buen estado, servilletas y mantelería presentables.

⁴⁴ <https://gastroonblog.com/2013/04/09/contextualizacion-es-lo-mimos-hosteleria-que-restauracion/> pág. visitada 10/07/16.

⁴⁵ <http://www.gestiopolis.com/la-administracion-gastronomica/> pág., visitada el 15/06/16

lar y dirigir su cocina y los alimentos que en esta proporcionara, pudiera parecer una tarea sencilla, pero, si lo analizamos desde el mínimo punto como es la toma de decisión de que productos usar, en qué orden hasta el precio que se le debe dar a cada alimento, resulta una tarea complicada y que, en caso de no hacerse de la manera correcta pudiera ocasionar pérdidas en nuestra empresa”.

“Otro punto importante que involucra a la administración con la gastronomía es la estandarización de recetas, es decir, tener una base fija de cómo se deben realizar cada platillo y que a la vez nos permita una fijación de precios con los costos que nos genere cada receta, y no solo esto, la estandarización de recetas nos permitirá llevar un control interno del almacén y cada cuanto tiempo tiene rotación cada alimento lo que nos permitirá tener un conocimiento amplio de cómo se maneja el almacén”.

En este sentido, la acción de “administrar” se centra en definir costo y precio del menú. Costo y estandarización de recetas. Almacén. Compras. Acentuando las actividades que derivan de la elaboración de los alimentos, su organización, sus técnicas, sus controles, el personal, etc.

Entonces, se dice que

“La administración se usa de manera general para controlar todas las áreas de un establecimiento pero se enfoca mucho más en los costos que se le aplicaran a los platos cuando hablamos de la gastronomía, así como del manejo adecuado de su almacén y de las compras o selección de los posibles proveedores que se puedan tener”.

En este marco, se infiere que el proceso administrativo, demás procesos y herramientas de Administración, se aplican ecotadamente, dejando un amplio campo de acciones por aplicar.

También se puede decir⁴⁶ que

“la restauración consiste en la preparación de platos culinarios más o menos elaborados, dirigidos a grupos superiores al núcleo familiar”.

Acá se habla de una restauración colectiva que es aquella que se desarrolla en organizaciones cuyo negocio es la producción y comercialización de platos culinarios.

RESULTADOS y PROPUESTA

De la discusión presentada a lo largo del artículo, se puede apreciar que las cuestiones a resolver en el rubro gastronómico pueden encuadrarse dentro un problema estratégico, el cual ejerce un importante impacto sobre la restauración para el cumplimiento de sus objetivos.

De la revisión de las experiencias⁴⁷ de personas que gestionan y han gestionado restaurantes, se destacan errores clásicos y motivos que alejan al comensal para comer fuera de su casa, lo que induce a considerar que mediante una adecuada Administración y con el aporte del Administrador Profesional Licenciado en Administración, pueden corregirse. El cuadro n° 3 expone la síntesis del problema.

Cuadro n° 3 - Síntesis de las cuestiones a resolver

Desconocimiento parcial o total del mercado/ segmento al cual aspira atender	
Desde lo interno del establecimiento	
No se realiza control de costos. Los trabajadores ignoran datos del restaurante. Personal no profesional y poco competente. No se hacen inventarios. Equivocados almacenamientos.	Escasas o ausencia de medidas higiénicas en las áreas no públicas. Pésimas manipulación de alimentos y otros. Menús y productos poco atractivos y con precios altos.
Motivos que alejan al comensal del establecimiento	
Lentitud del servicio. Escasa a nula higiene a la vista del comensal. Falta de insumos o alternativas de platos.	Carencia una estrategia de diferenciación. Precios excesivos. La ubicación/la localización.

⁴⁶ Villena, E. “Técnico en hotelería y Turismo” – tomo 1 – capítulo 2 : *Restaurantes y Gastronomía*” – Editorial Cultural, S.A. – Madrid, España – 2003 – ISBN: 84-8055-729-0; 84-8055-724-9.

⁴⁷ <http://marketinggastronomico.com/como-administrar-un-restaurante-asi-no-por-favor/>-Pág. visitada el 01/06/16.

Mala atención. Mala experiencia. Comida en mal estado. Carencia de menú de comidas especiales para personas con problemas de salud.	Carencia de detalles Otros que alejan al cliente. Resistencia del comensal a ser atendido por personas que evidencian estar en la etapa de entrenamiento.
--	---

Fuente: elaboración propia a partir de las webs gastronómicas visitadas y experiencias.

Breve descripción de los resultados

- 1) *No se realiza control de costos*: falencia que derivan en carencias y desconocimientos de: un costo de productos; procedimientos; recetas estándar; la rentabilidad de cada plato.

Desconocer cuánto cuesta la materia prima e insumos resulta complejo para definir el precio de venta y la pretensión de la ganancia con cada preparación. Esta situación da lugar a disponer de una caja, pero un desconocimiento de la rentabilidad. Ignorar estos elementales de la gestión de restaurantes, dificulta tener las cuentas claras.

- 2) *Los trabajadores no conocen datos de ningún tipo en el restaurante*: se interpreta que la dotación carece de saber lo que cuesta poner en marcha y operar un restaurant, asumen que es altamente rentable. Este prejuicio influye en el comportamiento del personal, reflejado en la actitud hacia la institución, en los hábitos de trabajo tanto en el área de cocina como en el salón comedor, entre otros, con implicancia directa en la atención al comensal.
- 3) *No se hacen inventarios*: los inventarios son fundamentales para indicar el stock de los almacenes y cámaras, con ellos se sabe cuánto dinero está inmovilizado; ayuda a tener un control sobre el personal, evitando robos, descuidos, mermas, entre otros.

Motivos que alejan al comensal del Restaurant, son algunos⁴⁸ *Personal no profesional y poco competente. Escasas o ausencia de medidas higiénicas. Pésimas manipulación de alimentos y otros. Equivocados almacenamientos. Menús, platos poco atractivos y precios altos.*

Hay razones por los cuales **evitan regresar al establecimiento gastronómico**⁴⁹, afectando directamente a la percepción de las personas sobre la decisión de volver al restaurante, generando un “boca a boca” difícil de revertir y que se describen como falencias de la conducción.

- **Desconocimiento parcial o total del mercado segmento al cual aspira atender**: es el mayor generador de los motivos que hacen que una persona evite ir a un lugar a comer o bien recomienda “no ir”. Los decisores, al ignorar el comportamiento del consumidor, hábitos, cultura, situación económica, preferencias gastronómicas, motivaciones para salir a comer, tendencias del consumo de alimentos, comportamiento de la competencia, entre otros, resulta difícil o equivoca cualquier estrategia para atraer y fidelizar clientes.
- **Lentitud del servicio**: tardar en la toma del pedido y en servirlo, es un proceso operativo que en el deseo de consumir “esa” comida, el comensal lo vincula con el valor que percibe sobre la misma; sin embargo, tardar más de 30’/40’ genera impaciencia, aunque el local sea exclusivo y atractivo.
- **Escasa o nula higiene a la vista del comensal**: vajillas, cristalería, cubiertos, mantelería y cortinas mal lavadas; mesas vacías con restos de comida del servicio anterior; residuos a la vista; polvo; telarañas. Los espacios para sanitarios y cocina⁵⁰, por ser menos públicos, tienen un alto impacto en la percepción del lugar, y en muchos casos, los directivos no lo toman en cuenta. A la vista del comensal tienen todo en “orden” no así los baños.

⁴⁸ <http://www.sergiorecetas.com/2016/01/razonesparanocomerenunrestaurante.html>- Pág. visitada el 01/06/16.

⁴⁹ <http://www.mclanfranco.com/motivos-por-los-que-tu-restaurante-espanta-a-los-clientes/>;

<http://www.definicionabc.com/social/comensal.php>.Págs.visitadas el 15/05/16. Experiencia propia y ajena.

⁵⁰ La gente deduce que si el sanitario escondido está en muy mal estado, entonces la cocina podría ser peor.

- **Falta de insumos o alternativas de platos:** si el comensal va al restaurante 20' antes del cierre, puede que haya terminado la comida; como así también los insumos para prepararla, quitando posibilidad de hacer un plato u otro. Aun así, el comensal puede pedir, consultar otras alternativas..., y si en todos encuentra un “pero”, llegando a tener que decidirse solo por 2 o 3 platos, entonces es un error, falta de planificación y de estrategia.
- **Mala atención:** la figura más importante de un restaurante o negocio de comida es la persona que atiende, que recibe al comensal; por ende, los encargados de mostrar espacios en el salón, orientar, sugerir e inclusive impulsar al consumo de determinadas comidas y bebidas, en el cual su accionar debe mostrar el mejor comportamiento y conocimiento.

Si un restaurante cuenta con una mala atención, mozos distraídos, olvidadizos, carencia de conocimientos sobre el plato, que muestran una imagen de “parecer que están haciendo un sobre esfuerzo para atender”, entonces hay cuestiones graves a resolver.

- **Mala experiencia:** tal vez una de las relevantes que genera un “nunca más volveremos” cuando les atiende un mozo inexperto; con actitudes de poca educación; con escaso conocimiento del menú, de la bebida, etc.
- **Comida en mal estado:** ningún establecimiento, independientemente al tamaño, está libre de esta realidad. *Hay cosas que el marketing no puede arreglar y una comida en mal estado, es una de ellas.* Situación que puede tener consecuencias fatales.
- **Carencias de:**
 - **menú de comidas especiales** para personas con problemas de salud o decisión de otras maneras de alimentarse. Celiacos, veganos, vegetariano, entre otros.
 - **atractivo:** todo restaurant si desea no ser “uno más del montón”, debería enfocarse a una estrategia de diferenciación para sí y respecto a la competencia; por ejemplo destacarse por algún plato en particular, alguna temática o bien acciones que agreguen valor a la apreciación del comensal y generar las “ganas de volver”.
 - **detalles:** refiere a la fachada del edificio, acceso, rampas: a los tonos en que se pintan las paredes, hasta las sillas que se eligen, la forma en que se sirve la comida, entre otros. Detalles, atención y experiencia, despiertan el interés para regresar al restaurante.
- **Precios excesivos:** la persona que con cierta frecuencia sale a comer fuera de su casa, sabe de los lugares y el rango de precios acorde al servicio, inclusive conoce dónde el precio es exagerado. Tal percepción hace que el comensal también sea quien difunda que en ese lugar los precios son altos o muy altos, tornándose en restricciones naturales para el establecimiento que los tenga. *Es un gran detalle a tener en cuenta.*
- **La ubicación:** un local que se precie de buena atención contara con una ubicación que garantice acceso, estacionamiento y otro espacio para espera si no hay mesas disponibles para el segmento al que apunta, más aún, si quiere atraer comensales que vuelvan.
- **Resistencia del comensal a ser atendido por personas** que evidencian estar en la etapa de aprendizaje o entrenamiento, porque demuestran nerviosismo, dudas ante consultas del plato, de sugerencias de bebidas que acompañan al plato, etc. el aprendizaje es favorable para toda persona que desee trabajar en el restaurante, siempre que esta se instruya no frente al cliente, simplemente suman para evitar regresar a ese restaurante.
- **Otros que alejan al cliente:** escasa iluminación o excesiva iluminación. Poca o sin señalización interna para ubicar los sanitarios, la caja, hacer consultas en la espera, etc.

Carta con letras muy pequeñas, con colores que no permitan la lectura, sin detallar qué comprende cada plato. Ruidos molestos y música muy alta que excluya la conversación. Espacios estrecho para la

circulación de comensales y camareros. Sillas incómodas. Amueblamiento del salón y otros espacios inapropiado para personas con capacidades diferentes.

PROPUESTA

La propuesta consiste en describir una generalidad de acciones a ser gestionadas por el Licenciado en Administración/Administración de empresas, dentro y fuera del establecimiento gastronómico, quien aportará desde su formación científica de grado, las herramientas para resolver problemas estratégicos y coadyuvar en la administración de los establecimientos, optimizar recursos y adaptar las necesidades del negocio a la demanda del mercado.

Actitudes del Administrador Profesional para integrarse a la restauración

- Demostrar voluntad y compromiso frente al negocio y a la cultura del sector gastronómico.
- Lograr que el dueño del restaurante entienda la necesidad de contar con un especialista en Administración, destacando las ventajas y desventajas de aplicar las herramientas de Administración, y que lo contrate.
- Comprender que su labor profesional está dentro de un equipo integrado por Expertos, Técnicos y Profesionales Gastronómicos, Nutricionistas, entre otros.
- Conocer los vocablos y frases técnicas basadas en el idioma francés (y demás) que caracterizan a la gastronomía.
- Conocer y entender de los nombres de los cargos, de la documentación y formularios propios en la gastronomía.
- Lograr que el directivo entienda que habrán decisiones que involucren erogaciones pero que ellas son inversiones cuyo retorno será en beneficio del restaurant y sus integrantes.
- Conocer del restaurante y otras organizaciones gastronómicas.
- Tomar continúa capacitación de los avances del rubro gastronómico (equipamiento, recursos humanos, modalidades de alimentación, etc.).
- Tomar conocimiento y saberes sobre los requisitos/exigencias que existen en Europa para categorizar en tenedores a las organizaciones gastronómicas que van de 1 a 5 tenedores.

Algunos aportes⁵¹:

- Gerenciar el establecimiento y gerenciar las áreas de administración comercial, financiera.
- Dar cuenta de la marcha del restaurant a los propietarios.
- Coordinar y supervisar el trabajo de los departamentos inherentes a su formación.
- Proponer la clara misión, visión y objetivos del emprendimiento gastronómico a futuro y en funcionamiento, como así también gestionar la financiación.
- Sugerir y asesorar encuadre en alguna de las categorías europeas, como ventaja y estrategia competitiva; permitiendo así, definir la plantilla de personal necesaria.
- Hacer diagnóstico organizacional del restaurant en funcionamiento.
- Analizar la tendencia y evolución del mercado nacional e internacional del sector.
- Hacer estudios y sondeos de mercado a nivel local para determinar los gustos, preferencias tendencias de la alimentación,
- Evaluar la oferta del mercado gastronómico dentro del sector turístico local, nacional e internacional y sus actores (alojamientos, transportes, etc.).
- Analizar oportunidades del mercado y empresas de la competencia, del ámbito turístico.
- Participar en la selección, negociación con proveedores de servicios turísticos.

⁵¹ Encuadre Ley N° 20.488 Incumbencias de los profesionales en Ciencias Económicas-Lic. en Administración.

- Investigar e informar de nuevos productos.
- Proponer la estrategia, promoción y ventas de nuevos productos.
- Promover la Servucción, el lay out⁵² en los salones comedores.
- Elaborar planes de negocios.
- Elaborar planes vinculados con: el marketing gastronómico; la comida sobrante y su destino, evitando llevar a la basura; a generar nuevos clientes y clientes corporativos; a promocionar y posicionar al restaurant.
- Proponer y elaborar la estructura del restaurant.
- Participar activamente de las Compras, Almacenes e Inventario de los insumos con los especialistas en el tema.
- Analizar continuamente los costos de recetas y otras creaciones del Chef.
- Elaborar propuesta y presupuestos de los insumos.
- Organizar la capacitación del personal: en días y horarios de gran concurrencia, se aconseja contar con una plantilla de personal gastronómico que en esos horarios claves estén participando, tanto en la cocina como en el salón comedor.

CONCLUSIONES

- El sector de los servicios genera organizaciones merecedoras de ser gestionadas con todas las herramientas de la administración tradicional y estratégica, que desde sus orígenes son organizaciones que responden a las demandas de descanso físico y mental, por ende el de alimentación o rubro restauración es una respuesta a esa demanda.
- El Lic. en Administración/de Empresas, es un profesional preparado para ser parte del hoy de la gastronomía, ciencia y arte del buen comer cuyas modalidades institucionales demandan la formación de personal directivo, gerencial y operativo calificado para desarrollo de este fenómeno social en continuo crecimiento.
- Una experiencia integradora entre los expertos en gastronomía y el Administrador profesional, es clave para la conducción y para que el cliente perciba un determinado valor de un restaurante o local.

FUENTES CONSULTADAS

1. Álvarez, Héctor F. “Administración – Un enfoque interdisciplinario y competitivo” - Ediciones Eudecor - 2004 y siguientes.
2. Barcos, S. J. y otros Tres cuestiones esenciales para el aprendizaje de la Administración – Ediciones HABER - Ciencias Económicas – 2009 – I.S.B.N. 978-987-95643-4-9.
3. Barcos, S.J. Una aproximación teórica práctica de las organizaciones turísticas y su administración– Ediciones HABER - Ciencias Económicas – 2009 – I.S.B.N. 978-987-95643-5-9.
4. Boletín Oficial de Castilla y León - Núm. 78-Pág. 16774-I. COMUNIDAD DE CASTILLA Y LEÓN A. DISPOSICIONES GENERALES CONSEJERÍA DE CULTURA Y TURISMO. DECRETO 12/2016, del 21/04.
5. Ibarra, E. – guías de estudio de la cátedra “Principios de Administración y Organización” 2012 - ciclo común de las tres carreras de Ciencias Económicas que se dictan en la FCE- UNaM.
6. Ibarra, E. “Tº Manual de administración aplicada a las Organizaciones hoteleras”- 2004/05. FCE- UNaM -R. C. N° 201/05. Cap. I.

⁵² Técnica de distribución de equipos en los espacios con el que se busca equilibrar, para el caso restaurant, mesas, sillas, la circulación, la iluminación, la aireación, etc.

7. Ibarra, E. “Manual de administración aplicada a las organizaciones hoteleras – segunda parte – con orientación estratégica” R. C. D. n° 018/06, F.CE. – UNaM – 2006.
8. Ibarra, E. “Manual de administración aplicada a las organizaciones hoteleras – 3ra. parte – Calidad Total y los recursos humanos en la industria de la hospitalidad”- R. C. D. n° 087/07.
9. Ibarra, E. Guías de estudio de la materia “Administración aplicada a la hotelería” F. C. E. de la UNaM/ 2007/2011.
10. Levy, A. “La administración y el trabajo del mundo. Univ. de Buenos Aires, Perfiles, formación y campo profesional del Licenciado en administración”. ECP - Estrategia, cognición y poder.
11. Ley N° 20.488, Incumbencias de los profesionales en Ciencias Económicas.
12. Villena, E. “Técnico en hotelería y Turismo” – tomo 1 – capítulo 2 : Restaurantes y Gastronomía” – editorial Cultural, S.A. – Madrid, España – 2003 – ISBN: 84-8055-729-0; 84-8055-724-9.

Páginas webs visitadas en los meses: mayo, junio y julio 2016:

- 1) <http://www.mi-carrera.com/LicenciaturaGastronomia.html>;
<http://www.palermo.edu/economicas/licenciatura-gastronomia/plan.html> .
- 2) <http://www.fundacionkonex.org/b181-wolfgang-volkheimer/> Wolfgang Volkheimer. Premio Konex 1983: Botánica y Paleobotánica <http://definicion.de/interdisciplinario/#ixzz4EW7p608z>
<http://www.definicionabc.com/social/comensal.php> - .
- 3) <http://www.gobiernodecanarias.org/medusa/ecoblog/avennav/la-comanda/>
- 4) <http://www.cursosgastronomia.com.mx/blog/consejos/155-tipos-de-restaurante>
<http://www.gastroeconomy.com/2011/10/de-uno-a-cinco-tenedores-la-clasificacion-de-los-restaurantes/>
- 5) <http://tallerdeturismopractico2.blogspot.com.ar/p/clasificacion-de-los-restaurantes.html>.
- 6) <https://gastroonblog.com/2013/04/09/contextualizacion-es-lo-mimos-hosteleria-que-restauracion/>.
- 7) <http://www.gestiopolis.com/la-administracion-gastronomica/>
- 8) <http://marketinggastronomico.com/como-administrar-un-restaurante-asi-no-por-favor/>-
- 9) <http://www.sergiorecetas.com/2016/01/razonesparanocomerunrestaurante.html>-
- 10) <http://www.mclanfranconi.com/motivos-por-los-que-tu-restaurante-espanta-a-los-clientes/>
- 11) <http://www.definicionabc.com/social/comensal.php>.

LOGÍSTICA APLICADA. CASO DAKAR

Fernandez Sirerol Sandra

sandra.fernandez470@gmail.com

Facultad de Ciencias Económicas, Universidad Nacional de Córdoba, Argentina.

Resumen

El objetivo de este trabajo es ilustrar a través de un caso la perspectiva teórica de la Logística y la Administración de Operaciones El Dakar recorre cerca de 9.000 km atravesando tres países en 15 días e implica un año de trabajo intenso previo a la competencia y dedicado a los días en que se desarrolla. La organización se moviliza diariamente durante los días de competencia en *210 vehículos, 7 helicópteros, 8 colectivos y 5 aviones*, además de la carga que va por tierra y avión. Participan alrededor de *700 competidores* en motos, autos, cuatriciclos y camiones, con *más de 1.500 vehículos de asistencia* y alrededor de *800 periodistas acreditados*. Los campamentos están compuestos por aproximadamente *3.500 personas que se movilizan diariamente entre 350 y hasta 900 kilómetros*. El tema muestra una *clara identificación* del concepto gestión por procesos, donde la dirección deportiva asume la responsabilidad *de punta a punta* de lo que sucede dentro de la competencia, tomando decisiones y comunicándolas a quién corresponda con el objetivo de *administrar todos los recursos* con los que cuenta de manera *eficiente*. La seguridad es uno de los pilares más importantes e implica un trabajo desafiante de planificación y mejora continua.

Palabras clave: rally, organización, competidores, mejora de procesos, logística deportiva

Introducción:

Todas las organizaciones, también las deportivas, se ven sometidas a un cambio permanente en su entorno, objetivos, disponibilidad de recursos, en sus expectativas y las de sus clientes (competidores, sponsors, público). Por ello, las organizaciones (y también los individuos) se ven obligados, cada vez con más frecuencia, a reflexionar sobre el camino a abordar en el futuro, sobre qué hacer, por dónde ir. En otras palabras las entidades y los equipos que las conforman se ven apremiadas a planificar. [26]

Cada organización construirá sus propios métodos, conceptos y forma de proceder, centrándose en el rumbo y en los objetivos. Se reflexionará en la situación actual, en los puntos fuertes y débiles de la organización, en los objetivos claros y definidos que le marcan el rumbo en las estrategias más adecuadas para cumplirlas, en los proyectos que está desarrollando, en cómo mejorarlos de manera continua.

El Dakar, es una aventura muy particular cuya historia se comienza a construir en los desiertos más hermosos e impactantes y se inscribe en el universo de los desafíos deportivos más importantes. Competición al mismo tiempo que carrera de orientación, sorteo de todo tipo de terrenos, obstáculos y situaciones. [3]

Este desafío pone a prueba a los más grandes pilotos profesionales de *rally raid* del mundo, que compiten codo a codo con corredores amateur, embarcados para hacer realidad un sueño superando un desafío sobre su moto, cuatriciclo, auto o camión.

El presente trabajo *describe algunos puntos de la compleja organización* del Rally Dakar **retomando la perspectiva teórica y aplicada** sobre: **la planificación y gestión de los procesos**, diseño de las **instalaciones y servicios de apoyo, mejora continua** de la seguridad como así también en la **logística de aprovisionamiento**, en un intento de *ilustrar a través de un caso apasionante* temas que los docentes tratamos a veces con modos menos atrapantes en el aula.

Una competición deportiva muy especial

Más que una carrera de velocidad, el Dakar exige capacidades de navegación *of road* y regularidad. En el rally raid prima la destreza técnica, la resistencia y es un desafío físico, mental, mecánico donde las fallas, por pequeñas que sean, pueden traer grandes complicaciones.

Como la montaña o el océano, los grandes espacios son una fuente de inspiración para los “aventureros”. Desde el punto de vista de los competidores, participar en el Dakar es, en cierta forma, como escalar el Everest, dar la vuelta al mundo a vela o a remo. El podio de llegada representa un desafío de excepción y para los amantes de los deportes mecánicos en ocasiones el desafío de toda una vida. Más allá de la clasificación que obtengan al final de la prueba, a los corredores los moviliza el deseo tenaz de desafiarse, participar y competir en este entorno dinámico y único.

Los pilotos comparten una misma ambición, un sentimiento común donde la solidaridad forma parte de los pilares del “espíritu del Dakar”, que nace de esta pasión compartida donde todos, aunque provenientes de más de cincuenta nacionalidades, hablan el mismo lenguaje.

Nacido en África, donde se gesta su leyenda, el Dakar se ve atraído, por definición, hacia lo desconocido; de hecho el recorrido es secreto y cada participante lo descubre a medida que avanza en el trazado de la ruta. Si bien el Sahara fue el escenario durante casi treinta años, se busca explorar nuevos continentes movido por el deseo intacto de sorprender a los corredores.

Esa magia con muy buen desarrollo de marketing hace que anualmente más de mil personas y sus vehículos inicien su proceso de pre-inscripción para participar, aunque se necesite una preparación física importante, un vehículo confiable y bien desarrollado, una gran cuota de valentía y bastante dinero.

La organización a cargo de esta prueba es ASO (*Amaury Sport Organisation*) con sede en Francia, la misma que organiza el Tour de France y otros eventos deportivos de relevancia. Esta empresa tiene un equipo, la gran mayoría en sus oficinas de París, que trabaja todo el año de manera exclusiva para el Rally Dakar, al cual durante los días en que se desarrolla la prueba se suman unas 300 personas de diferentes países.

Un recorrido acordado

En el diseño del recorrido contempla el inicio cercano a un puerto y que reúna todos los servicios necesarios para recibir cientos de personas que provienen de distintos lugares del mundo. Ese inicio se conecta a cada uno de los lugares previstos para los campamentos a los que se arriba cada día y cada una de esas conexiones a la ciudad que albergará el final de la prueba.

Hay dos recorridos casi paralelos que parten y llegan a cada lugar durante los días que dura el evento: uno que recorrerán los pilotos y otro que utilizará la organización, asistencia a competidores, prensa acreditada, sponsors, entre otros actores del evento.

La organización del Dakar toma recaudos particulares para la preservación de sitios arqueológicos y paleontológicos considerados como delicados. Para asegurarse la coherencia del trazado, se necesita una estrecha colaboración entre los equipos del rally y las delegaciones nacionales que se ocupan de lo concernientes a temas ambientales y patrimoniales, en los países por donde pasa la prueba.

En Argentina, se consulta al Ministerio de Medio Ambiente y a los servicios de cada provincia por donde pasa la competencia. En Bolivia el Ministerio de la Cultura y del Medio Ambiente evaluará las rutas que propone la organización, y en Chile, los principales interlocutores son el CMN (Consejo de Monumentos Nacionales), el MMA (Ministerio del Medio Ambiente) y las instituciones regionales [3]

Marco Teórico:

Con el fin de proveer una base conceptual al presente, a continuación se presentarán algunas definiciones.

Administración de Operaciones. Relación con Estrategia: La estrategia de Operaciones se ocupa del diseño de políticas y planes que permitan alinear las actividades con la misión y los objetivos generales de la empresa u organización. (Fernández, Avella y Fernández 2006)[11].

En relación a esta dimensión, López Aráoz (2003), agrega al planteo precedente que en el caso de las empresas que se encuentran en un entorno competitivo, esas políticas y planes deberán determinar las características del sistema operativo. Éste debe crear y mantener las capacidades competitivas necesarias para alcanzar resultados más allá del corto plazo.

El administrador de operaciones debe aportar a los resultados financieros, pero a través de los procesos de producción de bienes y servicios, satisfaciendo a sus clientes. Si bien lo expuesto se aplica a empresas, las organizaciones sin fines de lucro no escapan a la misma lógica. De una escuela u hospital públicos no se espera que gane dinero pero sí que logre niños bien educados o enfermos sanados (López Aráoz, 2003) [20]

Otros autores, como Adler (2004) [1]; Chase y otros (2005) [6]; Collier y Evans (2016) [7]; Cuatrecasaa Arbós (2011)[9]; Krajewski (2013)[18]; entre otros, plantean de manera muy similar la relación entre la estrategia de negocios, la estrategia de operaciones y las prioridades competitivas de las operaciones. Dicho de otro modo señalan que la estrategia de operaciones deberá incluir una definición de la misión de ellas, determinando cuál debe ser su aporte a las capacidades competitivas requeridas por la empresa para el negocio en que se encuentre.

Procesos: El estudio del trabajo está especialmente dirigido a mejorar la eficiencia del proceso en sistemas de producción de bienes o servicios. Se inició a principio del siglo pasado como el enfoque científico de la Administración u “Organización científica”, según lo denominó Taylor (1969) [29]. Fuertemente criticado por la visión mecanicista de su diseño del trabajo, al pensar que este tenía sólo una dimensión técnica, cómo era común en esa época.

Hoy nadie negaría a considerar un sistema de producción como “socio-técnico”, en que sus logros y limitaciones están fuertemente incididos por el factor humano. Pero también, nadie dejaría de lado diseñar los procesos de fabricación de cualquier bien, o los de prestación de servicios, para lograr la eficiencia en ellos, medido por la productividad lograda en los recursos utilizados y cuyo resultado será menores costos.

En cuanto a la organización de los procesos, Harrington (1997) [12] ha propuesto que los procesos pueden operar a nivel macro en la organización (los denominados macro-procesos). Cada macro-proceso, a su vez, está lógicamente constituido por múltiples actividades que actúan a un nivel micro de la estructura jerárquica de la organización, (los micro-procesos o subprocesos). Cada micro-proceso se encuentra conformado por un grupo de operaciones más específicas que se denominan actividades que, como su nombre indica, son entendidas como una unidad del proceso que puede realizar un trabajo o una tarea específica.

Otra forma de ver los procesos para su gestión es la denominada: cadena proveedor-transformador-cliente Chase, R. B., Aquilano, N. J., & Jacobs, F. R. (2009) [6], que sigue la lógica de la teoría de sistemas. *“Desde este enfoque los procesos se visualizan desde el grupo de las entradas (inputs) suministradas por proveedores, en donde se encuentran bienes materiales, recursos financieros, información, personal. Una vez que se cuenta con los recursos, se realizan una serie de actividades de transformación que culminan con una o varias salidas (outputs) en las que todos los elementos se interrelacionan y son interdependientes, pero a su vez todos siguen algunos patrones determinados”*.

Mejora de Procesos: Según Krajewski y otros (2013) [18], el mejoramiento de procesos es el estudio sistemático de las actividades y los flujos de cada proceso a fin de mejorarlo. Su propósito es “aprender los números”, entender los procesos y desentrañar los detalles.

Al respecto Harrington (1997) [12] señala que el mejoramiento de los procesos es una metodología sistemática que se ha desarrollado con el fin de ayudar a una organización a dirigir sus procesos. Al implementar este tipo de metodologías y herramientas se busca eliminar las actividades que no agre-

gan valor, disminuir los tiempos del ciclo y mejorar la calidad y eficiencia. A partir de esto se han creado metodologías específicas como las que se detallan más adelante.

La definición parte de la palabra “mejoramiento”, que se entienda como: adelantar, acrecentar algo, haciéndolo pasar a un estado mejor. El mejoramiento puede definirse también como el conjunto de acciones que tienen por finalidad aumentar la rentabilidad de una organización, mejorando aspectos tales como: la calidad, el servicio, los tiempos de respuesta, los costos y el impacto ambiental.

Por la razón señalada, el mejoramiento de los procesos en las organizaciones va más allá de lograr una integración como parte de la estrategia general. Por ese motivo, para lograr visualizar una verdadera integración de la mejora de los procesos con la estrategia de la empresa, es fundamental disponer de indicadores que permitan verificar dicho mejoramiento.

Una vez realizado el seguimiento y la medición del desempeño de los procesos, se pueden observar beneficios de su mejoramiento y cómo ésta se convierte en una buena estrategia que busca alinear las operaciones con la gestión organizacional para elevar su desempeño. También la concepción de una empresa u organización enfocada al cliente, con comunicación y trabajo en equipo entre los empleados y la dirección [19]

Los mapas de procesos permiten visualizar cómo funcionan y se interrelacionan los procesos y actividades de la empresa y, por consiguiente, detectar oportunidades de mejora. Las técnicas de representación gráfica utilizadas en la actualidad, son la base para maximizar las expectativas de los clientes y son una herramienta fundamental tanto para la mejora como para la gestión por procesos. [27]

Esta herramienta también vincula los procesos clave con las actividades de apoyo que dan soporte. Las técnicas de representación gráfica utilizadas en la actualidad, son la base para maximizar las expectativas de los clientes a través de calidad, rendimiento, tiempo de respuesta o costo. Es por eso éstos que son reconocidos como elemento fundamental en la Gestión por Procesos. (Hernández Nariño, A., Medina León, A., & Nogueira Rivera, D., 2010)[15]

Cadena de suministro y logística: El origen el concepto de administración de la cadena de suministro (SCM) se remonta, a principios de los años 50, en Japón, en la industria automotriz. El objetivo principal de administrar la cadena de suministro es “sincronizar los requerimientos del cliente con el flujo de materiales desde el proveedor, con el propósito de balancear los objetivos que pueden ser conflictivos como son reducir los costos de inventario y aumentar el nivel de servicio al cliente

La administración de la cadena de suministros bajo un enfoque amplio, se define como la coordinación sistemática y estratégica de las funciones tradicionales del negocio, y de las tácticas a través de estas funciones dentro de una organización en particular y de las empresas que participan en la cadena de suministros, con el fin de mejorar el desempeño a largo plazo de las empresas individuales y de la cadena de suministros como un todo.

En el caso de la administración logística en la Cadena de Suministros el *Council of Supply Chain Management* la define: *es el proceso de la cadena de suministros que planea, lleva a cabo y controla el flujo y almacenamiento eficiente y efectivo de bienes y servicios, así como de la información relacionada, desde el punto de origen hasta el punto de consumo, con el fin de lograr la satisfacción de los clientes.*

La administración logística es la función donde se coordinan y optimizan todas las actividades logísticas y se integran con otras funciones. Incluye actividades como: administración de transporte *inbound* y *outbound*, administración de fletes, almacenamiento, manejo de materiales, recepción de pedidos, diseño de la red logística, administración de inventario, planeación de demanda y suministro y administración de proveedores logísticos.

Los principales objetivos logísticos son: reducir los costos logísticos e incrementar el nivel de servicio para satisfacer a los clientes, donde éste último, es un concepto que Martichenko y Goldsby (2006) [21] han asociado al cumplimiento de los ocho deberes logísticos al momento de la entrega: entregar la parte correcta, en la cantidad correcta, en el tiempo y lugar correcto, con la calidad correcta, con un

precio y servicio correcto, provenientes de la fuente correcta. En su deseo de cumplir lo anterior, las organizaciones afrontan problemas en diferentes puntos de la cadena de suministros como: falta de conocimiento de los clientes, poca coordinación y comunicación interna y externa, baja eficiencia de los recursos y de las operaciones, variabilidad y errores en los procesos y falta de comunicación con los proveedores y clientes, entre otras. [21]

Aunque el término “logística” se refería en su origen a la técnica militar de transporte, abastecimiento y movimiento de tropas, hoy día tiene aplicaciones prácticas en la vida civil. En general se concibe como un sistema en el cual, la interrelación de sus partes facilita la obtención de un objetivo de manera más rápida y ordenada mediante la utilización optimizada de los recursos. Esto implica que el éxito o la falla de uno de los segmentos repercuten en el resultado final.

Muchas organizaciones (con y sin fines de lucro) tienen, bajo este u otro nombre, un departamento de logística que coordina mediante un sistema lógico y secuencial, los aspectos relacionados con las compras, los transportes, el mantenimiento, los inventarios, flujo de materia prima y en general todas aquellas actividades auxiliares del proceso de producción y comercialización.

Hay un área, que comenzó a desarrollarse durante los últimos treinta años y está relacionada con la logística humanitaria y la logística de catástrofe. En las operaciones de emergencia la logística es requerida para apoyar la organización e implementación de las acciones de respuesta, para que estas sean no sólo rápidas, sino también ágiles y efectivas. La movilización del personal, del equipo y del material necesario para el trabajo de las organizaciones que brindan asistencia y hasta las actividades relacionadas con la evacuación de heridos o la reubicación de poblaciones afectadas por el desastre, requieren de un sistema logístico para ser llevadas a cabo eficientemente.

Durante el Dakar conviven la planificación de cada una de las operaciones necesarias para llevar un evento deportivo de gran magnitud con la planificación logística para situaciones de emergencia, en especial para los participantes, ocasionadas por los riesgos que trae la combinación de velocidad, obstáculos, cansancio por falta de sueño y exigencias físicas, inclemencias del tiempo en particular las altas temperaturas y lluvias que podrían generar crecidas o desbordes de ríos.

Metodología

Para ese trabajo se utilizó una metodología cualitativa a partir de la observación participante.

Los métodos cualitativos nos permiten permanecer próximos al mundo empírico. Están destinados a asegurar un estrecho ajuste entre los datos y lo que la gente realmente dice y hace. Observando a las personas en su vida cotidiana, escuchándolas hablar sobre lo que tienen en mente, y viendo los documentos que producen, el investigador cualitativo obtiene un conocimiento directo de la vida social, no filtrado por conceptos, definiciones operacionales y escalas clasificatorias.

Bernard (1994), citado por Kawulich (2005), menciona cinco razones para incluir la observación participante, cada una de las cuales incrementa la validez del estudio. [17]

1. Hace posible recoger diferentes tipos de datos. Estar en ese espacio durante un periodo de tiempo familiariza al investigador con la comunidad, y por consiguiente facilitando el involucrarse en actividades delicadas a las cuales generalmente no habría sido invitado.
2. Reduce la incidencia de "reactividad" o la gente que actúa de una forma especial cuando advierten que están siendo observados.
3. Ayuda al investigador a desarrollar preguntas que tienen sentido en el lenguaje nativo, o que son culturalmente relevantes.
4. Otorga al investigador una mejor comprensión de lo que está ocurriendo en la cultura, y otorga credibilidad a las interpretaciones que da a la observación. La observación participante también faculta al investigador a recoger tanto datos cualitativos como cuantitativos a través de encuestas y entrevistas.
5. A veces es la única forma de recoger los datos correctos para lo que uno está estudiando

El estudio de caso se prefiere en el examen de los eventos contemporáneos, cuando las conductas pertinentes no pueden manipularse. Este método confía en técnicas como “una historia”, pero esto agrega dos fuentes de evidencia normalmente no incluidas en el repertorio de los historiadores: la observación directa y la entrevista sistemática, (Yin, 1989) [30]

Desarrollo:

La estrategia propuesta en el modelo responde a la necesidad de coordinación y sincronización de toda la cadena de suministros, que permitirá mejorar el servicio al cliente (competidores, sponsors, prensa, público) y minimizar los costos logísticos. La estrategia consiste básicamente en el logro de un objetivo estratégico que es la alineación de la cadena de suministros.

El enfoque de alineación de la cadena en el presente modelo contempla:

Alineación entre el suministro y la demanda: para lograr la alineación las organizaciones deben cambiar de un sistema de movimiento de producto tipo empujar, basado en información incompleta o inexacta de la demanda, a un método tipo jalar o mixto, basado en una respuesta rápida a las señales de generación de demanda en tiempo real. La demanda total se alinea dinámicamente con los recursos, desencadenando el aprovisionamiento y cumplimiento. La alineación del suministro a la demanda también contribuye al mejoramiento del flujo, reducción de inventarios y de forma determinante a la reducción de los tiempos de ciclo.

Alineación de las tecnologías de información: las tecnologías de información deben ser compatibles al interior y exterior de la organización (es decir entre las áreas de la organización, los proveedores y con los clientes) con el propósito de facilitar el flujo de información en tiempo real y reducir la cantidad de operaciones y la velocidad de respuesta.

Alineación en los flujos físicos y de información: los flujos físicos y de información deben ocurrir en el mismo momento con el propósito de minimizar errores por: faltantes o exceso de información, ingreso de datos fallidos que pueden ocasionar retrasos de otras actividades y/o bloqueo total en las actividades subsecuentes, entre otras.

Alineación de objetivos en toda la cadena: todas las organizaciones tienen sus objetivos trazados, por lo tanto, los objetivos de los diferentes proyectos o planes de mejoramiento, reestructuración, crecimiento, entre otros, deben conducir al logro de esos objetivos de la empresa. De no ser así, se pueden realizar esfuerzos e inversiones que no van a reeditar a la empresa de la forma esperada

Las actividades logísticas deben ser planificadas y requieren de una preparación que será decisiva para su adecuado funcionamiento; de manera que hay que desechar la idea errónea de que la logística se improvisa en el momento de la competencia y dependiendo de las necesidades que “el terreno indique”, ya que tanto los imprevistos a los que se está expuesto como las necesidades que estos generan son generalmente previsibles.[28]

La planificación y la previsión son vitales para establecer un adecuado sistema logístico. Esta planificación debe estar basada en un buen conocimiento del contexto geográfico, social, político y físico de la zona en donde se desarrollarán las operaciones. La construcción de este sistema requiere también de un apropiado plan de implementación y operaciones, el cual tiene que ser entendido y aceptado por todos y cada uno de los involucrados en su aplicación. [23][24]

Este plan debe responder a las siguientes preguntas y describir con claridad sus respuestas: ¿Cuáles son las tareas que deben ser realizadas?; ¿Cómo se relacionan con otras actividades y cuáles son las secuencias de su realización? ¿Quiénes serán los responsables de realizar dichas tareas (además de los individuos, se debe identificar las áreas)? ¿Quién estará a cargo de la coordinación global del sistema logístico? ¿Cuáles recursos serán necesarios? ¿Dónde estarán disponibles? ¿Qué acciones alternativas se pondrán en marcha en caso de ruptura del sistema definido?

Importancia de la seguridad

La seguridad del público y de los competidores es un tema fundamental para la organización. Cuando la competencia se llevaba adelante en África, las etapas transcurrían sin público y sólo algunos pobladores se acercaban a muy pocos lugares para ver pasar la caravana. Cuando a partir de 2009 se empieza a desarrollar en Latinoamérica esto cambia completamente.

Para definir la política de seguridad del rally se tomó en cuenta *la importante convocatoria* que genera el Dakar en los países por los que pasa, en especial Argentina donde existe mucho fanatismo por el deporte automotor.

Si bien *el recorrido es secreto*, se diseñan **zonas de espectadores** para cada una de las etapas o *sectores selectivos*, de manera que los mismos puedan asistir al evento y admirar las proezas de los competidores en total seguridad para ellos y para la carrera.

Parte del trabajo que realiza en esas zonas es el siguiente:

- Se lleva adelante una campaña de comunicación masiva (prensa escrita, radio, televisión), con mucho tiempo de anticipación con el fin de informar al público sobre el comportamiento que debe tener y las zonas a las que puede acudir como espectador.
- Un día antes, después de un reconocimiento que se hace con mucha anticipación, un equipo instala cintas para que el público, al llegar al lugar, identifique claramente la zona en la que se puede ubicar y las zonas en las que no. Al finalizar el día estas cintas son retiradas.
- Vehículos de la organización toman posición diariamente desde muy temprano.
- Agentes de la seguridad nacional argentina, chilena o boliviana supervisan, a bordo de vehículos, el comportamiento del público. En algunos lugares donde la carrera pasa cerca de caminos de fácil acceso para el público, hay policías apostados anticipando el arribo de los curiosos más osados y vehículos de seguridad vial de la organización.

La seguridad en los caminos

Respetar las **reglas de conducción** local en los países por donde pasa la competencia forma parte del reglamento de la prueba. De este modo, los competidores, las asistencias mecánicas, los medios de prensa y, en general, toda persona que conduzca un vehículo acreditado por la organización se compromete personalmente a respetar las normas de tránsito local y firma una *carta de seguridad* en el momento de las acreditaciones. [3]

Una vez iniciada la carrera, los *datos contenidos en los GPS*, que provee la organización al momento de las verificaciones administrativas y técnicas, se envían a través de un *sistema de enlace inalámbrico* a la Dirección de la Prueba (PCO).

Esta información se valida cada vez que pasa un vehículo de competencia por el puesto de control de la llegada (fin del sector selectivo), que cierra la etapa de cada día.

También hay otro dispositivo provisto por la organización: el de *Iritrack*⁵³. Este es un sistema que permite hacer un seguimiento en tiempo real de los competidores. Esa cajita que se coloca en cada vehículo de competición es vital porque cada minuto es valiosísimo cuando alguien sufre un accidente. La señal disparada por el piloto (o de manera automática ya sea por desaceleración rápida del vehículo o inclinación superior a los 45°) es recibida automáticamente en París y en el PCO y el Safety, ubicados en cada campamento por los que pasa la competencia.

Si un competidor tiene un problema y dispara la alarma, en cinco minutos estará siendo subido a un helicóptero.

⁵³Sistema provisto por la organización que permite hacer un seguimiento en tiempo real de los competidores. En las motos, el dispositivo está colocado debajo de GPS; mientras que en los autos está puesto en el panel de instrumentos. El aparato consta de tres botones: Rojo: e debe apretar para conseguir socorro en caso de emergencia médica. Azul: es el intercomunicador. Activándolo, se puede hablar con el control de la carrera. Verde: es para pedir auxilio cuando lo necesita otro competidor. Si al apretarlo el piloto está detenido más de tres minutos, puede ser penalizado. Para que esto no suceda, lo tiene que activar en el lugar del accidente y seguir en carrera.

Por otro lado, todos *los excesos de velocidad* se señalan inmediatamente a los oficiales encargados de la aplicación de los reglamentos de la competencia. Los excesos de velocidad en las zonas donde la misma está limitada, ya sea por disposiciones locales o de la organización, son sancionados. Primeramente con fuertes multas y penalizaciones de tiempo (que los retrasan en su clasificación), pero pueden llegar a la exclusión de la prueba.

Los *vehículos que utiliza la organización* cuentan con **medidas de seguridad** adicional como jaula antivuelco además de Iritrack, teléfono satelital, radio, GPS, *terratrip*⁵⁴ y otros equipos especiales según la tarea a desarrollar.

Los vehículos de asistencia, prensa y organización también son controlados y cada vez que ingresan al campamento, la información se descarga en una computadora. Los excesos de velocidad son notificados bajo firma y las sanciones deben ser abonadas el mismo día.

Aquí tenemos un detalle de la **tecnología aplicada al control de la seguridad** tanto de los pilotos en competencia como de la caravana que diariamente se desplaza cientos de kilómetros entre campamento y campamento.

Luego de confirmar el **trazado de la prueba**, seis meses antes de la misma, se arma un **plan de seguridad**. Este trabajo se realiza a partir de reuniones con los grupos de defensa civil, bomberos, policía local y nacional, médicos de los centros asistenciales, ministerios de seguridad y salud, ambulancias privadas, pilotos de helicópteros y aviones, etc.

Los *encuentros de trabajo* se llevan adelante constantemente y a lo largo del año en cada uno de los países por los que pasa la competencia, en los que se acuerda la forma en la que se procederá para cada caso y nivel de emergencia.

Unos 90 días antes de comenzar se realizan reuniones generales en cada país con todos los coordinadores de Marketing, Logística, Médicos, Deportivo y de la Dirección de la Prueba donde se presenta el organigrama, la descripción final de funciones para cada día y se entrega un manual de trabajo y de seguridad a cada miembro de la organización que contiene información crítica para cada jornada y lugar por donde pasa el rally.

Las familias de trabajo

Cada persona y equipo de trabajo de la organización pertenece a una “familia”, como lo denomina ASO, ellas son: Relaciones Externas, Marketing, Medios, Logística, Médica y Deportiva.

La gente de **marketing** (color rosa en el organigrama) lleva adelante y coordina todas las campañas de difusión generada para las empresas que aportan dinero para el evento, colocación de carteles en los *parques cerrados* donde se agrupan los vehículos de competición, banderas, stands, carpas comerciales, *ploteo* de vehículos de promoción, venta de los productos de la boutique Dakar en cada campamento y localidad. También están bajo su responsabilidad la gestión de los espacios donde se reciben a los sponsors en cada uno de los campamentos y la organización de otras actividades de difusión.

El grupo de **Logística** (de color amarillo en el organigrama) tiene bajo su responsabilidad el traslado de los miembros de la organización, la **instalación y desinstalación de todos los servicios en los campamentos**, el transporte del catering, el *servicio de valet* para los competidores sin asistencia, la administración y distribución de las viandas para cada día y la relación con aduanas y migraciones, entre otras cosas. Cincuenta días antes de iniciarse la competencia se carga en Francia un barco con los vehículos de la organización, los de los pilotos europeos y los de la prensa, que luego desembarcarán en un puerto cercano al lugar de inicio para comenzar el desafío.

El **equipo médico** (color naranja) tiene a su cargo la coordinación y supervisión de los 10 equipos móviles de asistencia rápida en carrera, los helicópteros de evacuación médica, el avión sanitario, las empresas de ambulancias locales, los centros médicos asistenciales y un hospital de campaña, que moviliza día a día unos treinta médicos, equipados con material de urgencia sofisticado.

⁵⁴ Es un aparato que mide los kilómetros totales y parciales y el tiempo invertido

El equipo mencionado trabaja de manera conjunta con el **equipo deportivo** en lo referido al plan de seguridad y evacuación de los pilotos durante cada día, ya sea en competencia o en los tramos de enlace. La dirección de ambos equipos trabaja diariamente en el PCO (Puesto de Coordinación Operativa) junto con la Dirección de la prueba. Esta oficina se dispone cada día en un lugar diferente en función al diseño de carrera y en ese lugar converge toda la información de cada uno de los participantes (pilotos, médicos, organización, policía, bomberos, DC y otras fuerzas o equipos de seguridad).

El **equipo de logística** se ocupa de armar todo el campamento en los lugares dispuestos por la Dirección Deportiva, previamente compactados y cercados. Lo hace desde cero a partir del día anterior al uso, salvo la carpa donde la empresa de catering brinda el servicio que ya está instalada con anticipación porque su armado demanda más tiempo. Mientras un campamento está funcionando el otro se esa armando y el primero se desarma cuando el segundo comienza a operar. Aquí el trabajo logístico es crítico e implica el cumplimiento de un programa ajustado y la coordinación del ingreso de proveedores de servicios e instalaciones contra reloj. *La carrera no espera* y una caravana con más de 3.500 personas está próxima a llegar para *demandar prestaciones*.

También hay un grupo encargado de las **relaciones públicas**, que recibe en cada campamento a las autoridades locales y nacionales, y otro que gestiona las acreditaciones para los distintos niveles de acceso en el campamento.

Dentro de **los campamentos** se dispone de los siguientes espacios y servicios:

- *Puesto de control* (check point/ time control): Allí se recibe a los competidores y se baja la información de sus GPS y se entrega el *libro de ruta* para la próxima jornada. También por medio de dispositivos, se registra el ingreso de las asistencias y otros vehículos acreditados (punto que ya fue detallado con anterioridad)
- *PCO*: Puesto de coordinación operativa, allí está el centro de operaciones y la dirección de la prueba.
- *Zona de concurrentes*: Donde se establecen los equipos de asistencia con sus enormes camiones y gazebos a la espera de la llegada de los competidores, estos últimos iniciaron la etapa desde muy temprano saliendo del campamento anterior. Allí los mecánicos llevan adelante las reparaciones y controles necesarios para que los pilotos puedan emprender la etapa siguiente. También instalan sus carpas para un reparador descanso.
- *Carpa de comidas*: El proveedor de catering ofrece los servicios de desayuno, almuerzo y cena en horarios pre-establecidos y a toda hora se provee de agua, café, frutas y pastas. A metros de esta carpa se dispone una zona donde se lleva adelante el *briefing*⁵⁵ diario.
- *Servicios sanitarios*: El proveedor correspondiente tiene a su cargo la instalación, mantenimiento y limpieza de los baños químicos, las duchas y lavamanos.
- *Hospital de Campaña*
- *Safe care*: Control, reparación y mantenimiento de los equipos de seguridad instalados en las motos, vehículos de competición y de la organización.
- *Carpas de los comisarios deportivos* de motos y autos.
- *Servicio de valet*: Cajas metálicas que la organización transportan para los pilotos que concurren sin asistencia donde llevan sus pertenencias y repuestos.
- *Carpa de atención a los concurrentes*: Donde se atienden las solicitudes de los participantes, se reciben los artículos extraviados, se brinda la información de tiempos de carrera y penalizaciones, entre otros servicios.
- *Media Center*: Carpa donde trabajan los medios acreditados
- *Web center*: Carpa con servicio de Internet
- *Carpa de migraciones*: en los campamentos previos y posteriores al cruce de frontera

⁵⁵ Briefing: reunión de pilotos que se realiza diariamente con el objetivo de efectuar aclaraciones sobre la hoja de ruta del día siguiente y generalmente está a cargo por el responsable deportivo de la organización.

- Carpas de *Secretarías de turismo* de la localidad o el país
- Carpas y servicios brindados por *sponsors*.
- *TV*: camión de edición y transmisión
- Generadores de *energía*
- Sistemas de *comunicaciones*
- *Helipuertos*
- *Estacionamiento* para los colectivos de la organización.

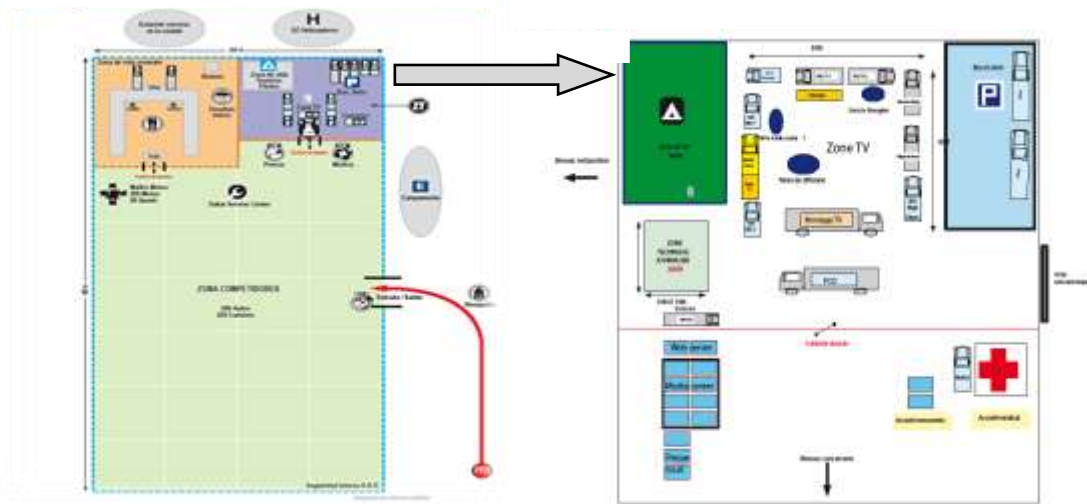


Figura 1 Lay out de los campamentos. Fuente: Libro de la Organización [2]

Como puede verse a partir de la descripción, en la práctica se aplican varios de los conceptos tratados en **Administración de Operaciones** como la **disposición de las instalaciones** para la definición del **panorama de servicios** que se mantiene en todos los campamentos y la **localización** que se dispone de manera estratégica en función al diseño de la carrera.

En lo que se refiere al **panorama de servicio**: los esquemas decorativos, los banderines altísimos que señalan cada lugar, el tráiler del PCO, los estilos de construcción de la carpa de comidas y la del hospital, la ropa con la que se identifican los miembros de la organización, el área de servicios sanitarios; generan que las personas se encuentren *familiarizadas con los espacios* y sepan dónde encontrar cada servicio. El *uso eficiente del tiempo*, sobre todo para los pilotos y asistencias que en pocas horas deben completar muchas tareas, es clave; por lo tanto este buen uso del concepto de reconocimiento de la distribución del espacio aporta beneficios.

Otra de las familias de trabajo es la **dirección deportiva** que tiene a su cargo en todo lo relacionado a la carrera en sí, eso abarca el *diseño del recorrido* y las modificaciones que se pudieran dar, la relación con los concurrentes, *la seguridad de los competidores*, el *control de los tiempos* de cada corredor en competencia, la aplicación del reglamento deportivo y particular de la prueba, la interrelación con las federaciones internacionales de auto y moto (FIA y FIM), los equipos de seguridad vial, los abastecimientos de combustible a lo largo del recorrido, los *camiones escoba*, las reuniones diarias con los pilotos (*briefing*) y el seguimiento de cada uno de los corredores en las etapas de: competencia, neutralizaciones, largadas, llegadas, enlaces.

También trabaja en uno de los temas más críticos: la **gestión de todos los tiempos y la seguridad de la competencia**, fundamental para que todo funcione según lo planificado. También gestiona las *comunicaciones* por radio para lo cual se trabaja con aviones que hacen de antena en lugares y horarios pre-determinados.

Acá hay una *clara identificación* del concepto **gestión por procesos**, donde esta dirección asume la responsabilidad *de punta a punta* de lo que sucede dentro de la competencia, tomando decisiones y

comunicándolas a quién corresponda con el objetivo de *administrar todos recursos* con los que cuenta de manera *eficiente*. Esto último es el objetivo que persigue la logística.

La temática de **planificación y gestión logística** crítica: el *combustible* para los helicópteros debe estar en tiempo y forma, los equipos de largada y llegada tiene que actuar en el momento y lugar preciso, los *aviones* tienen que estar justo en las coordenadas una hora antes de la largada para revisar las comunicaciones con todos los equipos afectados y tener buena señal de radio durante la competencia, las comunicaciones deben funcionar y los equipos de control de paso tienen que estar en el lugar a la hora precisa contando con la información respecto de los participantes que ya están en la pista y próximos a arribar.

Al momento de las acreditaciones los equipos de la organización afectados a lo deportivo y a la seguridad reciben sus **manuales de trabajo** con la **misión para cada día**, mapas de cada etapa de carrera, fotos satelitales y *puntos de localización críticos donde se desarrolla el trabajo*, lista de teléfonos celulares y satelitales de cada integrante: sus nombres en código indicativo. Asimismo, los teléfonos tanto celulares como satelitales, asignados a cada equipo de la organización tienen grabada las listas de contacto necesarias para desarrollar las *tareas con eficiencia y control*.

El **diseño de cada etapa**, incluye la fijación de lugares para abastecer combustible a todos los helicópteros que trabajan en la organización, esto se hace en puntos medios de manera que la *distancia recorrida sea mínima* y exista total cobertura de la zona que les permita la mejor autonomía de vuelo, capacidad de carga y *velocidad abordaje en situaciones de emergencia*.

Como vemos la temática de **logística de abastecimiento** para cada puesto de trabajo y el **diseño para la prestación de servicios** debe ser resuelto con mucha anticipación al evento.

En la figura 2 se muestra el diseño de una etapa tipo y se puede apreciar la disposición prevista por la organización para los equipos de trabajo.

La línea amarilla representa parte del recorrido donde los pilotos van en enlace hasta la largada (*départ*), punto a partir del cual se mide la velocidad. Al recorrido en etapa de carrera se lo denomina *Sector Selectivo* (SS) y en la figura está marcado en rojo, finalizando finaliza en la línea de llegada: *arrivéé*.

Entre los grupos de trabajo dentro de cada etapa tenemos: el equipo de largada (DSS), el equipo de llegada (ASS), los puntos de control dentro del Sector Selectivo (CP1, CP2, CP3, CP4), el abastecimiento de combustible para las motos en competencia. Este obedece a que la autonomía de las motos y cuadríciclos es mucho menor a la distancia que recorren dentro de las etapas, en este caso está localizado en el CP2 donde también se aprovisionan los helicópteros.

En la figura es posible apreciar la localización de las ambulancias y de los helicópteros médicos (rojo) para el traslado de los pilotos que requieran asistencia médica en centros de salud.

Los aviones azules son los que hacen de antena y se posicionan en un punto dispuesto por la organización que asegure la calidad de las comunicaciones por radio. Transcurridas seis horas, son reemplazados por otros de manera que puedan bajar dirigirse hasta el aeropuerto para aprovisionarse de combustible.

Los helicópteros verdes son utilizados para llevar a fotógrafos y medios de prensa.

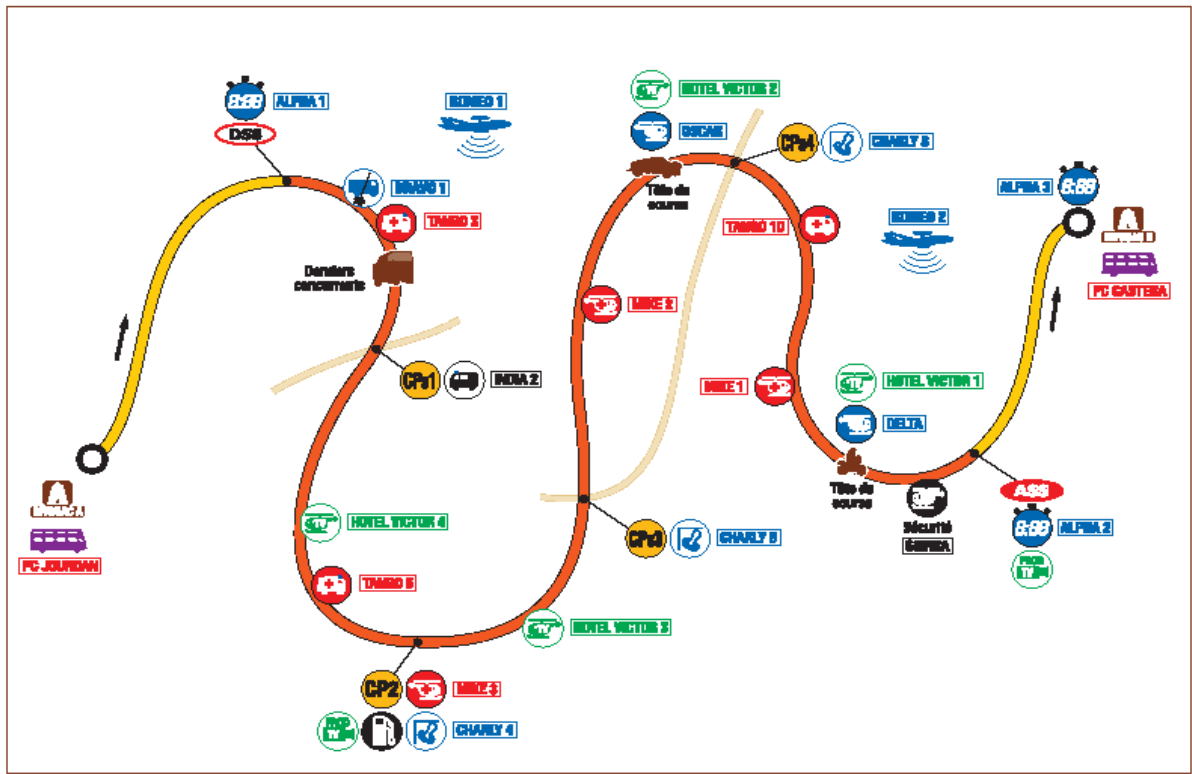


Figura 2. Fuente: Manual de la Organización. ASO (2015)[2]

Dirección de la prueba

En el **Puesto de Coordinación Operativa**, PCO, se centraliza toda la información y la toma de decisiones. Se pueden recibir alertas por intermedio del sistema de comunicación Iritrack, de balizas de seguridad o diferentes canales de radio utilizados por la Organización.

Puntos claves del dispositivo de emergencia

- Alrededor de 35 personas trabajan en el PCO, con una presencia las 24hs y se reparten entre un Puesto de Coordinación en el lugar donde se desarrolla la carrera y otro en París.
- Representantes de las autoridades locales, presentes constantemente en el bivouac⁵⁶ y capaces de hacer intervenir a los equipos de emergencia necesarios.
- Un servicio médico extremadamente móvil y muy equipado: tres helicópteros y diez autos médicos.

Limpieza y clasificación selectiva

Después de cada campamento, bivouac, se realiza una clasificación selectiva de los residuos. Diariamente, apenas finaliza cada Sector Selectivo, 5 camionetas de la organización realizan un “barrido” posterior al paso de los competidores, levantando cualquier desecho que podría haber quedado del paso de los vehículos y tomando notas y fotografías de algún daño en alambrados u otro que luego será reparado por la organización.

Distintas empresas certificadas se ocupan del tratamiento de los desechos de lubricantes usados, baterías, etc. en cada uno de los campamentos.

En las verificaciones administrativas que se dan cita antes del inicio de la competencia, cada competidor firma una carta ambiental donde se compromete a cuidar el ambiente. [10]

⁵⁶ Campamento: lugar de reunión para los participantes en carrera o en asistencia, para la organización y la prensa.

Conclusión:

Como hemos visto, en grandes organizaciones como éstas se aprecia la aplicación real de los diseños, esquemas, procesos y sistemas postulados por las teorías de la Administración de Operaciones y la Logística. Particularmente en lo que se refiere al diseño del sistema de suministros, ubicación y disposición de las instalaciones, diseño de encuentro de servicio, mejora continua de procesos vinculados a la seguridad, entre otros.

En el caso expuesto vimos cómo 500 personas de una organización compleja que hablan diferentes idiomas, tienen distintas profesiones y motivaciones para estar allí, trabajan de manera coordinada para lograr un objetivo: “que todo salga de acuerdo a lo planificado”. Esta última frase no se refiere a ofrecer un buen espectáculo, sino a coordinar recursos, coordinar personas de instituciones públicas, privadas, locales, extranjeras; medios de transportes, espacios, rutas, tiempos, comunicaciones, vehículos en competencia, emergencias médicas, servicios; donde conviven especialistas y amateurs, apasionados y curiosos que dan marco a este gran evento deportivo.

Muchas de las herramientas creadas por la Administración de Operaciones y la Logística han sido concebidas para aportar a los resultados a través de procesos eficientes de prestación de servicios. La logística, en su concepto más simple busca la provisión del servicio adecuado, en el momento adecuado, en el lugar adecuado, en la cantidad adecuada y al menor costo.

Esto implica la coordinación de los recursos con el objetivo de obtener resultados esperados. Su aplicación es deseable en cualquier tipo de organización sea pública o privada con o sin obtención de lucro.

Referencias:

1. Adler, M.; Lopez Araoz, C.; Kenis, R. y Otros. (2004). *Producción y Operaciones*. Buenos Aires: Macchi.
2. Amaury Sport Organisation, ASO (2009), (2010), (2011), (2012), (2013), (2014), (2015) y (2016) Manuales de la Organización del Dakar y Manuales de Seguridad: “Ediciones exclusivas para miembros del equipo de trabajo y autoridades deportivas”.
3. Amaury Sport Organisation, ASO <http://www.aso.fr/fr/homepage.html> (11/06/16)
4. Bryman, A. (2003). *Research methods and organization studies* (Vol. 20). Routledge
5. Celis, O. L. M., & García, J. M. S. (2012). Modelo tecnológico para el desarrollo de proyectos logísticos usando Lean Six Sigma. *Estudios Gerenciales*, 28(124), 23-43.
6. Chase Richard, Jacobs F. Robert, Aquilano Nicholas. (2009). *Administración de Operaciones. Producción y Cadena de Suministros*. DF, México: McGraw-Hill.
7. Collier D. y Evans J. (2016). *Administración de Operaciones 5, 5ta Edición*. Mexico: Cengage Learning.
8. Cuatrecasas Arbós, L. (2010). La competitividad de los procesos. *Revista de Contabilidad y Dirección*, (11), 39-62.
9. Cuatrecasas Arbós, L. (2011). *Organización de la Producción y Dirección de Operaciones. Sistemas Actuales de Gestión Eficiente y Competitiva*. España: Diaz de Santos.
10. DAKAR http://www.dakar.com/index_DAKes.html (18/07/16)
11. Fernandez E., Avella L & Fernandez M. . (2006). *Estrategias de Producción*. España: Mac GrawHill.
12. Harrington, J. (1997). *Administración total del mejoramiento continuo, la nueva generación*. Bogotá: McGraw-Hill.
13. Hernández Nariño, A., Medina León, A., & Nogueira Rivera, D. . (2010). Criterios para la elaboración de mapas de procesos. Particularidades para los servicios hospitalarios. *Ingeniería Industrial*, (30)(2), 2-7.
14. Hernández Sampieri, R.; Fernández Collado, C. y Baptista Lucio, P. (2010). *Metodología de la investigación* (Quinta ed.). México: Mc Graw Hill.

15. Hernández, R. A. (1999). *Dirección, gestión y administración de las organizaciones deportivas*. Paidotribo.
16. Juran, J. M. (1990). *Juran y la planificación para la calidad*. Ediciones Díaz de Santos.
17. Kawulich, B. (2005). La observación participante como método de recolección de datos. In *Forum: Qualitative Social Research* (6),2, 1-32.
18. Krajewski L., Ritzman L. & Malhotra M. (2013). *Administración de Operaciones. Procesos y cadena de Suministros*. México: Pearson Educación.
19. Kumar M. y Antony J. (2008). Comparing the quality management practices in UK SMEs . *Industrial Management & Data Systems*, (108) (9), 1153 - 1166.
20. López Aráoz, Carlos. (2003). *Estrategia Empresarial, Clave para el éxito de una organización*. Argentina: Equix Digital.
21. Martichenko, R. y Goldsby T. (2006). Theory of base 6: Successfully Implementing the Lean Supply Chain. Council of Supply Chain Management Professionals Newsletter, 40, 8-13.
22. Morales Sánchez, V., Hernández Mendo, A., & Blanco Villaseñor, Á. (2009). Evaluación de la calidad en organizaciones deportivas: adaptación del modelo SERVQUAL. *Revista de Psicología del deporte*, 18(2), 137-150
23. Organización Panamericana de la Salud Oficina Regional de la Organización Mundial de la Salud. (23/ 06/ 2016). Obtenido de <http://www.bvsde.paho.org/acrobat/sumini.pdf>
24. Peña, J. C. V. (2014). *Logística sanitaria en catástrofes*. SANT0108. IC Editorial.
25. Porter, M. (1985). *Competitive Advantage*. Nueva York: Free Press.
26. Roche, F. P. (1996). *La planificación estratégica en las organizaciones deportivas* (Vol. 26). Editorial Paidotribo
27. Rohac, T., & Januska, M. (2015). Value Stream Mapping demonstration on real case study. *Procedia Engineering*, 100, 520-529.
28. Senlle, A., Gallardo, L., & Dorado, A. (2000). *Calidad en las organizaciones deportivas*. Barcelona: Gestión.
29. Taylor, F. (1969). *Principios de la Administración Científica*. México: Herrera Hnos.
30. Yin, R. K. (1989). *Case study research: Design and methods, revised edition*. Applied Social Research Methods Series, 5. Estados Unidos: Sage Publications.

APLICACIÓN DE HERRAMIENTAS PARA LA TOMA DE DECISIONES APLICANDO LA SIMULACIÓN EN LA FORMACIÓN DE PROFESIONALES DE LAS CIENCIAS ECONÓMICAS

Adams Juan

adamsjuanariel@gmail.com

Benítez Marcos Daniel

marcosdanielben@gmail.com

Domínguez Guillermo Alfonso

cpguillermodomínguez@gmail.com

RESUMEN

El objetivo del trabajo es exponer las actividades que se realizan para estudiar, analizar y mejorar la enseñanza de herramientas para la toma de decisiones aplicando la simulación en la formación de profesionales de las ciencias económicas.

Hemos utilizado el software “**JSE DEMO**” que fue desarrollado mediante el uso de metodologías de juego de empresas o simuladores gerenciales. Se muestra el uso de la herramienta integral y competitiva que permite aplicar a los estudiantes los conocimientos en situaciones problemáticas similares a la realidad.

Presentamos la experiencia de la aplicación del juego de empresas en un grupo de estudiantes de Argentina y Paraguay; que cursan la Licenciatura en Administración en la Universidad Nacional de Misiones (UNaM) y estudiantes de distintas carreras de la Universidad Nacional de Itapúa (UNI). Como resultado se obtuvo que los estudiantes tuvieron primeramente dificultades en temáticas complejas al tomar decisiones correctas al inicio. Y posteriormente, con la ayuda del profesor, los estudiantes pudieron tomar decisiones correctas basadas en el uso de herramientas de administración. Y mostraron mucho interés y motivación en la experiencia, aludieron que esto se debió a la posibilidad de poner en práctica las herramientas de la materia mediante una aproximación a la realidad de una empresa.

PALABRAS CLAVES: Simulador gerencial, Juego de empresa, herramientas para la toma de decisiones, educación Universitaria.

INTRODUCCIÓN

Es reconocido por la comunidad de educadores que “que existe una importante brecha entre las necesidades de la industria y la preparación académica, haciendo un llamamiento a la colaboración para reducirla” (Escobar Pérez & Gallardo, 2005) es por ello que desde las cátedras que dictamos venimos trabajando en desarrollar nuevas metodologías de enseñanza que permitan la reducción de esta brecha. Entre los diversos recursos didácticos con los que trabajamos contamos con juegos de simulación, utilización de software, películas, dinámicas de grupo, visitas de profesionales para contar sus experiencias, etc.

Los juegos de simulación son una herramienta que fomenta el desarrollo de múltiples habilidades, a través del aprendizaje activo, “facilita(n) el aprendizaje, ya que representa un modelo simplificado de la realidad. Se suelen crear a medida; para ello se estudian las principales características que se desean simular, se fija el objetivo que se pretende enseñar y luego se busca un mecanismo entretenido que se adapte a dichas condiciones. Puede ser un tablero, un programa de ordenador, etc.” (Blanco Sánchez, 2012). Para algunos autores “El resultado es un aprendizaje vivencial que aunando cognición y emoción permite al participante comprender e integrar contextos dinámicos y complejos” (Zamora Enciso, 2010)

El objetivo de este trabajo es exponer las actividades que se realizan para estudiar, analizar y mejorar la enseñanza de herramientas para la toma de decisiones aplicando la simulación en la formación de profesionales de las ciencias económicas, mediante la utilización de un software de simulación empre-

sarial. Puntualmente hemos utilizado el software de entrenamiento gerencial denominado JSE DEMO perteneciente a la Universidad Nacional de Misiones para realizar una competencia entre estudiantes de la Universidad Nacional de Misiones y la Universidad Nacional de Itapúa.

Se muestra como hemos aprovechado esta herramienta integral y competitiva para transmitir herramientas y conceptos vinculados al área de la administración, aplicando a los estudiantes los conocimientos en situaciones problemáticas similares a la realidad.

El mencionado software de procesamiento consistente en un juego de empresas basado en la gestión de un emprendimiento con características de una pequeña empresa, dicho modelo alberga conceptos básicos de administración, posibilitando también la aplicación de situaciones complejas que permiten al estudiante aplicar conceptos tanto de administración general, finanzas, planificación de la producción, logística y ventas, investigación de operaciones y otras materias de la administración de manera individual e integrada.

Juegos de simulación empresarial (JSE)

Consiste en la simulación de escenarios de la vida real para practicar la toma de decisiones evitando las consecuencias negativas que pueden tener la toma de decisiones desacertadas. Esta técnica sirve para entrenar a los estudiantes en la toma de decisiones, implicando que estos utilicen herramientas, modelos, y “sobretudo el aprendizaje o razonamiento algorítmico y heurístico, y el aprendizaje ‘por las consecuencias’ que implica la elección de estrategias” (Alvarez & Del Río, 1991, pág. 6)

La utilización del JSE en el ámbito de estudiantes de Argentina y Paraguay tiene como objetivo la aprehensión de las herramientas que se desarrollan durante el cursado mediante la demostración práctica a los estudiantes de la importancia que tiene la utilización de herramientas para la toma de decisiones. De esta forma los estudiantes pueden tomar decisiones en un contexto empresarial y luego observar los resultados lo que permite que realicen una autovaloración de las decisiones tomadas.

Además los JSE están tomando mayor protagonismo porque además del desarrollo de los contenidos temáticos de la materia también incluye contenidos motivacionales, de actitud y sociales que dan el animador una herramienta docente con mayores posibilidades de éxito porque los estudiantes o los jugadores participan en el juego interactuando con sus colegas, investigando de herramientas y experimentando el proceso de toma de decisiones con menor riesgo que en la realidad, pero con ciertas características de dicha realidad, que te hace que aprendan jugando. Entre las características motivacionales de actitud y sociales se encuentran los debates que se generan durante las clases en las que discuten la metodología en que cada uno tomo la decisión. Por otro lado se genera un ranking que valora el nivel de efectividad de las mismas, siendo conocido este por todos los estudiantes de cada curso analizado.

Los JSE se encuentra amparado en conceptos básico de la administración y posibilita la aplicación de herramientas vinculadas a las áreas de finanzas, planificación de la producción, logística y ventas, investigación de operaciones, planificación o planeamiento estratégico entre otras temáticas afín a la administración, incluyéndolas de forma integrada, en un contexto empresarial simulado.

Este trabajo muestra la aplicación de diversas técnicas de administración y además propone la enseñanza de investigación operativa mediante la utilización de un juego de empresas con el objeto de potenciar el aprendizaje y la aprehensión de conocimientos por parte de los estudiantes.

Metodología de trabajo

El estudio se basó en datos de la literatura, es decir, utilizando fuentes secundarias que contribuyen con tanto en la formación de profesional, en el entrenamiento gerencial y en la formación de administradores de empresas mediante un modelo construido para simular diferentes situaciones empresarias.

Luego se procede a aplicar el JSE como herramienta de soporte para la formación de estudiantes de grado, puntualmente se realizó el lanzamiento de la competencia entre alumnos de UNI-UNAM, utilizando el juego de simulación empresarial JSE DEMO perteneciente a la UNaM.

Y mediante esto se realizó el análisis de la variación en la toma de decisiones de los estudiantes, comparando las decisiones tomadas antes de conocer las herramientas vinculadas a la toma de decisiones y después de conocer las dichas herramientas.

Se realizan habitualmente reuniones de trabajo entre los docentes de las cátedras que se encuentran compitiendo, en las cuales se comparten las diferentes experiencias.

Además se procedió a realizar una encuesta para medir la satisfacción de los estudiantes en relación al juego de simulación de empresas.

DESARROLLO:

EL JSE DEMO

Este es un software que simula el funcionamiento de una empresa en un ambiente competitivo. Tiene por fin introducir, capacitar y perfeccionar a estudiantes, empresarios y gerentes en el desenvolvimiento cotidiano de una empresa, lo que implica el análisis de información tanto cualitativa como cuantitativa, estudio de la competencia, de los consumidores, la toma de decisiones múltiples, revisión de sus repercusiones y la adopción de medidas correctivas de ser necesario, entre otras herramientas.

La dinámica del juego es sencilla, el animador (profesor) propone las condiciones del juego, estableciendo las reglas, fechas y componentes del juego. A cada jugador se le proporciona una “empresa virtual” que quedará bajo su conducción -con lo que todo esto implica - durante el tiempo que dure el juego, a efecto que el “Nuevo Gerente” tome las decisiones dentro de esta.

Determinación del mejor jugador

Debido a que la simulación del juego se realiza aleatoriamente y que puede trabajarse con empresas que difieren en su patrimonio inicial, el Ganador del juego se determina teniendo como criterio de evaluación *El Incremento de la Rentabilidad del Patrimonio Neto*, por lo tanto el objetivo de cada participante es aumentar al máximo la rentabilidad de los propietarios. En otras palabras se determina “la retribución neta por cada peso de capital invertido, se utiliza este ratio...” a efectos de “homogenizar la eficacia de las decisiones tomadas por todos los jugadores” (De Luca, y otros, 2014)

Ésta es representativa de maximizar el valor de los accionistas, que es a su vez aceptado como la meta más importante a alcanzar por la gerencia en la mayoría de los países del mundo.

Se calcula el cambio relativo de Rentabilidad del Patrimonio Neto, medido desde el inicio del juego al último trimestre jugado (j).-

Dado los cocientes:

$$I_8 = (\text{Beneficio Neto} / \text{Patrimonio Neto}) \text{ trimestre } 8$$

$$I_j = (\text{Beneficio Neto} / \text{Patrimonio Neto}) \text{ trimestre } j$$

Luego:

$$\text{Incremento} = I_j - I_8$$

Realizado este cálculo para todos los jugadores, la tabla de valores obtenida es indexada en orden decreciente respetando su signo, y de esta manera se obtiene el ranking de posiciones en cualquier trimestre.-

El ranking logrado al final de la última jugada brinda el ganador del juego

Características del JSE DEMO

- Es un software de gran flexibilidad de uso y se puede utilizar para competir en un ambiente académico para entrenar estudiantes, o en un ambiente gerencial para asistir a los gerentes o en el ámbito de selección de personal para evaluar el perfil de un candidato a puesto gerencial.
- El software permite generar muchas empresas, una para cada estudiante o para cada grupo o equipo formado en un aula, o una sola empresa distribuida la misma a cada uno y ver quien la maneja mejor.
- Contiene una gran cantidad de herramientas de administración, economía, estadística, finanzas, costos, investigación de operaciones y aplicaciones de técnicas matemáticas con potenciales aplicaciones en las siguientes áreas de la empresa:

De Comercialización:

- El precio al cual se ofrecen los productos en cada mercado.
- También sobre cómo han de invertirse los fondos en publicidad (nacional) y en promoción (en cada mercado).
- Despachos a efectuar a cada uno de los mercados: las mercaderías terminadas deben despacharse a los depósitos regionales, antes de que puedan ser ofrecidas en venta, en dichos mercados.

De Producción:

- Deberá planificar el cronograma de Producción –Cantidad de productos a elaborar en cada turno-. En caso de que sus recursos no permitan cumplir con su plan de producción, el programa llevará a cabo automáticamente la producción máxima factible.
- Número de Personas a Contratar,
- Número Personas a Cesar (Despedir),
- Cantidad de Máquinas Pedidas.
- Materias Primas a adquirir.

Financieras:

- Títulos del Gobierno a adquirir.
- Dividendos a abonar.
- Contiene un despliegue práctico de información contable y gerencial ordenada que permite aplicaciones en salida gráfica y de información contable como también el aprendizaje práctico de los estudiantes o participantes.-
- Permite aplicar la planificación y programación de la producción
- Cada máquina está disponible para ser usada de una de las siguientes formas:
 - Primer Turno Normal.
 - Primer Turno Extra.
 - Primer Turno Normal + Primer Turno Extra.
 - Primer Turno Normal + Segundo Turno Normal.
 - Primer Turno Normal + Segundo Turno Extra.
 - Segundo Turno Normal.
 - Segundo Turno Extra.
 - Primer Turno Extra + Segundo Turno Normal.
 - Segundo Turno Normal + Segundo Turno Extra.
 - No ser empleada (Permanece Totalmente Ociosa).
- Es altamente parametrizable para orientar a los estudiantes.-
- Se puede jugar presencialmente o a distancia
- Se puede jugar individualmente o se puede armar equipos con funciones distribuidas.-

Dinámica del JSE DEMO en el aula

El Juego fue presentado a los estudiantes, realizando una introducción a la metodología de trabajo, y se realizaron las primeras corridas cuando los estudiantes aun contaban con pocos conocimientos vinculados a la toma de decisiones. Y se continuo utilizando durante todo el cursado de la materia, lo que hizo que con cada nueva herramienta entregada a los estudiantes se les brindaba la posibilidad de utili-

zarlas para la toma de decisiones en el JSE, y con ello se fue observando notablemente la mejoría en los resultados obtenidos en cada empresa simulada.

Al comienzo de cada trimestre los estudiantes deben tomarán decisiones sobre:

- Planificación de la producción, esto es n° de unidades producidas de cada producto en cada uno de los turnos de trabajo para el período considerado.
- Número de personas a contratar.
- Número personas a dejar cesantes.
- Planificación del mantenimiento, esto es inmovilización de maquinaria, en función a la disponibilidad horaria.
- Inversión destinada a la mejora de los procesos productivos.
- Materias primas a adquirir para cada uno de los productos.
- Determinación de costos promedios de los productos.

Como trimestre se hace referencia a una corrida del juego, que en el caso bajo análisis corresponde a una semana real, contando la experiencia de 8 semanas.

RESULTADOS OBTENIDOS

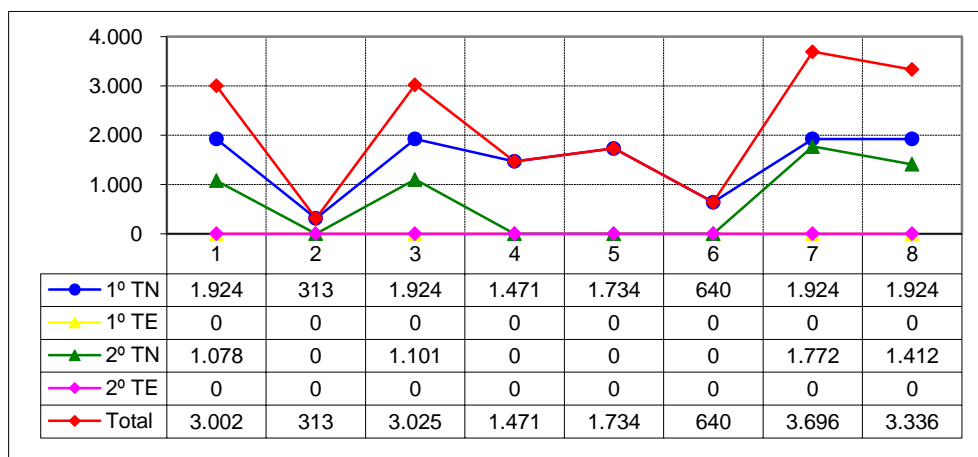
El análisis de la aplicación se organizó de la siguiente manera, por un lado se observó las variables y resultados obtenidos, característica de la aplicación y los resultados para cada tema, de segundo orden se analizaron las opiniones de los jugadores en el juego a través de los resultados de una encuesta aplicada realizada a los estudiantes.

Análisis de las decisiones tomadas por los estudiantes

En cuanto a las variables y resultados obtenidos en el JSE tomamos un caso ejemplo que representa la generalidad de los casos. En la cual se evidenció que al utilizar herramientas de Investigación de operaciones se mejoró un notoriamente la rentabilidad de las empresas durante los primeros trimestres. En el Grafico N° 1: Evolución de la Producción de la Firma 1, podemos observar que la situación inicial de la Firma 1 cae entre el primer trimestre y el segundo trimestres, considerando que el primer trimestre corresponde con la situación inicial, después de que los estudiantes toman las primeras decisiones se observa la caída en la evolución de la producción. La cual mejora después del desarrollo de las primeras clases temáticas vinculadas con la optimización de recursos. Posteriormente podemos observar que, a pesar de tener vaivenes en los niveles de producción, esta tiene una tendencia creciente.

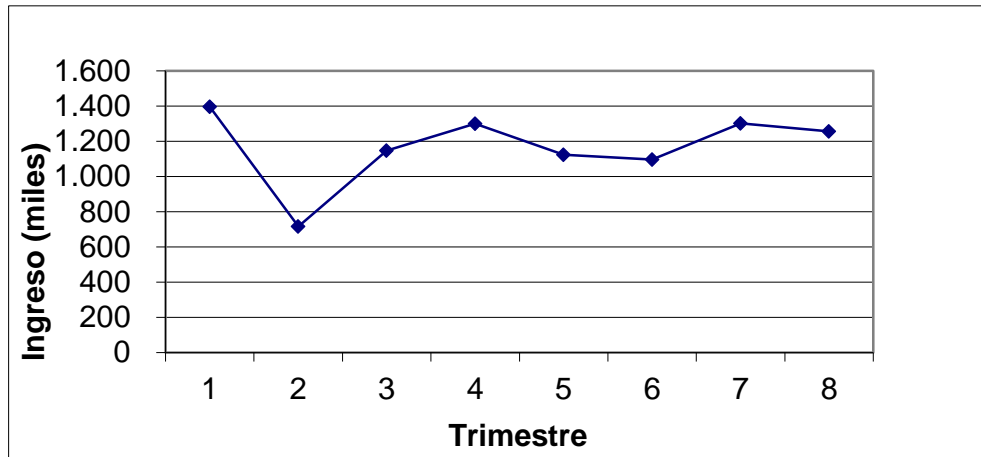
En el Grafico N° 2: Ingresos de la Explotación de la Firma 1 podemos observar que las decisiones tomadas inicialmente por los alumnos llevaron a tener una caída en los niveles de ingresos de la firma, los cuales se vieron mejorados a partir del trimestre n° 3, a partir del cual mantuvieron una estabilidad relativa con una tendencia creciente.

Grafico N° 1: Evolución de la Producción de la Firma 1 por turno



Fuente: Desarrollo propio en base a las corridas del sistema

Grafico N° 2: Ingresos de la Explotación de la Firma 1



Fuente: Desarrollo propio en base a las corridas del sistema

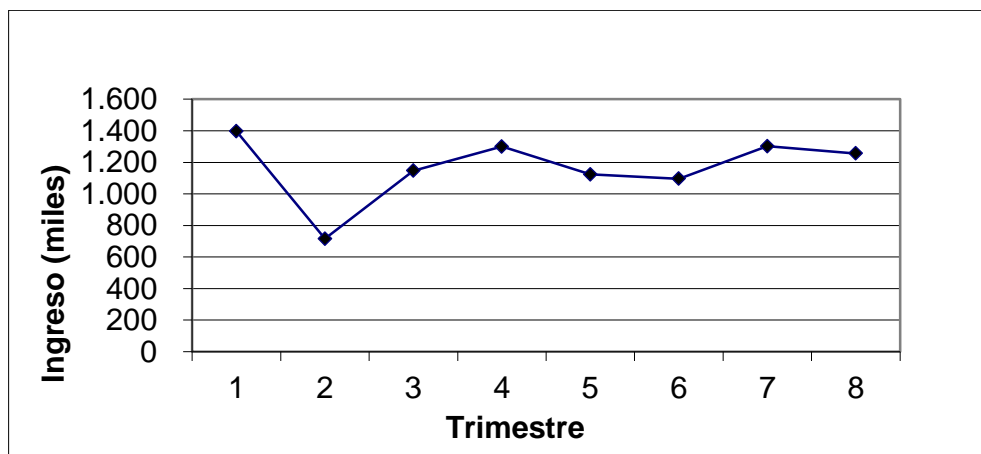
Cabe destacar que estas mejoras se ven influenciadas por el conjunto de decisiones adoptadas por los estudiantes, influyendo muy significativamente las decisiones tomadas en referencia a la cantidad de empleados a contratar y de máquinas a utilizar. Notándose que durante la primer corrida en la gran mayoría de los estudiantes realizaron malas estimaciones de la capacidad de las mismas, y de la utilización de materias primas a adquirir para obtener los niveles de producción propuestos, las cuales se vieron mejoradas luego de desarrollar la clase de Programación lineal y resolución de casos mediante el método simplex.

Otro factor determinante en las decisiones fueron los niveles de promociones de ventas y publicidad para cada mercado, así como también influyeron las decisiones de precios adoptadas para cada uno de los mercados.

En el flujo de caja, se observó que ninguna empresa tenía una caja negativa, podría ser debido a la orientación realizada al principio del juego, aunque se detectó que en algunos de los casos no se había logrado una óptima utilización de los fondos, dejando fondos sin asignar.

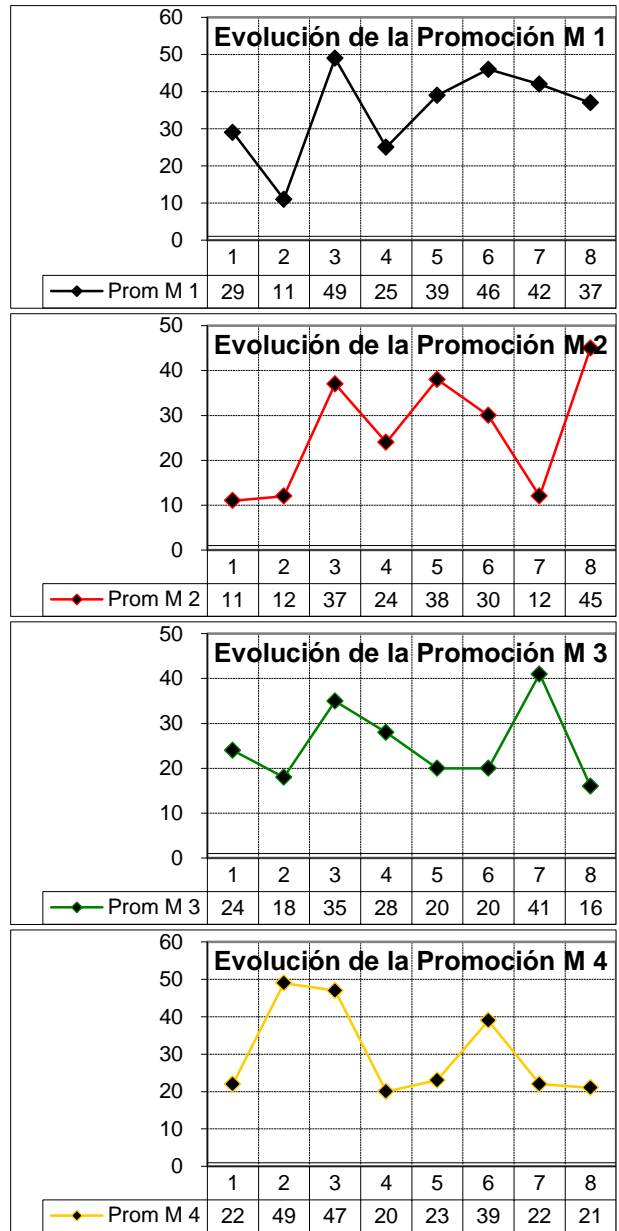
Para lograr normalizar el nivel de ingresos, como se puede observar en el Grafico N° 3: Ingresos de la Explotación de la Firma 1, el estudiante correspondiente tuvo que incrementar los niveles de promociones y publicidad como podemos observar en los Grafico N° 4: Evolución de la promoción de la Firma 1 en los cuatro mercados y Grafico N° 5: Evolución de la Publicidad para la Firma 1. Lo cual claramente influye en los niveles de demanda como podemos observar en el Grafico N° 6: Evolución de la Demanda para la Firma 1.

Grafico N° 3: Ingresos de la Explotación de la Firma 1



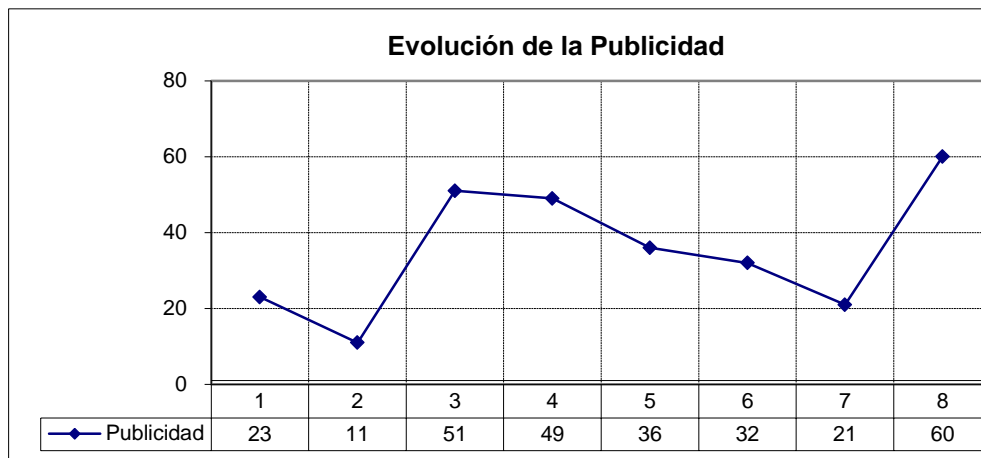
Fuente: Desarrollo propio en base a las corridas del sistema

Grafico N° 4: Evolución de la promoción de la Firma 1 en los cuatro mercados



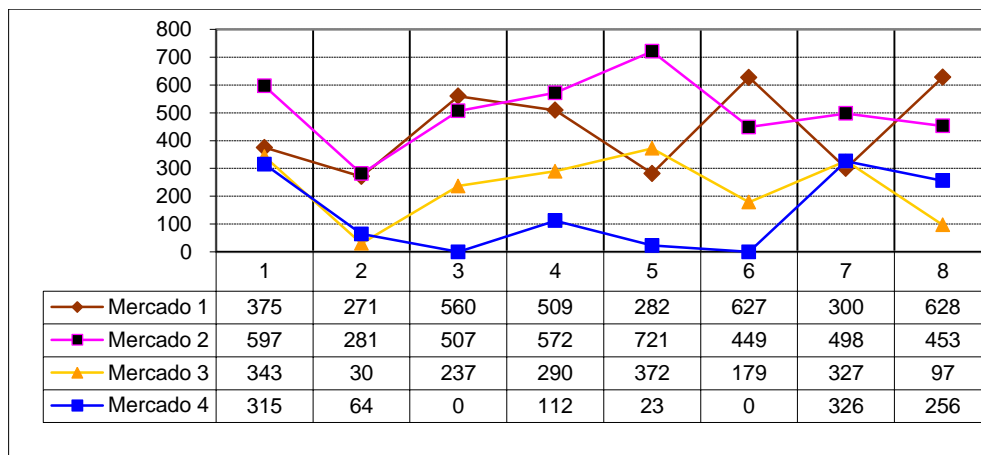
Fuente: Desarrollo propio en base a las corridas del JSE Demo

Grafico N° 5: Evolución de la Publicidad para la Firma 1



Fuente: Desarrollo propio en base a las corridas del sistema

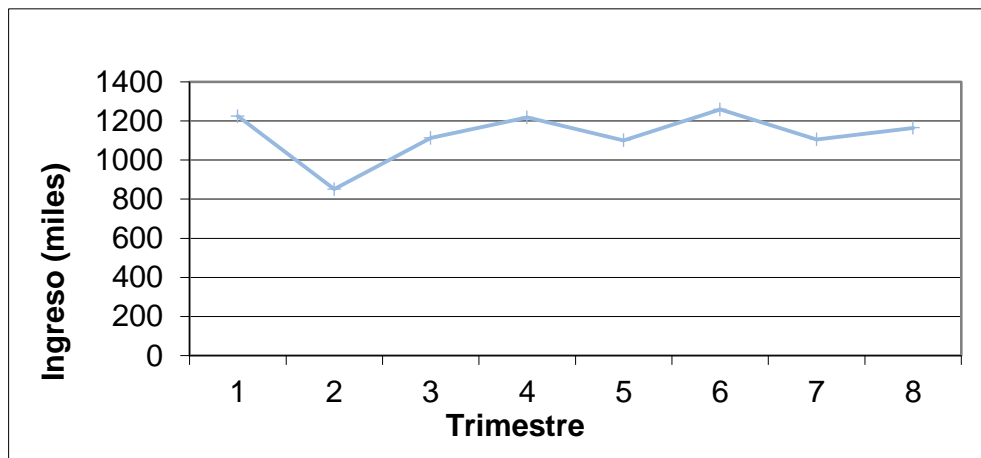
Grafico N° 6: Evolución de la Demanda para la Firma 1



Fuente: Desarrollo propio en base a las corridas del sistema

En general podemos afirmar que se observó una buena gestión de las empresas y que la mismas tuvieron mejoras significativas al avanzar en el desarrollo de los contenidos de la materia, y que el general de los jugadores mejoro su gestión la administración de las su empresa. Podemos observar en el Grafico N° 7: Ingresos promedio de todas las empresas, que en general las empresas tuvieron una tendencia de ingresos positiva.

Grafico N° 7: Ingresos promedio de todas las empresas



Fuente: Desarrollo propio en base a las corridas del sistema

Análisis del cuestionario y la aplicación de herramientas para la Toma de decisiones:

En este caso podemos destacar que el 100% de los estudiantes ha logrado satisfactoriamente realizar un modelo en planillas de cálculo para estimar los niveles de ventas, asimismo todos utilizaron programación lineal (PL) en la toma de decisiones, logrando armar de forma muy fluida un modelo de optimización con PL.

El 89% de los estudiantes considero que la posibilidad de brindar el JSE DEMO era una posibilidad para llevar a la práctica sus experiencias áulicas.

Además se observó que los mejores “Gerentes” tuvieron los mejores desempeños académicos.

El 80% de los estudiantes siente conforme con el tiempo que ha dedicado a trabajar en la materia.

CONCLUSIONES

El JSE utilizado ofreció una dinámica de trabajo muy fácil de utilizar, apoyando la labor del docente como un incentivo para el aprendizaje que permite contar con un aliciente pedagógico para que los estudiantes aprehendan las herramientas teóricas desarrolladas desde la cátedra. Aunque al principio los estudiantes se notaron incomodos con la experiencia, pero en la medida que sus resultados fueron mejorando se observó una gran motivación con el juego.

Además permite al docente coordinar las actividades de manera global para todo el curso, realizando el seguimiento del aprendizaje de las herramientas y técnicas de gestión.

Todos los estudiantes encuestados se sienten con una preparación mucho mayor luego de haber cursado la materia.

Finalmente podemos destacar que aunque la simulación no sustituye a la realidad por el grado de complejidad que tiene esta, si sirven para logra una mejor preparación para enfrentarla. Ya que logra mejorar la motivación de los participantes al comprender más acabadamente la importancia que tiene cada herramienta.

BIBLIOGRAFÍA

1. Escobar Pérez, B., & Gallardo, A. L. (2005). Juegos De Simulación Empresarial Como Herramienta Docente Para La Adaptación Al Espacio Europeo De Educación Superior: Experiencia En La Diplomatura En Turismo. *Cuadernos de Turismo, N° 16*, 85-104. Recuperado el 19 de Julio de 2016, de <http://revistas.um.es/turismo/article/view/18381/17741>

2. Blanco Sánchez, M. (Junio de 2012). *Recursos didácticos para fortalecer la enseñanza-aprendizaje de la economía. Aplicación a la Unidad de Trabajo “Participación de los trabajadores en la empresa” (Tesis de Maestría)*. Obtenido de <https://uvadoc.uva.es/bitstream/10324/1391/1/TFM-E%201.pdf>
3. Zamora Enciso, R. (Enero de 2010). *Los juegos de simulación, una herramienta para la formación*. Obtenido de <http://www.traininggames.com/pdf/es/LaSimulacioncomoHerramientadeFormacion.pdf>
4. Alvarez, A., & Del Río, P. (1991). *Los juegos de simulación en la escuela. Manual para la construcción y utilización de juegos y ejercicios de simulación en la escuela*. Madrid: Visor Distribuciones S.A. Recuperado el 29 de 07 de 2016, de http://www.terras.edu.ar/biblioteca/3/EEDU_Saegesser_Unidad_2.pdf
5. De Luca, J. M., Guidek, R. C., Adams, J., Benitez, M. D., Domínguez, G. A., Aguirre, C. G., & Maya, L. (11 de Noviembre de 2014). Micro UNaM - Juego de Simulación Empresarial (Video). *Juego de Simulación Empresario Competitivo*. Posadas, Misiones, Argentina. Obtenido de <https://www.youtube.com/watch?v=Q9NE0WvmR8o>

PROFESIONALES EMPRENDEDORES EN TURISMO: DESAFÍOS Y OPORTUNIDADES ANTE COYUNTURAS ECONÓMICAS CAMBIANTES.

Liliana María Dieckow

lilianadie@gmail.com

Facultad de Humanidades y Ciencias Sociales - Universidad Nacional de Misiones (UNaM)

RESUMEN

Esta ponencia, basada en resultados parciales de dos proyectos de investigación universitarios desarrollados entre los años 2011 y 2015, pone en evidencia la relación entre los contenidos de los planes de estudios de las carreras de turismo de las dos universidades con formación en turismo en la provincia de Misiones, con la formación por competencias y contenidos de emprendedorismo con los tipos de emprendimientos llevados a cabo por los graduados y la forma de afrontar las coyunturas económicas cambiantes en escenarios de frontera.

Así, mediante una investigación cuali cuantitativa, con entrevistas y encuestas y uso de fuentes secundarias, se demostró que si bien fueron cambiando los planes de estudios, los contenidos académicos no incluyen cátedras de emprendedorismo, aunque si contenidos parciales del mismo. Los emprendedores profesionales en turismo son pocos, radicados básicamente en Posadas e Iguazú. En base a Andy Freire, son emprendedores de oportunidad, básicamente de tipo autoempleo, aunque aquellos que son de impacto medio son más resilientes ante las coyunturas económicas cambiantes de frontera, especialmente relacionados con el tipo de cambio y caídas en el consumo, destacando que el turismo es una actividad económica muy sensible ante las variaciones de precios y coyunturas.

PALABRAS CLAVE: profesionales en turismo, emprendedores, planes de estudios, coyuntura económica, zona de frontera.

CONTENIDO

Introducción

El turismo es una actividad económica y social relevante en los países por sus posibilidades de generación de puestos de trabajo, apertura de empresas y aporte al desarrollo local. Así, se sostiene que la mayor parte de las empresas de turismo son pequeñas y medianas empresas y que las mismas presentan ventajas y desventajas muy concretas. Muchas de estas pequeñas y medianas empresas surgen como emprendimientos cuyos propietarios profesionales o no del turismo se encuentran ante escenarios económicos cambiantes, que suelen ser aun más complejos en zonas de frontera como lo es la provincia de Misiones, Argentina.

En los últimos años han surgido nuevas tendencias y modalidades de turismo (como el turismo de aventura, de naturaleza, turismo de reuniones, entre otros), y nuevos tipos de visitantes quienes están más informados y exigentes al momento de la prestación del servicio, lo cual requiere no solo la existencia de personal calificado, entrenado y proactivo, sino además de empresas preparadas para diseñar, prestar y vender sus servicios turísticos de manera diferenciada y especializada, poniendo en valor elementos no desarrollados por la competencia.

Asimismo, nos encontramos ante coyunturas económicas cambiantes. Como destaca Andrés Pallaro vicerrector de Innovación, Investigación y Posgrado de la Universidad Siglo 21 "*Vivimos en entornos cambiantes, donde las empresas deben aprender y adaptarse a los cambios económicos, sociales y ambientales de manera permanente.*" [1]

En el contexto actual de crisis y estancamiento económico se ha puesto de manifiesto la necesidad de crear nuevas empresas en general y en el sector turístico en particular, destacando en dicho proceso la figura del emprendedor. Como destaca la OCDE "*El progreso económico y social de cualquier país depende, en gran medida, de la excelencia de los procesos de creación de nuevas empresas*" [2]. Esto es particularmente importante en el sector turístico, por su relevancia social, económica y medioambiental. Este hecho se pone de manifiesto en informes como el del Global Entrepreneurship Monitor (GEM) de 2012: "*el emprendimiento es imprescindible para el crecimiento económico en una época de crisis económica y global, como la que padecemos actualmente*" [3]. Entonces, en función a todo ello, se formulan las siguientes preguntas de investigación: ¿Qué competencias tienen los graduados

de carreras de turismo en Misiones?, ¿son emprendedores de oportunidades o de necesidad los profesionales en turismo graduados en Misiones?, ¿Qué desafíos y oportunidades identifican los emprendedores turísticos de Misiones ante los cambios de coyuntura económica en la zona de frontera?.

Esta ponencia presenta resultados parciales de dos proyectos de investigación que he dirigido y que se han desarrollado entre los años 2011 y 2015: “*La profesionalización de los graduados universitarios en turismo en Misiones. Análisis de competencias, desempeño y propuestas de mejora*” y 16H/321: “*El mercado de trabajo y empleo de profesionales en turismo en Misiones. Análisis de la inserción, movilidad y nivel de salarios*” de la Secretaría de Investigación y postgrado de la FHyCS, UNaM, Posadas, Argentina.

Objetivos

Objetivo general

Analizar los desafíos y oportunidades de los emprendedores turísticos de la zona de frontera de la provincia de Misiones (Argentina), ante coyunturas económicas cambiantes.

Objetivos específicos

- Analizar la formación por competencias y perfil emprendedor de los graduados en turismo en universidades en la Provincia de Misiones.
- Caracterizar el nivel y tipo de Emprendedurismo en los profesionales en turismo en la provincia de Misiones, Argentina.
- Analizar los desafíos y oportunidades que poseen los emprendedores de turismo de Misiones, ante las coyunturas económicas cambiantes.

Justificación

El turismo es la principal actividad económica en muchos países. Así, a escala global generó en 2010 cerca del 9% del Producto Bruto Interno (PBI) mundial y ocupó a 235 millones de personas, es decir, el 8% del empleo mundial según la Organización Internacional del Trabajo [4]. El turismo representa el 30 % del PBI de servicios en los países desarrollados y el 45% del PBI de servicios en los países en vías de desarrollo [5]. La World Travel and Tourism Council (WTTC), sitúa su contribución al PIB mundial al 10,7% y espera que sea del 11% en 2011. El número de personas empleadas en el sector es de 207 millones, lo que representa un 8,2% del total del mercado laboral mundial. Se estima que esta cifra crecerá hasta 260 millones de empleados, 9% del total, en 2011”[6]. Específicamente en la Argentina, según la CAT (Cámara Argentina de Turismo), la Actividad Económica de Turismo y Viajes (AETV) aportó en 2008 el 7,7 por ciento del PBI y un 7,7 por ciento del empleo total del país [7] reduciéndose en 2009 al 7,25% del PBI [8] y para el 2010 un aporte del 9,6% del empleo total y se estima en un 10% la tasa de crecimiento anual del turismo receptivo hasta 2011[9]. El turismo es una actividad socio económica muy importante en la provincia de Misiones ya que alcanza el 15% del PBG [10].

Esta ponencia espera contribuir con el conocimiento acerca de los desafíos y oportunidades que tienen los emprendedores turísticos en la zona de frontera que comprende la provincia de Misiones e identificar el tipo de emprendedor turístico profesional más frecuente en el área de estudio.

Marco teórico

Al analizar la definición de **emprendedor**, desde la primera definición conocida dada por Richard Cantillón quien describió al mismo como “*la persona que crea una empresa asumiendo por ello riesgos,*” infinidad de aportaciones se han ofrecido para describir al emprendedor.

En base a Shane (2003) las cualidades o rasgos del emprendedor se pueden clasificar en dos grupos de factores: factores no psicológicos o contextuales (la disponibilidad de recursos o los antecedentes familiares, por ejemplo) y factores psicológicos o cualidades personales (motivación, vocación, etc.). Shane sostiene que de los dos grupos de factores mencionados las características psicológicas del emprendedor se han mostrado especialmente relevantes en la literatura. Otros investigadores como Alemany, Álvarez, Planellas y Urbano (2011) consideran que el atributo esencial de un emprendedor es

precisamente su *espíritu emprendedor*. Según los autores citados el espíritu emprendedor incluye el descubrimiento y estudio, por parte del sujeto que emprende, de las fuentes de oportunidades, así como la implementación de procesos de explotación de las mencionadas oportunidades. [11]. Gustavo Pina, director de Professionals en Randstad Argentina, dice que “*el espíritu del emprendedor puede aparecer y fomentarse en cualquier persona, no sólo en quienes emprenden un startup o un negocio independiente*” [12].

Destaca Juan Alberto González en su última ponencia, hoy en día tiene especial importancia el concepto de competencia (Marina, 2010). En el contexto empresarial, el autor destaca que los primeros trabajos sobre las competencias fueron desarrollados por Boyatzis (1982), McClelland (1973) y Spencer y Spencer (1993), y ya en estos primeros trabajos se afirma que la competencia incluye conocimientos (saber), pericia (saber hacer) y valores (saber ser/estar) para que un sujeto realice una actividad – en nuestro caso emprender un proyecto empresarial - con éxito en un contexto dado, como es el turístico. También se acepta que las competencias constituyen un set integrado de variables cognitivas (actitudes, creatividad), variables conductuales (hábitos), variables emocionales (inteligencia emocional) y variables sociales (comunicación, empatía). Por último, el sujeto competente gestiona de manera integrada y equilibrada los aspectos relacionados consigo mismo, con los demás y con un proyecto o tarea determinada [13].

Recuerda González que como dice Marina (2010), las competencias para emprender están relacionadas con la respuesta a demandas complejas movilizando recursos psicológicos y sociales en un entorno concreto. Incluyen la aceptación del cambio, la necesidad de asumir riesgos, así como el desarrollo de la creatividad, la innovación y el sentido crítico. Ser competente para emprender también implica asumir la responsabilidad de las propias acciones, establecer un proyecto con objetivos (organizando tiempo y recursos), tener motivación para lograr el éxito, cooperar y actuar de manera decisiva. Conlleva el conocimiento de oportunidades existentes con el fin de identificar las más adecuadas, evaluar alternativas de manera flexible y transformar las ideas en acciones liderando el proyecto. Sostiene además que en la actualidad se acepta que la competencia para emprender constituye en realidad un conjunto de competencias, no sólo una [14]. Destaca también que desarrollar la competencia para emprender implica, necesariamente, poseer competencias para dirigir el proyecto posteriormente, una vez creado o transformado (por más que algunas de las competencias para emprender puedan ser útiles para dirigir la empresa) [15].

Por su parte, Andy Freire dice que la economía mundial está cambiando de paradigma pasando de la estabilidad, especialización y homogeneidad a la turbulencia, diversidad y heterogeneidad. En este escenario, la innovación marca la pauta y el rol diferencial les cabe a los emprendedores. Para este autor, la Argentina es uno de los países más emprendedores del mundo y sin embargo, posee una de las tasas de éxito de proyectos más bajas del planeta (alrededor del 80% de los proyectos no sobreviven los dos años) y destaca que “*aunque tenemos espíritu e iniciativa, no siempre se toman las decisiones correctas y eso es grave: perdemos la oportunidad de que nuestra impresionante cultura emprendedora se transforme en el motor que permita al país consolidar un modelo de estabilidad económica sostenible en el tiempo*” [16].

Freire sostiene que son varias las definiciones posibles “*aunque la piedra fundamental la ha puesto Joseph Schumpeter quien ubicó en el centro de su teoría sobre el desarrollo económico a los emprendedores. Para las acciones que consisten en llevar a cabo innovaciones reservamos el término empresa, a los individuos que las llevan a cabo los llamamos emprendedores. Para el romper las estructuras de mercados existentes y barrer con el equilibrio competitivo era una de las funciones primordiales de un emprendedor*” [17]

Entonces, el factor clave de la teoría de Schumpeter es la innovación, destacando que “*la innovación emprendedora es la fuente de productividad de las sociedades capitalistas.*” [18] Complementado con esta mirada, los economistas Steven Kreft y Russell Sobel destacaban en 2003 que un emprendedor es “*un individuo que asume el riesgo financiero de desarrollar o gestionar un proyecto basado en una innovación o idea novedosa.*” [19]

Por su parte, para Martín Carree y Roy Thurik el Emprendedurismo es “*la capacidad y voluntad de individuos, sea por su cuenta, dentro o fuera de organizaciones existentes, de percibir y crear nuevas*

oportunidades económicas e de introducir sus ideas en el mercado, en un contexto de incertidumbre y otros obstáculos, a partir de la toma de decisiones sobre lugar, forma, y usos de recursos e instituciones". [20]

Freire sostiene que los conceptos centrales del universo emprendedor son la oportunidad, la innovación, la creación, el recurso, el riesgo, la gestión, la organización, la decisión y la productividad. Pero más allá de estos conceptos, el emprendedor es de cierta manera un héroe pues encarna valores que la sociedad en su conjunto aprecia destacándose el liderazgo, el esfuerzo, la pasión, la visión y la superación. Son social y económicamente sinónimos de dinamismo.

Andy Freire identifica varios tipos de emprendedores: a) emprendedores de alto impacto que son aquellos que lanzan compañías que generan cambios en la estructura económica y nuevos tipos de empleo como las empresas Endeavor y Mercado Libre.com, b) emprendedores de autoempleo, que son aquellos que emprenden como medio de subsistencia, emprenden sin utilizar herramientas, procedimientos y recursos de ecosistemas de emprendedores tradicionales, ni cuentan con una visión proyectada de expansión y generalmente no explotan oportunidades de mercado e inclusive puede ser que no se reconozcan como emprendedores. De esta categoría forman parte miles y miles de individuos, c) emprendedores de impacto medio o *bonsái* que son aquellos que no generan un gran impacto por cuestiones de escala pero tampoco son emprendedores de autoempleo porque desarrollan estructuras sostenibles que dan trabajo a varias personas. Tienen casi todos los mismos rasgos de un emprendedor de gran impacto pero en menor escala por tamaño de mercado, problemas de financiamiento o capacitación. También se parece a los de autoempleo pues muchas veces se inician por necesidad aunque al hacerlo tratan de detectar una gran oportunidad de forma poco empírica, asumen riesgos y toman decisiones no adecuadas que les puede llevar al fracaso, y d) emprendedores de impacto social que son personas con soluciones innovadoras para los problemas más acuciantes de la sociedad, son ambiciosos y persistentes en su lucha por asuntos sociales para provocar cambios a gran escala. "*Aplican estrategias de mercado para alcanzar un fin social*" [21].

El citado autor sostiene que son muchas las formas que el Emprendedurismo puede contribuir al crecimiento económico. Así, los emprendedores pueden introducir importantes innovaciones al ingresar a los mercados con nuevos productos o procesos de producción, pueden incrementar la productividad, al aumentar la competencia, impulsar el conocimiento de lo que es técnicamente viable, o tender a trabajar más horas y de maneras más eficiente dado que sus ingresos están fuertemente vinculados a su esfuerzo, aunque su real impacto depende de si el país es más o menos desarrollado, destacándose que en países más pobres el incremento de emprendedores no se relaciona de forma lineal con el crecimiento económico del país lo cual se debe a que el Emprendedurismo se desarrolla en relación al entorno que lo cobija (por ejemplo la capacitación de sus recursos humanos). Asimismo, el conjunto de emprendedores no es uniforme y es necesario ver que tipo de emprendedores (por oportunidad o por necesidad) es el más frecuente lo cual repercutirá en el mercado. [22]

La formación universitaria, también conocida como competencia técnica constituye un requerimiento básico, imprescindible y necesario, pero no suficiente para lograr un empleo calificado para jóvenes recién recibidos. Una de las principales funciones dentro de las universidades es la enseñanza; la formación de profesionales considerada como el proceso educativo que tiene por objetivo preparar a los estudiantes para el ejercicio de una profesión que los inserte en un mercado laboral; este mercado está influido por los cambios económicos, sociales, políticos, culturales, etcétera; que sufre el país en el que se encuentra inmersa la institución educativa.

En términos generales, se ha insistido en que la educación superior tiene la responsabilidad de formar a los profesionales que necesite y requiera el país, la provincia, la región y por qué no el mundo. Sin embargo, son pocas las instituciones educativas que establecen una vinculación adecuada con la sociedad y todos sus sectores para determinar los requerimientos en cuanto al tipo de profesionales que se necesitan y los conocimientos y habilidades que los tendrían que caracterizar. La formación profesional tiene como objetivo preparar al estudiante proporcionándole una serie de conocimientos, habilidades y capacidades para desempeñarse adecuadamente en su ámbito laboral.

La planeación de la educación es fundamental en la relación educación/mercado, considerando que esta relación existe y debe ser estrecha en un proceso de economía global.

La importancia de las distintas competencias del egresado de las Carreras de Turismo, ya sea Licenciado o Guía, han variado sustantivamente en los últimos diez años, producto de diferentes fenómenos como la tecnología y la globalización entre otros, lo que insta a pensar en diseños curriculares diferentes para enfrentar los nuevos requerimientos. Los actuales Diseños Curriculares de las carreras de grado y pregrado que se cursan en la Universidad resultan poco adecuados para lograr estas competencias. Nos encontramos frente a la necesidad de efectuar innovaciones que aporten más sentido al trabajo pedagógico – didáctico del claustro docente, para que los resultados armonicen con los requerimientos del macro-entorno.

La Organización Internacional del Trabajo (OIT) considera que una competencia *es la capacidad efectiva para llevar a cabo exitosamente una actividad laboral plenamente identificada*. En lo que hace al concepto de competencias, Fletcher (2001) considera que son los comportamientos que algunas personas dominan mejor que otras, y que las hace eficaces en una determinada situación. Argüelles (1996) las define como el conjunto de habilidades, destrezas y actitudes que son necesarias para la realización de un trabajo efectivo y de calidad, llevando implícito el saber (conocimientos), el saber hacer (habilidades y destrezas) y el saber ser (actitudes). Las competencias genéricas hacen referencia a competencias transversales, transferibles a diferentes tareas y funciones. Pueden ser instrumentales, interpersonales y sistémicas. Las competencias genéricas son entendidas como los atributos que debe tener un graduado universitario con independencia de su titulación. En ellas se recogen aspectos genéricos de conocimientos, habilidades, destrezas y capacidades que debe tener cualquier titulado antes de incorporarse al mercado laboral. [23]

En general se destacan los siguientes tipos de competencias:

- Competencias instrumentales, en las que se incluyen habilidades cognoscitivas, capacidades metodológicas, destrezas tecnológicas y destrezas lingüísticas.
- Competencias personales, referidas a las capacidades individuales y las destrezas sociales.
- Competencias sistémicas, destrezas y habilidades del individuo relativas a la comprensión de sistemas complejos.

Las competencias específicas son las relacionadas directamente con la ocupación. Han sido definidas como los atributos que deben adquirir los futuros graduados durante la estancia en la universidad y deben ser definidas por la experiencia de la propia titulación. Se dividen en dos grandes grupos: aquellas relacionadas con la formación disciplinar que deben adquirir los futuros graduados –competencias disciplinares y académicas- y las relacionadas con la formación profesional que deben poseer los futuros graduados –competencias profesionales.

Específicamente para ser emprendedor, diversos autores han identificado competencias necesarias que se sintetizan a continuación:

Tabla N°1: Tipos de competencias para ser emprendedor según autores.

Autor	Competencias para ser emprendedor
Bird (1995)	Identificar oportunidades de negocio Evaluar las oportunidades de negocio Tomar decisiones Trabajar en red Identificar y solucionar problemas Innovación Comunicación
Durand (2002)	Para definir: Visionario e innovador Para planificar: ambición y visión estratégica Para iniciar: audacia, insistencia, pragmatismo
Hayton y Kelley (2006)	Reconocer/explotar oportunidades Acceder/combinar recursos Competir/sponsor
Frank (2007)	Conciencia sobre la empresa y el emprendimiento Competencias para emprender: redacción de proyecto

	Creatividad, imaginación y actitud adecuada
Prats y Agulles (2008)	De negocio: visión, negociación, gestión, relación Personales: integridad, equilibrio, tenacidad, ingenio Interpersonales: comunicación, respeto, delegación, carisma
Rasmussen, Mosey y Wright (2011)	Competencia de la oportunidad Competencia de apalancamiento Competencia para competir
Boyles (2012)	Cognitivas: creatividad, etc. Sociales: comunicación, entre otras Competencia de orientación a la acción

Fuente: José Alberto Martínez González, 2016.

Se aprecia una gran variedad de competencias necesarias para ser emprendedor, y diversos criterios, aunque a grandes rasgos se podría hablar de competencias intelectuales, sociales y de manejo del entorno.

Finalmente, el **turismo** es parte del sector económico terciario o de los servicios, rubro o actividad socio económica de prestación bienes y de servicios. La Secretaría de las Naciones Unidas para el Comercio y Desarrollo lo considera como “*el conjunto de actividades industriales y comerciales que producen bienes y servicios consumidos total o parcialmente por visitantes extranjeros o por turistas nacionales*”. [24]

Esta actividad es muy sensible ante cambios de contexto, es decir, es una actividad muy sensible ante variaciones de precios y coyunturas económicas cambiantes. Asimismo, se destaca el rol que juegan las empresas de turismo en el mercado que es muy importante. Destaca Jorge Puig Durán Fresco que “*Las empresas de servicios están jugando un papel cada vez más creciente e importante en la economía global de los países. Más del 85% de los nuevos trabajos creados desde 1982 en los países occidentales ha sido en el sector de los servicios*” [25]. De allí la necesidad de formar emprendedores y propiciar la existencia de emprendimientos que devengan en empresa turísticas.

Métodos

Esta ponencia expone resultados parciales de dos proyectos de investigación de tipo descriptivo y explicativo causal, utilizando fuentes secundarias y primarias. En relación a las fuentes secundarias, se trabajó con bibliografía económica y de turismo, documentación interna del Colegio de Profesionales en Turismo de Misiones (ColProfTurMi), de los alumnos de las carreras de turismo de las dos universidades en Misiones y documentación interna del Ministerio de Turismo de Misiones.

En relación a las fuentes primarias se trabajó con los métodos cualitativo y cuantitativo.

Se han realizado encuestas a los profesionales en turismo matriculados en el Colegio de Profesionales en Turismo de Misiones (ColProfTurMi), encuestas a estudiantes avanzados de las carreras universitarias en turismo en la Provincia, y entrevistas a empresarios turísticos de la Provincia y a referentes académicos y empresariales de empresas de turismo de Misiones y a emprendedores.

El tipo de muestreo aplicado fue:

Tabla N°2: Tipo de muestreo aplicado

Método	Instrumento	Muestreo	Aplicado a	Cantidad
Cualitativo	Guía de preguntas de entrevista	Teórico	- Referentes de cámaras y asociaciones de turismo (PTE	1
			cámara de turismo de Iguazú, PTE de Asociación de	1
			Guías de Iguazú, PTE Colegio de profesionales en turismo	1
			de Misiones, Directores de las dos carreras universitarias	1
			de turismo)	1
			- Referentes del sector público del turismo de Misiones	1

			- Ministro de turismo de Misiones, - Directora de turismo de Iguazú, - Subsecretario de ecoturismo de Misiones	1 1
Cuantitativo	Cuestionario de encuestas	Probabilístico por conglomerados (margen de error del 5% y un intervalo de confianza del 95.5%.)	Profesionales en turismo matriculados en el Colegio de Profesionales en Turismo de Misiones: - Guías en Posadas - Guías en Pto. Iguazú - Licenciados en Posadas - Licenciados en Pto. Iguazú Alumnos avanzados de las 2 carreras de turismo en las dos universidades de turismo de Misiones: - alumnos de Licenciatura (UNaM.- UGD) - alumnos de Guía de turismo (UNaM)	64 18 20 14 12 62 44 18

Fuente: elaboración propia.

Unidad de análisis: los desafíos y oportunidades de los emprendedores en turismo matriculados en el COLPROFTUR en Misiones.

Las unidades de observación: son los estudiantes avanzados de turismo, los profesionales de turismo matriculados, los referentes de instituciones vinculadas.

Principales variables: existencia de cátedras orientadas al Emprendedurismo en las carreras de turismo de las dos universidades con turismo en Misiones, perfil emprendedor de los graduados en turismo, tipo de emprendedor, desafíos identificados, oportunidades identificadas, particularidades del contexto económico fronterizo cambiante.

Resultados:

a- En este apartado, se analizarán los planes de estudios y los tipos de competencias profesionales posibles en turismo en las universidades con formación en turismo en Misiones.

En la provincia de Misiones hay varias Instituciones de Educación Superior (IES) acreditadas que dictan carreras de turismo: la Universidad Nacional de Misiones (UNaM) con sedes en Posadas e Iguazú, que dicta las carreras de Guía de turismo (desde 1977) y Licenciatura en turismo (desde 1978), la Universidad Gastón Dachary (UGD) con sede en Posadas (entre otros lugares) que dicta la carrera de Licenciatura en turismo y Hotelería (desde 2004), instituciones de educación superior no universitarias como el IPESMI con sedes en Posadas, Eldorado, entre otros lugares que dicta la carrera de Técnico en turismo, el ITEC de Puerto Iguazú que dicta la carrera de Técnico en turismo, entre otras instituciones. Los graduados universitarios para poder desempeñarse laboralmente en Misiones deben matricularse en el Colegio de Profesionales en Turismo de Misiones.

En esta ponencia solo se estudiará la formación laboral y formación profesional de los Egresados de Licenciatura en Turismo y Guías de Turismo de las dos universidades con carreras de turismo en Misiones.

Específicamente, la carrera de Guía de turismo tuvo hasta el momento tres planes de estudios, en la actualidad, el Plan 1997 tiene una carga horaria 2.220 hs. que se estructuran en cuatro (4) áreas específicas y se incorporan los módulos y talleres:

- Área Específica (*Servicios Turísticos, Introducción al Turismo*)
- Área Práctica Profesional (*Módulos oralidad, psicología, relaciones humanas, etc.*)
- Área Productos Turísticos (*Mundiales, nacionales y regionales*)
- Área Idioma. (*Inglés y portugués*).

Actualmente, se está tratando de cambiar plan de estudios.

En cuanto a los egresados Guías, según plan de estudios: Plan 1977: 3 (tres) egresados, Plan 1978: 2 (dos) egresados, Plan 1983: 73 (setenta y tres) egresados, Plan 1997: 74 (setenta y cuatro) egresados. Total: 152 egresados. Carece de asignatura alguna relacionada al Emprendedurismo.

Los graduados trabajan básicamente free lance en el Parque Nacional Iguazú y en relación de dependencia en los predios jesuítico- guaraníes, aunque algunos se han dedicado a la función pública (directores de turismo), docencia superior universitaria y no universitaria y otros a trabajar en agencias de viajes.

La carrera de Licenciatura en Turismo también tuvo en su historia tres planes de estudios y el actual Plan 1997 tiene seis (6) áreas de conocimientos: Teoría Turística, Empresa, Productos turísticos, Marketing turístico, Idiomas y área metodológica, con una duración de cinco (5) años y una Carga Horaria de 3.135 hs. Carece de una asignatura relacionada directamente al Emprendedurismo, aunque en varias materias se incluyen contenidos relacionados: a) Laboratorio integrado de marketing (de 3° año con el desarrollo del idea de negocio), Organización y administración de empresas (del cuarto año con la elaboración de un plan de negocios), Problemática económica del turismo (del 4° año con la mirada económica de los emprendedores y las empresas turísticas), Taller de monografía de grado (del 5° año, con la posibilidad de hacer una monografía de grado relacionada con un plan de negocios). Actualmente, se analiza un cambio de su plan de estudios.

Respecto al lugar de trabajo de los egresados, algunos trabajan en el ámbito público como ser: a) en el Ministerio de Turismo Provincial (Subsecretario de Ecoturismo y Promoción de Actividades Económicas y Ambientales Sustentables, Subsecretario de Marketing y Promoción Turística, Dirección de Informes, dependientes de la Dirección de Turismo provincial con diferentes programas como ser Turismo religioso, Turismo rural), b) como Directores de Turismo Municipales, c) en el Instituto de Previsión Social Misiones (IPS) con el Programa de Turismo Social.

En el ámbito privado trabajan en Agencias de Viajes y Turismo (AVT) y en Empresas de Viajes y Turismo (EVT) en Posadas como en Puerto Iguazú como dueños, socios, responsables técnicos, responsables del área de marketing, armado de paquetes turísticos, entre otros. En alojamientos trabajan como socios, gerente general y gerente de área, recepcionistas, informantes, responsable del área de eventos, responsables del área de marketing). En otros casos como consultores turísticos, emprendimientos familiares (hotelero, camping, turismo rural, turismo recreativo) empresa de transportes y directores de Institutos superior no universitario (Instituto Técnico -ITEC), docentes nivel medio y superior (UNaM, UGD) y de postgrado, dictando módulos en diversas Maestrías. También están aquellos que trabajan sin relación con el turismo en diversos rubros, y aquellos que desempeñan su profesión de forma parcial, vinculada al mercado turístico, como por ejemplo, quienes trabajan en instituciones públicas como ser: bancos, Electricidad de Misiones S.A. (EMSA), Entidad Binacional Yacyretá (EBY) y simultáneamente en docencia universitaria, entre otros.

En la Universidad Gastón Dachary, la carrera de Licenciatura en Hotelería y Turismo ha pasado por una actualización y mejoramiento de los planes de estudios y de los diferentes perfiles desde el año 2004. En lo que respecta al viejo Plan de estudios de la Carrera de Licenciatura en Hotelería y Turismo han egresado 20 alumnos desde la apertura de la carrera hasta el 2015, de los cuales 4 son varones y 16 son mujeres. De ellos, alrededor de un 35 % (treinta y cinco) son del interior de la provincia de Misiones y de Provincias aledañas (Corrientes). Sin embargo, con el nuevo Plan de Estudios, egresaron 31 alumnos desde la apertura de la carrera hasta el 2014, de los cuales 22 son mujeres y 9 varones. De ellos, la mitad son alumnos foráneos, son del interior de Misiones y de provincias cercanas (Corrientes) y 1 (uno) de los egresados de la Ciudad de Encarnación (Paraguay). Actualmente, se estudia un cambio de su plan de estudios.

En cuanto a materias con relación al Emprendedurismo, se destaca dos: el Taller de emprendimiento e innovación y; Planeamiento y proyectos turísticos hoteleros, ambos del cuarto año de estudios.

En términos generales, de los graduados universitarios de las tres carreras estudiadas, el 79% ha logrado insertarse en el mercado laboral en el territorio de la provincia de Misiones, distribuyéndose aproximadamente en Misiones: 75% de los graduados en la Universidad Pública (Guías y Licenciados) y un 3% en la Universidad privada (UGD). Lo demás corresponde a graduados de Instituciones de Educación Superior No Universitaria (ITEC-IPESMI) con un 18% y a emprendedores con un 4%.

Mediante encuestas realizadas a los alumnos avanzados de la carrera de Licenciatura en turismo en ambas universidades se obtuvieron los siguientes resultados: El 43,75% del alumnado siente que el nivel de actualización de contenidos con el mercado y las nuevas tendencias es Regular, el 25,00% es Bueno. La formación en el saber hacer o Know how es Regular para el 46,88%, mientras que un 31,25% dice que es Buena. Para el 34,38% de los encuestados la utilidad de la carrera para el mercado laboral es Regular, aunque para el 31,25% que es Bueno y para el 28,13% es Muy Buena. Más de la mitad 53,13% opina que su formación para la toma de decisiones o resolución de problemas es Buena, mientras un 28,13% considera que es Regular y un 12,50% opina que es Mala. Un porcentaje considerable opina 75,00% que su formación para la comprensión e interpretación de la realidad es Buena, un 12,50% considera que es Regular.

Para los alumnos de Guías de turismo, se puede señalar que los encuestados consideraron a su formación turística general como Regular con un 33%, la articulación interdisciplinaria también como Regular pero con un porcentaje por debajo del anterior con un 25%. Se observa que el nivel de actualización de contenidos es Regular con un 33%, también opinaron respecto a la formación en el saber hacer y en la toma de decisiones como Regular con el 25%. La utilidad de la carrera para el mercado laboral fue considerada como Muy Buena con un 42%.

De los alumnos de la Licenciatura de la UNaM la mitad 59,1% respondió que una vez graduados consideraban necesario emplearse para adquirir prácticas y luego trabajar en forma independiente, por su parte, los alumnos del UGD respondieron con un 70% y los Guías lo hicieron con un 91,7%. Solamente los alumnos de la Licenciatura de la UNaM reflexionaban acerca de que se sienten con suficiente formación para empezar a trabajar en un 13,6% y los de la UGD lo hicieron solo en un 10%. Los que opinaron que tenían que seguir estudiando para aprender más y luego trabajar lo hicieron con un 8,3% los Guías y con un 4,5% los de la Licenciatura de la UNaM.

Al consultar a los directores de carreras universitarias de turismo sobre el Emprendedurismo de los graduados, estas fueron las respuestas:

Desde la UNaM, Julieta Andueza sostenía: *“Yo creo que hay varios emprendedores [...] no es lo mismo poner una agencia o un hotel [...] posiblemente nuestros egresados no tienen el soporte económico, eso no quiere decir que no sean emprendedores [...] uno no emprende así nomás [...] uno no solo se requiere una inversión inicial, sino, tiene que prever una carga social una carga impositiva que es bastante importante, eso también a mi juicio ofrece una limitación al egresado que quiera emprender algo[26].*

Desde la UGD, Jorge Posdeley decía: *“El alto porcentaje que se han recibido, he, alumnos recientemente recibidos son muy pocos, me animaría a decir que no llega a un 5% [...] el mayor problema es tener los recursos para emprender”.* [27]

Por otra parte, en base a las entrevistas realizadas, al consultar sobre la condición de emprendedor, la Presidente de la Cámara de Turismo de Iguazú, sostiene que *“cuesta un poco, tenemos muchos profesionales que están haciendo cosas. Especialmente, los jóvenes profesionales. Todo tiene su tiempo. Se ven emprendedores en su propia formación, auto nivelación, en el campo laboral, por ahí no tanto en*

inversiones. Algunos encontraron su nicho, hay guías que se especializaron en observación de aves, salidas a remo, en bicicletas, la mayoría son guías” [28].

Por su parte, la Directora de Turismo de Iguazú sostenía: “no, he visto casos de guías y Licenciados que han dejado la profesión y he visto guía que han formado su empresa. Y si no tenés solvencia económica, necesitas mucha inversión para desarrollar un proyecto. Hasta para asesorar necesitas experiencia y mucho conocimiento. Son creativos pero pasa por una cuestión económica” [29].

El Presidente de la Asociación de Guías de Turismo de Iguazú, (AGUIATI) consideró que “hay gente que fueron emprendedores, creativos, hay guías que hace mucho tiempo que están y no consiguen trabajo y otros que llegan y van a las empresas y agarran los mejores grupos. Son guías activos cuentan con buena predisposición y conocimientos. Hay un ejemplo de un guía que encaró un emprendimiento que es de las bicicletas. Respecto a los Licenciados “hay algunos que armaron sus empresas, otro caso abrieron sucursales de otra empresa acá, o cargos jerárquicos en la UTE (Cataratas argentinas), no digo que son creativos son ejemplo de buenos profesionales. Planteo que consiguieron ascenso en sus cargos” [30]. Como emprendedores hay muy pocos, el crecimiento es difícil por no contar con fondos económicos, es difícil empezar donde hay muchas agencias grandes.

El entonces Presidente del Colegio de Profesionales en Turismo de Misiones sostenía en 2012: “El Emprendedurismo entendido desde la persona que puede ser privado o dentro de una organización se forma, y tiene que ver con la práctica de ciertas características personales que deben trabajarse y personalmente creo que está faltando el desarrollo el Emprendedurismo en los profesionales que recién salen [...] las dificultades que tienen es la relación que tienen con el mercado principalmente, Yo creo que la cuestión económica es una variable [...] creo que hay que trabajar eso junto al mercado” [31].

Al analizar las encuestas realizadas a graduados universitarios en turismo, los Licenciados y Guías, consideran que ha sido de fácil a relativamente fácil su inserción laboral en el ámbito turístico, pero responden además que los puestos alcanzados no han sido siempre los buscados y que no hay mucha movilidad laboral ascendente, si hay rotación y cambio de empleados entre empresas, generando desempleos friccionales con cierta frecuencia y mencionan tener muchas dificultades para ser emprendedores.

Al consultar sobre formación por competencias, el 83,33% escucharon hablar de formación por competencias. Al estudiar el tipo de competencias que consideran que necesitan los profesionales en turismo destacan:

Tabla N°3: Un profesional en turismo debe tener en primer lugar

Código	Significado	%
1	título universitario o terciario	69,09
2	Experiencia	3,64
3	Trayectoria	4,55
4	Formación continúa	11,82
5	Ser emprendedor y creativo	2,73
6	Otros	8,18
Total frecuencias		100,00

Fuente: Encuestas a Matriculados del Colegio de Profesionales en Turismo de Misiones 2013-2014

Tabla N°4 : Guías Posadas y predios jesuíticos. ¿Ha pensado en ser emprendedor y crear su propia empresa? (%)

Item	Frecuencia	%
Si	0	0,00

No	18	100,00
Total	18	100,00

Fuente: Elaboración propia en base a encuesta Egresados carrera de Guía de Turismo. 2011

Cuando se les consultó respecto a que si habían pensado en la posibilidad de ser emprendedor y crear su propia empresa el 100% dijo que no, entre los motivos argumentan que es por falta de dinero y tiempo para dedicarse a ello.

Tabla N°5: Guías en Puerto Iguazú: ¿Ha pensado en ser emprendedor y crear su propia empresa? (%).

Valor Significado cuencia %	Fre-
----- ----- 1 Si 25,00	5
2 No 75,00	15
----- Total frecuencias 100,00	----- 20

Fuente: Elaboración propia en base a encuesta Egresados carrera de Guía de Turismo. Puerto Iguazú 2012.

Un alto porcentaje 75% dijo que no, los motivos son la falta de recursos económicos y de conocimientos específicos que tienen los graduados de Licenciatura en turismo.

De los Licenciados en turismo, quienes sostienen haber recibido formación por competencias, en su mayor porcentaje (57%) sostiene que el adquirido es su capacidad de adaptación a los cambios y el trabajo en equipo interdisciplinario (37%). Es decir, se ponen en evidencia competencias genéricas, pero no específicas de la carrera. Se destaca que el 35 % de los Licenciados en Posadas e Iguazú son socio gerentes de empresas turísticas en el destino.

Tabla N°6: Licenciados radicados en Posadas. Requisitos para ser emprendedor.

Item	Frecuencia	%
Tener y conseguir el capital inicial	7	53,84
Tener amplio conocimiento práctico del mercado turístico	3	23,07
Saber tomar decisiones y tener aversión al riesgo	4	30,76
Conocimientos de otras disciplinas como contabilidad	1	7,69
Total	13	100,00

Fuente: Elaboración propia en base a encuesta Egresados carrera de Lic. En turismo. 2011

Para los Licenciados radicados en Posadas, el principal requisito para ser emprendedor es tener y conseguir el capital inicial, saber tomar decisiones y tener aversión al riesgo y por último, tener amplio conocimiento del mercado turístico.

Tabla N°7 : Licenciados radicados en Puerto Iguazú: Requisitos para ser emprendedor.

Código	Significado	Frecuencias	%
1	Tener y conseguir el capital inicial	4	33,33

2	Tener amplio conocimiento práctico del mercado turístico	4	33,33
3	Saber tomar decisiones y tener aversión al riesgo	0	0,00
4	Conocimientos de otras disciplinas como contabilidad	2	16,67
5	Otro	2	16,67
	Total frecuencias	12	100,00

Fuente: Elaboración propia en base a encuesta Egresados carrera de Lic. En turismo. 2012

Se destacan las mismas variables que para Posadas pero en menor porcentaje y se suman los conocimientos de otras disciplinas y otros factores como tener todo lo anterior a la vez y tener buenas ideas de negocios, originales y novedosas. En síntesis, se puede decir que los Licenciados que tienen empresas turísticas destacan que entre los requisitos que se deben cumplir es el de tener capital (propio o de terceros que suele ser difícil de acceder), conocer el mercado (su comportamiento, reglas, etc.) y saber tomar decisiones (que implica tener toda la información necesaria, tener aversión al riesgo y saber elegir entre alternativas).

Al analizar a los profesionales emprendedores de turismo graduados en las dos universidades de Misiones, los mismos han abierto básicamente:

Tabla N°8: Relación entre el tipo de graduado en turismo y el tipo de emprendimiento

Tipo de emprendimiento	Licenciado en turismo graduado de la UNaM	Localidad del emprendimiento	Tiempo de aperturas luego de graduarse	Inversión inicial	Especialización	Tipo de emprendedor
Agencias de viajes - Guayrá - Guaraní - El jesuita - Misión travel - El viaje dt vida - Turismo verde - Cárdenas	Lic. UNaM Lic. UNaM Lic. UNaM Lic. UNaM Lic. UNaM Lic. UNaM Lic. UNaM Lic. UNaM Lic. UNaM	Posadas Posadas Posadas Posadas Posadas Puerto Iguazú	4 años 2 años 3 años 3 años 5 años 10 años 10 años	Propia 2 socios) Propia (4 socios) Propia (3 socios) Propia (2 socios) Propia (1 dueño) Propia (2 socios) Propia (2 socios)	Si (Iberá) Si (cicloturismo)	Impacto medio De autoempleo De autoempleo De autoempleo De autoempleo Impacto medio y hasta de alto impacto
Lodges - Surucúa Lodge	Lic. UNaM	Andresito	10 años	- Propia (2 socios) y ayuda familiar	Si (avistaje de aves)	Impacto medio
Establecimiento de agroturismo y entretenimiento:	Lic.	Oberá	5 años	Propia (2 so-	Si (selva)	Impacto medio

- Monteaventura - Carré agroturismo	UNaM Lic. UNaM	L.N. Alem	10 años	cios) y ayuda familiar Propia (1 dueño) y ayuda familiar	Si (la chacra)	De autoempleo
Hostel - Posadeña linda - Gualambao - Eduardo Galeano	Lic. UGD Lic. UNaM Guía UNaM	Posadas Posadas Puerto Iguazú	2 años 4 años 18 años	- Propia (2 socios) y ayuda familiar - Propia (2 socios) y ayuda familiar Propia (1 dueño)		De autoempleo De autoempleo De autoempleo
Consultoras B&A	Lic. UNaM	Posadas	19 años	- Propia (4 socios)	Si (investigación de mercados orientado al turismo)	Impacto medio

Fuente: elaboración propia en base a entrevistas, 2015.

Debe destacarse que la agencia Turismo Verde y ha cerrado sus puertas por problemas financieros en el año 2015 y Agroturismo Carré por falta de demanda en el año 2010.

En cuanto al motivo de apertura de los emprendimientos fue básicamente oportunidad, antes que la necesidad, una vez alcanzada cierta experiencia laboral relacionada con el rubro el cual se iba a emprender. Acorde a Freire, muchos de estos emprendedores son del segundo tipo, (autoempleo) y no se reconocen como emprendedores en si mismos. Solo unos pocos son realmente originales en sus emprendimientos destacándose en general que han tardado varios años después de graduarse para identificar el nuevo negocio.

Las agencias de viajes son las que más inestabilidad presentan al tener problemas de tipo de cambio y tendencias de la demanda y las operadoras virtuales como Despegar.com. En varios casos hubo financiamiento familiar. Los créditos bancarios en general no se tomaron por no poder cubrir con los requisitos para la solicitud.

Coyunturas económicas cambiantes: al analizar las coyunturas económicas en la zona de frontera, la más conocida es la del tipo de cambio que afecta especialmente al servicio de alojamiento (evidenciado en Puerto Iguazú en al década del '90 con la paridad del peso argentino y dólar y la devaluación del peso frente a la moneda brasileña, donde muchos emprendedores de turismo debieron abandonar sus proyectos, volverse empleados públicos y hasta dedicarse a otras actividades económicas y comerciales en esa ciudad fronteriza. Actualmente, con la devaluación del peso en diciembre del año 2015, se evidencia en las ciudades de Posadas y Encarnación, donde los argentinos prefieren comprar en Asunción o Encarnación sus pasajes a Europa, situación que ha llevado a que algunas agencias abran sucursales en Encarnación u ofrezcan traslados al aeropuerto de Asunción.

Otras coyunturas relacionadas con la macroeconomía tiene que ver con los niveles de consumo donde el turismo es un producto sensible ante cambios de precios y es una de las cosas que más rápido se abandonan ante cambios de ingresos, problemas de empleo o incertidumbre económica. Según un informe de la Cámara Argentina de la Mediana Empresa (CAME), *“las ventas de los comercios minoristas acumulan una caída en el primer cuatrimestre de 4,8% interanual. La caída fue muy fuerte y los empresarios comienzan a observar con alta preocupación que la recuperación se va a demorar más de lo esperado. La CAME evaluó que en abril (2016) el mercado de consumo se mantuvo paralizado dado que la caída en el poder adquisitivo se sintió con más fuerza que nunca, ya que a los incremen-*

tos habituales en los bienes y servicios, se le sumaron las subas de tarifas, en prepagas, colegios, expensas, advirtió la entidad” [32].

Por su parte, en materia de turismo, “El Ministerio de Turismo de Argentina presentó el “Panorama Turístico” de los últimos años en los que muestran que durante el 2015 se produjo una caída del 3,3% en el turismo internacional y del 7,1% en el turismo interno, mientras que el emisivo presentó un crecimiento de dos dígitos, como consecuencia de la “distorsión cambiaria que potenció los viajes al exterior” [33]. En 2016 “la caída en el turismo interno en el país, del orden del 20 por ciento con respecto al mes de enero del año pasado, encendió varias alarmas en la flamante gestión del Ministro de Turismo de la Nación, Gustavo Santos, quien afirmó que se trata de un decrecimiento que se ha ido pronunciando en los últimos años, en el orden de los 4 puntos en 2014 y 5 puntos durante 2015” [34]

Al entrevistar a los emprendedores, se evidencia que aquellos que son de impacto medio no sufren de manera tan visible la coyuntura económica y poseen estrategias para hacerle frente, dada la flexibilidad de ser pequeña y mediana empresa y por tener siempre una visión innovadora de las cosas, destacándose el cambio en el perfil de la demanda, diversificar la demanda, ofrecer transfers, salidas de fin de semana, paquetes a medida, etc. Ello nos lleva a considerar que los emprendedores de impacto medio y alto pueden ser más resilientes ante las coyunturas económicas cambiantes e incluso pueden detectar oportunidades en estos escenarios.

CONCLUSIONES

Se destaca que si bien la mayor parte de los profesionales graduados en turismo en Misiones no ha tenido cátedras vinculadas al emprendedorismo y desconocen la formación por competencias, se observa que en general han alcanzado adecuadamente las competencias genéricas, pero no suficientemente las relacionadas a las competencias específicas de la carrera que implican el “saber hacer” y el “saber ser” profesional.

Se destaca la escasa cantidad de emprendedores, aunque algunos Licenciados y Guías han iniciado su propio emprendimiento básicamente de autoempleo y algunos de impacto medio, las cuales han sido las más adaptables ante coyunturas económicas adversas.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

1. <http://www.lanacion.com.ar>. Página visitada el día 24/07/16.
2. OCDE; “The Definition and Selection of Key Competences. Executive Summary”, París, 2005 in Martínez González, José Alberto; X Congreso online sobre Turismo y Desarrollo / VI simposio virtual Internacional Valor y Sugestión del Patrimonio Artístico y Cultural. Eumed.net, 2016.
3. Ripollés, M.; “Aprender a emprender en las universidades”, Arbor, Vol.187, núm. 3, 83-88. 2011 in Martínez González, José Alberto; X Congreso online sobre Turismo y Desarrollo / VI simposio virtual Internacional Valor y Sugestión del Patrimonio Artístico y Cultural. Eumed.net, 2016.
4. <http://www.turisticaonline.com>. Página visitada el día 25/03/11.
5. <http://www.argentina.ar>. Página visitada el día 01/07/10.
6. Lorente De Casas, A. e.a.; “Economía y turismo. Prácticas”. Mc Graw Hill, España, 2005.
7. <http://www.clarin>. Página visitada el día 13/012/09.
8. <http://www.apertura.com>. Página visitada el día 09/09/10.
9. <http://www.argentina.ar>. Página visitada el día 30/08/10
10. IPEC, Misiones, 2016.
11. Martínez González, José Alberto; X Congreso online sobre Turismo y Desarrollo / VI simposio virtual Internacional Valor y Sugestión del Patrimonio Artístico y Cultural. Eumed.net, 2016.
12. <http://www.lanacion.com.ar>. Página visitada el día 24/07/16.
13. González y Wagenaar, 2005 in Martínez González, José Alberto; X Congreso online sobre Turismo y Desarrollo / VI simposio virtual Internacional Valor y Sugestión del Patrimonio Artístico y Cultural. Eumed.net, 2016.
14. Colombo y Grilli, 2006 in Martínez González, José Alberto; X Congreso online sobre Turismo y Desarrollo / VI simposio virtual Internacional Valor y Sugestión del Patrimonio Artístico y Cultural. Eumed.net, 2016.

15. Martínez González, José Alberto; X Congreso online sobre Turismo y Desarrollo / VI simposio virtual Internacional Valor y Sugestión del Patrimonio Artístico y Cultural. Eumed.net, 2016.
16. Freire, A.; “Argentina emprendedora”. Aguilar, Buenos Aires, 2015.
17. Freire, A.; “Argentina emprendedora”. Aguilar, Buenos Aires, 2015.
18. Freire, A.; “Argentina emprendedora”. Aguilar, Buenos Aires, 2015.
19. Freire, A.; “Argentina emprendedora”. Aguilar, Buenos Aires, 2015.
20. Freire, A.; “Argentina emprendedora”. Aguilar, Buenos Aires, 2015.
21. Freire, A.; “Argentina emprendedora”. Aguilar, Buenos Aires, 2015.
22. Freire, A.; “Argentina emprendedora”. Aguilar, Buenos Aires, 2015.
23. ICE; “Competencias genéricas y transversales de los titulados universitarios”. ICE de la Universidad de Zaragoza, 2008.
24. Figuerola, Manuel; “Teoría económica del turismo”. Alianza Universidad Editores, Madrid, 1990.
25. Puig, Adela; “Los nuevos negocios turísticos”. Valetta Ediciones, Buenos Aires, 2006
26. Entrevista a la Mgter. Julieta Andueza. Directora de las carreras de Guía y Licenciatura en turismo de la FHycS-UNaM, 15/12/12
27. Entrevista al Lic. Jorge Posdeley. Director de la carrera de Licenciatura y Hotelería en turismo de la UGD, 15/12/12.
28. Entrevista a la Sra. Patricia Durán Vaca, Presidente de la Cámara de Turismo de Iguazú, 2015.
29. Entrevista a la Guía Nazaret Pared, Directora de turismo interina de Iguazú, 2015.
30. Entrevista al Guía Rivero Rodrigo, Presidente de la Asociación de Guías de Iguazú, 2015.
31. Entrevista a Alves, Mauricio. Presidente del Colegio de Profesionales en Turismo de Misiones. 15/12/12.
32. <http://www.infobae.com/2016/05/01/1808424-el-consumo-cayo-66-abril/>. Página visitada el día 26/7/16.
33. <http://aerolatinnews.com/2016/03/09/argentina-con-fuerte-caida-en-el-receptivo-y-el-turismo-interno-en-2015>. Página visitada el día 26/7/16.
34. <http://eldiariodemadryn.com/2016/06/para-la-cat-la-caida-del-turismo-interno-es-parte-de-un-reacomodamiento>. Página visitada el día 26/7/16.

EL LIDERAZGO DE LA EMPRESA FAMILIAR EN TIEMPOS DE LA GENERACIÓN “Y”

CURLETTO GUIDO LEONEL

gcurletto@fce.unrc.edu.ar

SOLER CÉSAR EDUARDO

esoler@eco.unrc.edu.ar

Facultad de Ciencias Económicas de la Universidad Nacional de Río Cuarto

RESUMEN

En las empresas familiares argentinas existe una crisis al momento de la sucesión, con una problemática particular que se suma al actual y difícil contexto turbulento que deben sobrellevar las empresas. Uno de los factores de esta crisis es el conflicto generacional planteado con los jóvenes de la llamada “Generación Y”, nacidos en el período 1980-2000, candidatos a suceder a los dueños-fundadores de las empresas familiares, pertenecientes a la llamada generación “Baby Boomers” nacidos entre 1946 y 1963. Este conflicto pone en riesgo la continuidad del proyecto familiar y se origina por la pertenencia a culturas diferentes, debido al hecho de haber vivido con contextos económicos, sociales y políticos distintos. En virtud de que hay varios modelos de liderazgo, se realizó la investigación, a efectos de detectar cual es el estilo más apropiado para favorecer el proceso de sucesión, mitigando el conflicto intergeneracional, y asegurando la continuidad por parte de los jóvenes de la generación “Y” en la empresa. El resultado del estudio indica que el liderazgo transformacional en mayor medida con algunos rasgos del liderazgo transaccional es el más indicado a adoptar para solucionar el problema de la convivencia entre generaciones y la continuidad de la EF.

Palabras claves: *empresa familiar, generación Y, transición, sucesión, liderazgo.*

INTRODUCCIÓN

En el actual contexto, la complejidad de la globalización y las TIC (tecnologías de información y comunicaciones) han llevado a un ritmo acelerado los cambios económicos, políticos y sociales, con su consiguiente repercusión en las empresas, es normal escuchar a diario en el seno de las pymes, que “hoy se necesita una cosa y mañana se necesita otra”, o que “las cosas están cambiando todos los días”. Con un mercado dinámico, aumento de competencia, falta de estabilidad de las normativas, cambios en los valores culturales, relaciones virtualizadas “on-line”, se configura un contexto turbulento en el cual las empresas intentan mantenerse a flote, planteando un desafío a los directivos con muy pocas posibilidades de control.

En este contexto se encuentran las empresas familiares (EF), que son organizaciones con fines de lucro, cuya propiedad y administración se encuentra en poder de los miembros de una familia en particular. Las EF constituyen el pilar económico de nuestro país y representan más del 50% de la actividad económica constituyendo la mayor fuente de empleo privado. En la creación de una EF, existe un supuesto por parte de sus fundadores, de que será un proyecto de continuidad que abarcará a varias generaciones, sin embargo estas empresas presentan una elevada tasa de mortalidad. Según el Club Argentino de Negocios de Familia (CANF), el 50% no supera los 10 años de vida y sólo el 4% subsisten y llegan a incorporar a la cuarta generación, lo que representa una verdadera crisis al momento de la sucesión con una problemática muy particular, sumando una dimensión más al actual contexto turbulento.

En la EF existen varios factores potenciales que favorecen la crisis sucesoria, si bien en la EF convive la familia con el negocio, entre los miembros pueden existir conflictos: no todos los miembros pueden estar interesados en la continuidad, otros deben enfrentar una dualidad de roles siendo padres-dueños, hijos-empleados, pero por sobre todo hay cambios generacionales desde la primera generación (dueños-fundadores) a una segunda generación (hermanos) y a una tercera generación (primos) donde el vínculo y las prácticas culturales van cambiando inexorablemente, ya que cada generación tiene una forma particular de percibir el mundo en el contexto social, económico y político que le tocó vivir.

La mayor parte de los dueños-fundadores de la EF, pertenecen a la llamada generación Baby Boomers, nacidos en el “Boom” de la natalidad, después de la 2° guerra mundial entre 1946 y 1963, hoy cuentan entre 52 y 69 años y se están empezando a retirar. La Generación Y, nacidos a partir de 1980 hasta el 2000, hoy son menores de 36 años, son los hijos de la generación “Baby Boomers”, también conocidos como la generación del milenio (millennials), siendo los potenciales sucesores en la EF.

Según Kupperschmidt en Golik M. (2013) “una generación se compone de personas que, por haber nacido en un mismo período de tiempo, comparten las mismas experiencias de vida y hechos históricos en etapas de desarrollo críticas”. Cada generación que da continuidad a la EF comparte valores culturales, lo que influye en su modo de actuar y de tomar decisiones con características propias. Mantener un justo equilibrio entre las necesidades de la familia y de la empresa, y la transmisión de valores de la familia es un verdadero problema, tal es el caso de la generación “Y” con valores diferentes a la de los Baby Boomers, sumando otro factor de riesgo para la continuidad.

Los cambios en las organizaciones existieron siempre, de hecho que la gestión del cambio siempre fue una preocupación entre los directivos de las organizaciones, lo que llevó a que algunos autores intentaran la construcción de modelos racionales en donde el cambio surge como resultado de la planificación con miras a la superación en busca de estabilidad, sin embargo los procesos de cambio en contextos complejos no son tan lineales, ya que siempre intervienen múltiples causas interconectadas. (John W. Hunt, 1993: 249-250).

La gestión del cambio requiere de líderes creativos, innovadores, negociadores y con poder de decisión, todas condiciones para sortear complejos procesos políticos con plazos de tiempos para gestionar esos cambios. Esas cualidades diferenciales se manifiestan claramente en líderes exitosos. El cambio es un proceso, que exige que quien lo lidera deba utilizar estrategias adecuadas a cada situación, tenga capacidad de negociación y conducción para gobernar en esos escenarios, sepa reconocer la variabilidad de las conductas que emergerán como respuesta, al tiempo que detecte el grado de adhesión y de involucramiento de sus conducidos (John W. Hunt, 1993: 253-255).

Teorías modernas del liderazgo, definen dos categorías de líderes, los negociadores que estimulan a mejorar el rendimiento de sus seguidores ofreciendo un trato, una transacción y los transformacionales que involucra a líderes y seguidores apelando a valores básicos como la libertad, la justicia, la buena voluntad colectiva y el compromiso con los logros (John W. Hunt, 1993: 244). Según éste autor, importa ejercer el liderazgo transformacional en forma positiva porque “... es un modo de movilizar poder para cambiar los sistemas sociales y reformar organizaciones moribundas.”

El presente trabajo tiene como objetivo, detectar cual es el estilo más apropiado para favorecer el proceso de sucesión, mitigando el conflicto intergeneracional, y asegurando la continuidad por parte de los jóvenes de la generación “Y” en la empresa.

LA GENERACIÓN “Y”

Si bien, como ocurre en todos los procesos sociales, no hay un límite perfectamente definido acerca del comienzo y finalización de los mismos, hay consenso de que la denominada generación Y o generación del milenio (milenials), está integrada por aquellas personas nacidas en el período 1980-2000 (Curlletto, Soler, 2016).

La situación de contexto, vivida por estos jóvenes desde su nacimiento que estuvo caracterizada por el fuerte desarrollo de las tecnologías de información y comunicación (TIC’s), hace que se los identifique también como nativos digitales, para quienes la tecnología es una extensión natural de lo que son, en contraste con sus padres, quienes tuvieron que adaptarse poco a poco ante cada nuevo avance digital (Dennis Jaffe, 2014).

Su crecimiento y educación han tenido lugar en un entorno globalizado y telemático, por lo cual presentan un salto cualitativo respecto a generaciones anteriores: ya no son espectadores pasivos, sino usuarios activos de las TIC’s (Ferreiro, citado por Cebej-Ferrari, 2012).

“Lo que realmente los define es que son nacidos en una era en la que el mundo es dominado por el cambio constante. Hijos de una época donde Internet y sus dispositivos asociados son auge. Se trata de jóvenes gobernados por la actualización permanente, la inmediatez y un borramiento de límites espaciales y temporales. Para ellos nada es imposible, todo es ahora y no hay cosa que dure toda la vida” (Mascó, 2012).

Según Jaffe (2014), estos jóvenes que en la actualidad tienen entre 16 y 36 años poseen además otras cualidades adaptativas por demás útiles en este tiempo, pues logran estar en contacto con los demás prácticamente con independencia de tiempo y lugar. Poseen una visión naturalmente global, de allí que sus posibilidades no reconocen fronteras ni distancias como obstáculos o impedimento.

Bongiovanni y Soler (2016), relevaron los aspectos distintivos de los jóvenes de la generación Y, concluyendo que las personas de esta generación tienen características propias que los diferencian de las generaciones que les precedieron. Dichas características son:

1. Priorizan conservar la libertad, disfrutar la vida privada y el trabajo, admitir e incorporar la diversidad de todo tipo.
2. Tienen el dominio del mundo digital (manejo de las TIC) para aprender, informarse, comunicarse, socializar e interactuar en tiempo real y a distancia.
3. Poseen seguridad y confianza en sus capacidades. Son creativos, pragmáticos; activos; solidarios; valoran la justicia, la honestidad, la responsabilidad social empresaria (RSE), lo social y comunitario, la amistad y la seguridad de la familia.

Alejandro Mascó (2012), asevera que la Generación Y ha sido mitificada, mediante lo que denomina las “tres I”: impertinentes, infieles e irrespetuosos; concepción que se consolidó a lo largo de muchos años pero a través de la mirada de los otros, es decir se trata de una construcción elaborada desde antiguas generaciones y por lo tanto dicha mirada no está exenta de diferentes bagajes sociales que les son propios con su moral, su ética y sus valores. Pero, por sobre todas esas cosas, esa mirada viene empapada por el temor y la sospecha que produce lo desconocido.

En cuanto a su relación con el trabajo, suelen distinguirse por ser dinámicos, emprendedores y altamente flexibles. Su motivación de ingreso y/o permanencia en las organizaciones no sería netamente económica, ponderando con mayor énfasis las posibilidades de aprendizaje, el ambiente laboral y la flexibilidad de los horarios que permita un mejor uso del tiempo no laborable en actividades recreativas, deportivas o de formación (Ensinck, 2010).

Citando a Lafuente (2009), Cebey y Ferrari (2012) afirman que es de esperar que estos jóvenes busquen y prefieran trabajos con sentido, que fomenten la colaboración y que sean equilibrados respecto a su vida personal.

Para Jaffe (2014), la visión del trabajo de los milenials se basa en que el mismo sea “significativo”, quieren resolver problemas importantes tanto para ellos como para sus jefes de quienes pretenden reconocimiento y valoración. Propio de una generación nacida en la época de la conectividad total, prefieren y valoran el trabajo colaborativo, abandonando la vieja filosofía por la cual el objetivo era “hacer carrera” en una misma organización.

Se involucran en trabajos compartidos con equipos de pares; exigen dinamismo; acortamiento de los plazos, inmediatez; sus lealtades están condicionadas a su realización personal. Sus preferencias laborales están orientadas a: a) la optimización del uso del tiempo que les permita el equilibrio entre el trabajo y la vida privada; b) que su trabajo reciba una remuneración acorde al esfuerzo y les permita buena calidad de vida, que se prioricen los resultados permitiendo flexibilizar las condiciones de espacio y tiempo de trabajo; c) que el trabajo sea colaborativo, en equipo, desafiante, divertido, en buen clima, no burocrático, dinámico, con procesos ágiles atravesados por la tecnología digital; d) que se evalúe por resultados y se vinculen a políticas de ascensos y desarrollo según sus logros y no por antigüedad y tener posibilidades de desarrollo profesional; e) que las empresas tengan incorporadas en sus

prácticas conductas basadas en la transparencia, honestidad, justicia, solidaridad y RSE. (Bongiovanni- Soler, 2016)

Como antecedente cercano en nuestro país se puede citar al trabajo de investigación sobre la motivación de la generación Y, dirigido por Juan Carlos Ayala (2011), en el cual se encuestaron a 268 jóvenes de 18 a 29 años, que trabajaban en empresas del sector privado; así como a 84 gerentes, jefes, responsables y analistas de RRHH que tenían relación laboral con jóvenes del rango de edad citado de la ciudad de Buenos Aires.

Una de las conclusiones del trabajo muestra las 10 respuestas más citadas por los encuestados, las cuales reflejan las preferencias laborales de estos jóvenes a la hora de elegir un trabajo:

1. Remuneración por resultados.
2. Flexibilidad horaria.
3. Clima laboral agradable.
4. Reconocimiento de los logros y méritos.
5. Plan de Carrera.
6. Coincidencia de sus planes personales y los de la empresa.
7. Comunicación permanente bidireccional con la empresa.
8. Beneficios adicionales.
9. Desarrollo profesional.
10. Provisión de herramientas tecnológicas.

En vista de lo expuesto se puede decir que esta generación posee rasgos característicos que marcan un cambio cualitativo sustancial respecto de las generaciones anteriores.

EMPRESA FAMILIAR Y CAMBIO GENERACIONAL

Las EF constituyen el pilar económico de nuestro país. Según estudios del Instituto Iberoamericano de la Empresa Familiar (2003) y del Banco Interamericano de desarrollo, (2006) se estima que en Argentina hay aproximadamente 900 mil pequeñas y medianas empresas, siendo entre 80% y 90% de carácter familiar. Estas empresas representan más de 50% de la actividad económica del país, generando un alto porcentaje del Producto Bruto Interno (PBI) y constituyen la mayor fuente de empleo privado.

Según la definición de Miguel Ángel Gallo (1997), una auténtica EF es aquella en donde existe un importante nexo de unión, de creencias y valores, entre la familia y la empresa. Dado lo difícil que resulta identificar la cultura y creencias existentes para poder clasificarlas como tales, es que se adopta un enfoque más práctico consistente en el cumplimiento de tres condiciones que, de existir, hacen muy probable la existencia de dicho nexo. Estas condiciones son:

1. Propiedad: Una parte suficiente de la misma, con frecuencia la mayoría, es poseída por una familia que puede así ejercer el control de la actividad empresarial.
2. Poder: Algunos o varios de los propietarios dedican la totalidad, o una parte importante de su tiempo, a trabajar en la EF.
3. Continuidad: Al menos está incorporada la segunda generación, como manifestación práctica de una clara intencionalidad, por parte de la familia propietaria, de transmisión con éxito de la empresa hacia generaciones venideras, y de que se continúen viviendo en la misma los valores propios de la familia propietaria.

Sin embargo, estas unidades económicas que tan bien representan el espíritu emprendedor, tienen altísimas tasas de mortalidad: se estima que solo 3 de cada 10 EF logra superar la primera generación o generación del fundador (Curletto, Soler, 2016). Esta cifra resulta por lo menos sorprendente si se considera el tercer punto de la definición de Gallo antes citada.

Es decir, aun cuando la intención de continuidad en generaciones futuras forma parte de la propia definición de EF; al mismo tiempo la sucesión se presenta como una de las “trampas” más difíciles de sortear por este tipo de empresas.

En efecto, diversas fuentes coinciden en que se debe en un 60% de los casos a cuestiones relacionadas con el proceso de sucesión, y solo un 15% a problemas de negocios (Niethardt, 2012).

Entre las múltiples causas que generan esta problemática, se pueden distinguir factores inherentes al fundador, a la familia, al contexto, y también al sucesor (Leach, 2009).

No obstante, otra forma de abordaje posible consiste en plantear estos conflictos como cuestiones que tienen de fondo a las diferencias generacionales que se manifiestan de múltiples formas en el seno de una EF.

Esto puede explicarse si se tiene en cuenta que cada generación desarrolla la denominada *personalidad generacional* que determina sus valores, creencias y expectativas; en conclusión, lo que los individuos esperan del trabajo, el tipo de entorno laboral deseado y las actitudes y motivaciones laborales. Estas características son únicas de cada generación y difieren de las generaciones precedentes y posteriores. (Golik M., 2013).

Según Burke, citado por Golik (2013) en las organizaciones con 500 o más empleados, el 58% de los profesionales de recursos humanos reportó conflicto entre los trabajadores más jóvenes y los de más edad, básicamente debido a la divergencia de percepciones sobre la ética de trabajo y los requerimientos relativos al equilibrio entre vida laboral y vida privada.

Por ende, volviendo a las EF, es razonable suponer que estos factores de conflicto intergeneracional agudizan la ya de por sí compleja problemática que plantea la sucesión entre la primera generación fundadora, y la segunda generación, siendo la principal causa de mortalidad de las EF.

A los fines de dejar en claro y reflejar la coexistencia de diferentes generaciones en la Empresa Familiar se presenta en la tabla 1 una adaptación del modelo de John Ward planteado por Pithod y Doderó, (1997):

Tabla 1:

ETAPAS DE LA EF	I	II	III	
Edad de la EF	0 a 5	10 a 20	20 a 30	
Característica de la organización	Pequeña y dinámica	Grande y compleja	Languidece	
Edad de los padres	25 a 35	40 a 50	55 a 70	
Generación de los Padres	Y	X	Boomers	
Motivación de la generación actual	Comprometidos con el éxito del negocio	Desean control y estabilidad	Nuevos intereses y retiro (a medias)	
Edad de los hijos HOY	0 a 10	15 a 25	30/36	37/45
Generación de los Hijos		Y	Y	X

En función de esta tabla, y si se tiene en cuenta que la sucesión en las EF no es un “suceso” que se da cuando el fundador fallece o se retira, sino que es un “proceso” cuya duración puede oscilar entre 8 y 10 años, es posible colegir que en las EF que actualmente se encuentran atravesando el mismo, coexisten entre dos y tres generaciones, a saber:

- Generación I o fundadora (55 a 70 años): Baby Boomers,
- Generación II (hijos mayores a 36 años): Generación X,
- Generación III (hijos entre 16 y 36 años): Generación Y o Milenials

La generación fundadora de EF que transitan su etapa de madurez y que enfrentan la necesidad de plantear la revitalización estratégica- sucesión del management, está compuesta por adultos nacidos entre 1946-1961, pertenecientes a la generación denominada “Baby boomers”. Esta generación nacida en el período de posguerra presenta actitudes muy marcadas referidas a lo laboral: Capacitación para hacer carrera (hacerse desde abajo), Empleado full life, el balance con la vida privada no existe; Alto compromiso con la Organización; Búsqueda del poder; Competencia para alcanzar la cima; en resumen: “Soy lo que soy en el trabajo” (Peirano, 2008).

La segunda generación abarca a los nacidos entre 1961 y 1975, quienes crecieron en tiempos difíciles tanto cultural como económicamente. Se trata de una generación dormida, desinteresada, que daba la espalda a los problemas sociales y sin grandes aspiraciones, desencantada por las conquistas del estado de bienestar. Su ingreso al mercado laboral coincidió con una época de adelgazamiento en las empresas y en una etapa descendente de la economía (Ayala y otros, 2011).

Douglas Coupland (1998), autor que popularizó el término Generación “X” describe que la “X” es el símbolo de la indefinición por excelencia, y así se perfila toda una generación. Es la forma de nombrar el vacío de ilusiones y proyectos, vacío de historia, pasión y deseo. De esta forma, se puede considerar que se la llama Generación “X” porque está a la sombra de los Baby Boomers y no posee características distintivas tan evidentes. En consonancia, Jaffe (2014) al analizar su participación dentro de las EF los define como obedientes, seguidores, continuadores del “legado” familiar.

Considerando estas características correspondientes a las generaciones de más edad, queda en evidencia que las mayores diferencias se plantean por ende entre estas y la generación “Y”, más disruptiva y cualitativamente diferente a las anteriores tal como fue descrita en el primer apartado de este trabajo.

Este “choque” de visiones, percepciones, valores y conocimientos, entre padres boomers e hijos milenials, profundiza aún más la problemática de la sucesión en la EF, pues pone en peligro la permanencia de los últimos en el negocio familiar.

En efecto, los adultos mayores creadores de empresas familiares, suelen poseer una actitud dual pues fueron innovadores en su momento, pero esperan que la próxima generación siga a rajatabla sus tradiciones. En estos escenarios, las generaciones siguientes se ven en la cruel disyuntiva de seguir la tradición o seguir su propio camino.

Según Dennis Jaffe (2014), al llegar este momento tal vez uno o más hermanos independientes se alejarán, dejando a los obedientes a menudo los hijos mayores (X) seguir la tradición. Para este autor, los milenials (hijos- hermanos de menor edad) están mejor preparados para resistir la presión de unirse a la empresa familiar porque sienten que tienen más opciones que las generaciones anteriores. Ellos ven a la EF como una opción más, y quieren saber cuál es el “trato”, antes de entrar en el negocio familiar.

Por otro lado, muchos milenials han visto a sus padres invertir en su carrera profesional comprometiéndose con las empresas, trabajando sin pausa, renunciando a su vida privada, sin obtener muchas veces resultados satisfactorios. Para Golik (2013), esto produjo una desacralización del trabajo y una crisis de confianza hacia las empresas, impulsándolos a pensar más en sí mismos y a privilegiar el corto plazo pues el largo plazo es muy incierto.

Esto significa que cuando los adultos mayores de la familia suponen la idea tradicional de que los miembros de la próxima generación fácilmente quieren unirse a la empresa están subestimando las muchas opciones que los jóvenes tienen hoy en día y lo que es más grave, pierden la oportunidad de hacer lo necesario para atraer a sus propios milenials.

Atraer, retener y comprometer a los sucesores milenials en la continuidad de la EF, no implica darles un cheque en blanco o aceptar sus demandas sin miramientos pues cada generación tiene aspectos que pueden complementar a la otra.

Siguiendo a Mascó (2014) la generación Y vino para quedarse y tanto los X como los Baby Boomers han modificado también de alguna manera, esquemas de pensamientos que tienen que ver con esta nueva filosofía. Sin embargo, la experiencia de las generaciones anteriores es necesaria para alcanzar

de manera conjunta los objetivos generales de una organización, con la fuerza y creatividad de algunos y con la madurez y la experiencia de otros.

Estas tendencias, sugiere el autor, deberían ser incluidas en las estrategias de Capital Humano de las organizaciones, a fin de construir vínculos intergeneracionales que den soporte y sustentabilidad a los negocios y a la gestión de personas, potenciando el trabajo en equipo ya que lo diverso suma. Dicho de otra forma, será necesario un estilo de liderazgo que mitigue la conflictividad intergeneracional y concilie diferencias; que cree vínculos, tienda puentes, que aproveche la diversidad; que canalice ímpetus jóvenes sin perder los valores y fortalezas tradicionales de la EF.

TIPOS DE LIDERAZGO

Según Robbins, Stephens P. (1997:382) el liderazgo es “la capacidad para influir en un grupo con objeto de que alcance las metas”, esta definición centra en el líder la misión de conducir y acompañar al grupo de seguidores a conseguir los objetivos de la organización.

Los aspectos que se han ido estudiando del liderazgo en el ámbito de las organizaciones son tan variados, que posee distintos enfoques tales como: los rasgos individuales, las habilidades, el tipo de conductas, la forma de intervención en grupos sociales, las situaciones, las características de los subordinados, las tareas, el manejo de información, el proceso de influencia, etc. Así hablamos de teorías de los rasgos, del estilo, de la situación, de la contingencia entre otras. Castro Solano A. (2007:18) sintetiza estos aspectos entre las diferentes conceptualizaciones referidas al liderazgo diciendo que:

1. Es un *proceso*: porque se produce en permanentes interacciones del líder con sus seguidores.
2. Es *influencia sobre los demás*: porque el líder capta adeptos que confían en él para alcanzar objetivos comunes.
3. *Ocurre en un contexto grupal*: el cual puede ser una empresa, una agrupación política, una institución educativa, un campo de combate, un ambiente religioso, etc.
4. Define e *involucra en el logro de objetivos y metas*: porque el líder fija objetivos o metas comunes construyendo también el tipo de relación con el seguidor.

Castro Solano (2007) se basa en el enfoque de Bernard M. Bass (1985), que toma ideas del liderazgo carismático (House, 1997) con foco en la personalidad y del transformacional (Burns, 1978) que lo considera un proceso compartido de influencias mutuas. Así Bass propone tres estilos de liderazgo: *el transformacional, el transaccional y el laissez faire*.

El liderazgo *transformacional*: es un estilo de liderazgo que genera cambios en los seguidores modificando actitudes y valores instalados en la cultura organizacional. Los líderes transformativos prestan atención a las necesidades individuales de los seguidores (Robbins, Stephens P. 1997:408).

El liderazgo *transaccional*: Burns en Castro Solano (2007:34) señala que en éste tipo de liderazgos, los líderes motivan basados en intereses personales (no organizacionales) de sus subalternos, pero controlan el rendimiento y premian o sancionan a sus seguidores según superen o no las estimaciones.

El liderazgo *Laissez faire*: Finalmente Castro Solano (2007:169), define al *laissez faire* como la ausencia de liderazgo siendo por definición, el tipo de liderazgo más inactivo.

Según Castro Solano (2007:168-169; 34), los componentes del liderazgo transformacional son: carisma, consideración individualizada, inspiración (se relaciona con la motivación y fomentar el espíritu de grupo y la expectativa a futuro) y estimulación intelectual (para que tengan ideas innovadoras y creativas, generando otras formas de afrontar viejos y nuevos problemas). Bass (1998) en Castro Solano (2007:35), sostiene que este tipo de liderazgo es de especial utilidad en procesos de cambio pues brinda tolerancia y seguridad en situaciones de incertidumbre y conflictos.

Bongiovanni, Soler y Terzo en 2012, hicieron un relevamiento bibliográfico, que permitió detectar que el liderazgo transformacional es el más adecuado para reducir los niveles de tensión o estrés laboral en los seguidores. En otro estudio complementario de campo llevado a cabo en 2013, estos mismos auto-

res observaron que el estilo de liderazgo transformacional es el que permite menores niveles de estrés, según la percepción de los subalternos, corroborando así los resultados teóricos en la práctica.

Con respecto al liderazgo transaccional Castro Solano (2007:168-169), indica que se basa en el intercambio de promesas y favores entre el líder y sus seguidores, otorgando recompensas a cambio de tareas bien realizadas en tiempo y forma. Siendo sus dimensiones: la recompensa contingente y la dirección por excepción. Bass (1998) en Castro Solano (2007:35), considera que este tipo de liderazgo tiende a propiciar una actitud correctiva, orientada a los resultados y muy útil en contextos estables.

Bongiovanni y Soler en 2015 en un trabajo de campo evaluaron cuál es tipo de liderazgo más apropiado para conducir un cambio organizacional en PYMES, concluyendo que tanto el líder transformacional como el transaccional pueden liderar el cambio en una PYME teniendo mayor probabilidad el líder transformacional que estimula intelectualmente e inspira a los subordinados.

En virtud de la problemática de la que se ocupa el presente trabajo, y dados los diferentes estilos de liderazgo descriptos, es importante analizar los mismos a efectos de detectar aquellos que mejor se adecúan al problema de continuidad en la EF.

EL LIDERAZGO TRANSFORMACIONAL EN LA SUCESIÓN

Como se expresó, los jóvenes “Y” son un recurso por demás valioso, con el empuje de su juventud y su particular visión del mundo, pero necesitan ser encausados. La necesidad de cambio “ya” que traen en sus genes requiere de la fijación de un rumbo claro, que alinee esfuerzos y genere complementos intergeneracionales sinérgicos.

Por esta razón, la generación de más edad (baby boomers) debe tener la suficiente sensibilidad para hacer participar a sus hijos milenials en una conversación sincera donde exista equilibrio entre sus expectativas y preocupaciones tradicionales, pero abierto a nuevas posibilidades (Jaffe, 2014).

Se debe dar necesariamente un diálogo o conversación entre generaciones en el negocio familiar. Por ejemplo, no siempre los padres escuchan a los hijos, ya que muchas veces creen que son ellos los que siempre deben decir algo, y nunca son los hijos los que tienen algo para decirles a ellos. En la EF ocurre algo parecido. Pocas veces quien dirige pide opinión acerca de los rumbos que se han tomado, y mucho menos de cómo se están haciendo las cosas. Pareciera ser que pedir opiniones y escuchar a los demás es perder autoridad y debilitar la propia imagen (Astarloa, 2008).

Alicia Peirano (2008) menciona que existe una nueva función de la administración de recursos humanos: Conciliar las diferencias entre generaciones, lo cual implica:

- Aceptar la diversidad
- Evitar fricciones
- Identificar valores comunes que subyacen a las diferentes generaciones
- Aceptar los valores diferentes
- Adecuar procesos a las diferentes generaciones
- Aprovechar las ventajas de la diversidad

Según Koontz, O Donnell y Wenrich (1987) el liderazgo tiende a estar caracterizado por cuatro destrezas que deben tener los líderes, de las cuales dos de ellas son:

- Capacidad para comprender que los seres humanos tienen fuerzas motivaciones diferentes que varían con el tiempo y las circunstancias
- Habilidad para actuar de una manera que propicie un ambiente conducente a responder y promover las motivaciones

Angela Santoro (2006) por su parte afirma que:

- El liderazgo en la EF requiere más capacidades de transformación que de gestión.
- Es necesario emplear diferentes estilos de liderazgo para afrontar las relaciones con la familia, en los órganos de gobierno y en la gestión.

- La sucesión debe tener en cuenta el rol a desempeñar, la formación en management y las capacidades de liderazgo.
- El coaching es el mejor modo de desarrollar capacidades de liderazgo a largo plazo dentro de un plan de sucesión.
- La gestión de conflictos, la involucración de los miembros de la familia y la superación de momentos de crisis exigen un alto grado de inteligencia Emocional, que puede ser medida y desarrollada.

Sin dudas que elegir un estilo de liderazgo para favorecer la sucesión en la EF, no es una tarea fácil en virtud de la complejidad del proceso, pero por las características del mismo surge la necesidad de un líder que tenga capacidad de acompañar esta transición sin posiciones inflexibles, sino más bien con capacidad de escuchar, comprender y motivar a los “jóvenes Y” y a la vez pueda inculcar los valores, el legado y esencia del negocio familiar, transmitiendo experiencias que podrá utilizar el sucesor según su propio criterio.

REFLEXIONES FINALES

En virtud de lo expuesto, caben algunas reflexiones, a saber:

Es necesario aceptar las diferencias y la diversidad. Esto significa comprender a los jóvenes de la generación “Y” con sus características distintivas sin intentar modificarlas, sino aprovecharlas en todo su potencial, esto es no exigirle a un joven Y que se movilice por los mismos mecanismos que las otras generaciones tenían a esa edad.

No es tarea fácil para ninguna generación entender esta cuestión intergeneracional. *Integrar* es la fórmula, pero para eso el líder debe generar espacios de interacción simétricos que fomenten la complementariedad. *Entender* y *sumar* a la Generación Y se convierte en un desafío extremo para toda organización que considere a la incorporación y retención del talento humano la piedra basal, no sólo de su estrategia para el éxito, sino también de su exclusiva supervivencia; y las EF no pueden permanecer ajenas a esta regla.

Entre los estilos de liderazgo considerados, las características que surgen como indispensables en función de la problemática planteada y los rasgos de los actores involucrados son la negociación, la empatía, la capacidad de escuchar, de motivar, de transmitir experiencia útil, de entender los valores de la nueva generación y de comprometer a los “jóvenes Y” en la continuidad.

Es importante que todos comprendan que las diferencias potencializan el desarrollo del negocio y que es sumamente importante integrar las visiones y esfuerzos para lograrlo. Es necesario correr la barrera de los prejuicios y las descalificaciones, y desarrollar contextos para potenciar habilidades existentes en un verdadero trabajo de equipo.

Surge entonces el liderazgo transformacional con algunos rasgos del liderazgo transaccional como el más indicado a adoptar para solucionar el problema de la convivencia entre generaciones y la continuidad de la EF.

BIBLIOGRAFÍA

ASTARLOA, LUIS MARÍA. *Liderazgo gerencial, Habilidades directivas para un nuevo management*. (Prentice Hall - Pearson Education, Buenos Aires) 2008.

AYALA, JUAN CARLOS y equipo: ALBERDI, M.- TARABBIO, F.- HUANILO ATOCHE, C. - CALVO, F. - *La motivación en la Generación Y*. Buenos Aires (Facultad de Ciencias Económicas, Escuela de Estudios de Posgrado UBA) 2011.

BONGIOVANNI C., SOLER C.E., TERZO J.F. *Relación entre el estilo de liderazgo percibido por los subordinados y los factores organizacionales de estrés laboral*. Segundo congreso de Administración del

- Centro de la República. Encuentro regional Centro oeste de ADENAG - Universidad Nacional de Villa María, Facultad de Ciencias Económicas. 2013.
- BONGIOVANNI C., SOLER C.E., TERZO, J. *Conductas del líder reductoras del estrés laboral*. ADENAG: Encuentro regional centro oeste Y Primer Congreso de Administración del Centro de la República Universidad Nacional de Villa María. Córdoba. 2012.
- BONGIOVANNI, N. C., SOLER, C. E. *Características y expectativas laborales de la Generación “Y”*. Primer Congreso de Administración del Jardín de la República. Tucumán. 2016.
- BONGIOVANNI, N. C., SOLER, C. E. *El cambio organizacional y los tipos de liderazgo en pymes*. XXXI CONGRESO NACIONAL DE ADENAG Universidad Nacional de Villa María, Facultad de Ciencias Económicas. 2015.
- CASTRO SOLANO, A. *Teoría y evaluación del liderazgo*,. (Editorial Paidós. 1° Ed. Buenos Aires) 2007.
- CEBEY C., FERRARI, L. *Generación Y: la función subjetiva del tiempo de acceso al mundo del trabajo* (Anuario de Investigaciones, Vol. 19. Facultad de Psicología UBA. Buenos Aires) 2012.
- CLUB ARGENTINO DE NEGOCIOS DE FAMILIA <http://www.canf.com.ar/>
- COUPLAND, DOUGLAS. *Generation X: Tales for an Accelerated Culture*. (Ediciones B.) 1998.
- CURLETTO, G. L., SOLER, C. E. *Participación de los jóvenes de la generación “Y” en la sucesión de las empresas familiares*. 32° Congreso Nacional de ADENAG. Luján. 2016.
- ENSINCK, M. *Profesionales de la generación Y*. (La Nación Revista. Buenos Aires) 2010.
- GALLO, MIGUEL A. *La Empresa Familiar*. 1° Edición.- España. (IESE). 1997.
- GOLIK MARIELA. *Las expectativas de equilibrio entre vida laboral y vida privada y las elecciones laborales de la nueva generación*. Cuad. admon.ser.organ. Bogotá (Colombia), 26 (46): 107-133, enero-junio de 2013.
- HUNT, JOHN W. *La dirección de personal en la empresa. Guía sobre el comportamiento en las organizaciones*. Madrid. (Editorial McGRAW-HILL). 1993.
- INSTITUTO IBEROAMERICANO DE LA EMPRESA FAMILIAR. 2003. *La continuidad como pilar clave de responsabilidad social empresaria de la empresa familiar*. Universidad de Flores, Argentina. <http://www.iadef.org> [04/02/2016].
- JAFFE, DENNIS T. *Generation Y in the Family Business. Unleashing the potential*. (Tharawat Magazine. Nro. 23. <http://www.tharawat-magazine.com/>) 2014.
- KOONTZ H., O'DONELL C. y WENRICH H. *Elementos de Administración* (McGraw-Hill) 1987.
- LAFUENTE, F. *Del Conflicto a la acción*. (Revista Gestión. Generaciones en pugna. Vol. 14. Buenos Aires) 2009.
- LEACH, PETER. *La empresa Familiar* (Granica. Buenos Aires) 2009.
- MASCÓ, A. *Entre Generaciones. No te quedes afuera del futuro*. (Temas Grupo Editorial. Buenos Aires) 2012.
- MASCÓ, A. *La Generación Y hará del mundo y del trabajo un lugar mejor*. (Revista UCEMA. Número 25) 2014.
- NIETHARDT, ERNESTO. *Rasgos y desafíos de las empresas familiares*. (Arte gráfico editorial argentino. Buenos Aires) 2012.
- PEIRANO DE BARBIERI, ALICIA. *La convivencia de diferentes generaciones; una ecuación difícil de resolver*. (Jornadas de RRHH UCEMA. <https://www.ucema.edu.ar/rrhh2008/download/barbieri.pdf>) 2008.
- PITHOD ABELARDO, DODERO SANTIAGO. *La Empresa Familiar y sus ventajas competitivas*. (El Ateneo 1° Edición. Buenos Aires) 1997.
- ROBBINS, STEPHENS P. *Comportamiento Organizacional*. (Editorial Prentice Hall. Séptima edición. México) 1997.
- SANTORO, ANGELA. *El liderazgo generacional en las empresas familiares y como afecta su dirección en la cultura de la organización*. (Trabajo de maestría. Venezuela) 2006.

TEORÍA Y PRÁCTICA DE LA PLANIFICACIÓN EN ORGANIZACIONES DE ALTA CONFIABILIDAD (HROs).

Cantero, Javier

jcantero@ungs.edu.ar

Universidad Nacional de General Sarmiento

RESUMEN

Teoría y práctica tradicionalmente fueron concebidas como dos instancias escindibles. En su enfoque normativo, planificar y teoría de la planificación responden a esa distinción. Así mismo, el campo disciplinar de las Organizaciones de Alta Confiabilidad (HROs) considera su objeto de estudio como organizaciones que se entienden en la práctica pero no en la teoría. Recién con el advenimiento del enfoque cibernético se superará la distinción dicotómica –teoría y práctica– y se reconocerá su causalidad circular.

Poner en evidencia el proceso de convergencia entre los campos disciplinares de la planificación y las HROs, a través de un estudio hermenéutico sustentado en fuentes teóricas y un *corpus* empírico propio, constituye el objetivo central de la presente ponencia.

A priori campos disciplinares independientes, teoría de la planificación y teoría de los sistemas riesgosos presentan múltiples dimensiones convergentes (e.g. nuevos enfoques teórico-prácticos, participación del conjunto de actores involucrados, supresión de los esquemas *top-down*, previsión antes que predicción). Este proceso de convergencia no hace más que dar cuenta de la variedad requerida de los dispositivos teórico-prácticos para comprender y gestionar sistemas riesgosos, condición necesaria pero no suficiente para afrontar los desafíos futuros de la planificación en HROs, organizaciones paradigmáticas de las sociedades del riesgo contemporáneas.

PALABRAS CLAVE:

Teoría de la Planificación – Planificación estratégica – High Reliability Organizations (HROs) – Sistemas riesgosos – Teoría de la Alta Confiabilidad (HRT)

INTRODUCCION

Evidentemente Karl Weick y Katheleen Sutcliffe [1] se refieren a los efectos negativos de la planificación normativa cuando se gestionan Organizaciones de Alta Confiabilidad (HROs). Sin embargo, no toda la teoría y la práctica de la planificación responden al paradigma normativo. Como sostiene John Friedmann [2], el compromiso con la búsqueda permanente por la mejora de la *praxis* de la planificación, a través del poder de la teoría, ha permitido superar las falencias del paradigma normativo. Además de haber catalizado nuevas concepciones y modelos de planificación.

Atrás han quedado las posturas reivindicativas del planeamiento normativo y las críticas al planeamiento estratégico [3][4][5][6]. La construcción teórica y la *praxis* organizacional han ensayado nuevas concepciones y herramientas para tomar decisiones anticipadas tendientes al logro de estados futuros deseados [7]. En otras palabras, las organizaciones y las Ciencias de la Gestión generaron nuevas formas de planificar.

Uno de los problemas centrales de la disciplina administrativa, sobre el que aquí se propone un análisis y reflexión crítica, se refiere al ocaso del paradigma normativo de la teoría de la planificación. No obstante ello, si bien las nuevas concepciones y herramientas de la planificación superan los esquemas irreales e ineficaces previos, lejos están de haber encontrado el modelo ideal o el *one best way* de la planificación.

El *mainstream* de la planificación normativa se ha esparcido por todo el universo organizacional y en gran parte del sistema educativo superior ergo es alto el riesgo que se asume al prescindir, obviar u ocultar otros enfoques más complejos, poseedores de la variedad requerida por el fenómeno que deben describir, comprender y administrar. Este problema o clivaje entre la complejidad del fenómeno organizativo y el *corpus* teórico adoptado exige una reflexión acerca de la *praxis* planificadora en las organizaciones, especialmente en aquellas que deben gestionar sistemas de alto riesgo.

La hipótesis propuesta en el presente trabajo sostiene que existe un proceso de convergencia entre la teoría de la planificación y la *praxis* planificadora de las HROs. En otros términos, los nuevos enfoques de la planificación están respondiendo a la variedad requerida por las HROs para lidiar con lo inesperado, conciliando planificación e improvisación.

La presente ponencia comienza con una reseña y estudio de los enfoques teóricos de la planificación organizacional. Desde el *mainstream* de la planificación normativa hasta los enfoques post-modernos de la planificación, el estado del arte permite constatar un proceso de construcción teórica complejo que da lugar a la construcción y puesta en práctica de nuevos modelos de planificación, superadores del enfoque normativo, ya que introducen dimensiones ignoradas por los modelos precedentes (e.g. incertidumbre y ambigüedad, multiplicidad de actores internos y externos que participan del proceso de planificación, relaciones de poder en el proceso de planificación).

En el segundo apartado se da cuenta de un tipo específico de organizaciones, las denominadas Organizaciones de Alta Confiabilidad (i.e. HROs, según sus siglas en inglés). Se trata de sistemas riesgosos, complejos y altamente integrados [8], poseedores de una infraestructura cognitiva [9] y con una teleología múltiple conflictiva que exige ser conciliada [10]. El estudio de las HROs pondrá en evidencia tanto el carácter problemático de la planificación como su insoslayable necesidad en la gestión de organizaciones que pueden generar catástrofes en cualquier momento.

Una vez desarrollado el marco teórico (i.e. teoría de la planificación y caracterización de las HROs), la ponencia explicita los resultados alcanzados por la reflexión planteada. En particular, se desarrollan los argumentos que sostienen la convergencia entre la teoría de la planificación y la gestión de HROs. Finalmente, se presentan las conclusiones en las que se destaca la pertinencia y oportunidad de los nuevos enfoques teóricos de la planificación organizacional al mismo tiempo que se ponen en evidencia las dificultades de su puesta en práctica en las organizaciones paradigmáticas de la sociedad del riesgo [11]: las HROs.

MARCO TEORICO

Primero fue el verbo...planificar. Luego surgió la teoría de la planificación. Un proceso análogo tiene lugar en el funcionamiento y estudio de las organizaciones riesgosas. Primero se padecieron las consecuencias de numerosas catástrofes y recién con posterioridad tuvo lugar una reflexión y construcción teórica acerca de la naturaleza y gestión de las HROs.

En este apartado se realiza un estado del arte de la teoría de la planificación y del análisis de las HROs. Más allá de las especificidades de cada campo de estudio, en la actualidad se da un proceso de convergencia teórica que resulta tan oportuno como necesario para que las organizaciones altamente riesgosas pongan en práctica los nuevos enfoques de planificación para lidiar con lo inesperado.

Práctica y teoría de la planificación organizacional

Reconocida como una de las funciones esenciales del administrador desde comienzos del siglo XX [12] y ubicada en el S4 del modelo de sistema viable de la teoría cibernética [13], planificar significa tomar decisiones de manera anticipada. Es un instrumento del hombre sabio ya que implica proyectar un futuro deseado y los medios efectivos para conseguirlo [7]. Se trata de un ejercicio libertario ya que en la medida en que una organización y sus miembros planifican están construyendo sus caminos futuros [14]. Como sostiene Karl Mannheim [15], lejos de ser una herramienta restrictiva de las libertades individuales, la planificación es necesaria y compatible con el mercado y la democracia.

Ubicar la planificación organizacional en el terreno de la sabiduría tiene importantes consecuencias para el empresario, mánager o gobernante. En primer lugar, la sabiduría es una habilidad que se sustenta en la capacidad de un individuo para “ver” con anticipación las consecuencias futuras de las acciones actuales. No se trata de una habilidad del estilo que poseen las pitonisas o sacerdotes de la época de los oráculos sino que el gobernante, mánager o empresario sabio tiene como preocupación central el futuro, sus distintos escenarios y las formas de decisión y acción que se encuentran a su disposición para incidir y/o construir ese futuro.

El proceso de planificación da cuenta de un tipo particular de decisiones. Son decisiones que se toman en forma anticipada, que tienen lugar antes de efectuar una acción. *Planifico ergo actúo* sería la fórmula que sintetiza la primera característica del proceso de planificación. Si bien resulta ilusorio esta-

blecer un clivaje absoluto entre la teoría y la práctica, entre la planificación y la acción improvisada, cuando se sostiene que primero se planifica y luego se actúa se pretende destacar el hecho de que al planificar se está pensando en las decisiones que se tienen que tomar en el futuro y en la forma en la que se van a llevar a la práctica. Es decir, planificar significa preguntarse qué se va a hacer y cómo se va a hacer.

Sostener la idea de que la planificación es un proceso y no un acto [7] nos indica que el conjunto de decisiones anticipadas constituye un sistema, es decir, las distintas decisiones del proceso de planificación son interdependientes desde el momento en que el(los) resultado(s) impacta(n) en el resto de las decisiones. La interdependencia de las decisiones se manifiesta de dos maneras. Por un lado, el conjunto de decisiones que es objeto de planificación siempre está formado por un número importante de decisiones que no pueden ser manejadas al mismo tiempo. Esta secuencialidad o escalonamiento de las decisiones hace que la planificación se divida en etapas y que participen distintos actores organizacionales: individuos, departamentos, equipos de trabajo, sectores, gerencias, etc. Por otro lado, la interdependencia de las decisiones hace imposible su subdivisión en grupos independientes de decisiones.

Una tercera característica ontológica de la planeación es que se trata de un proceso que apunta a la generación de estados futuros que la organización desea que se produzcan. Conocidos bajo el rótulo de visión, misión, objetivos y/o metas, todos los componentes teleológicos le dan sentido y dirección al proceso de planificación.

En la medida en que se conciba la planificación como la capacidad del mánager, empresario o gobernante para tomar decisiones de manera anticipada, proponiendo estados futuros deseados, enumerando posibilidades e intentando construir el futuro, la planificación constituye una herramienta de libertad para los planificadores.

Planificar ergo teorizar la planificación parece ser la secuencia originaria de nuestro objeto de estudio. Al menos hasta comienzos del siglo XIX se puede observar un conjunto de grandes obras imperiales, algunas monumentales, que raramente hayan carecido de planificación (e.g. imperio egipcio, griego, romano). Sin embargo, la reflexión sobre el proceso de planeación recién se ve plasmada en el pensamiento de Saint-Simon y, posteriormente, de August Comte [16].

Según John Friedmann, las ideas positivistas de Saint-Simon, así como los aportes de Comte y Stuart Mill, nutrieron de fuentes epistemológicas a la planificación normativa, paradigma dominante desde mediados del siglo XX. Basada en el conocimiento científico, el poder de la razón y el determinismo de la realidad y del futuro, la planificación normativa apunta al establecimiento de un “deber ser” del proceso de planificar. Es normativa porque se prescriben los pasos que todo planificador debe dar para que el proceso de decisiones anticipadas alcance los objetivos previamente fijados.

La planificación normativa asume que los planificadores son individuos con racionalidad limitada [17]. De ahí que las decisiones anticipadas se tomen con un conocimiento incierto o desconocido del futuro, bajo la restricción o presión temporal y resulte inviable (o imposible) la identificación de todos los cursos de acción y sus consecuencias tendientes al logro de los objetivos. Es en ese sentido que la planificación normativa es satisfactoria [7][17].

Todo planificador normativo adopta una serie de postulados [18]. Ante todo se sostiene la escisión entre el sujeto que planifica y el objeto que es planificado. Junto con este supuesto epistemológico, toda planificación normativa comienza con la elaboración del diagnóstico de la realidad. Posteriormente se deben descubrir las leyes de funcionamiento de la realidad y los comportamientos previsibles de los agentes económicos. Se asume que no hay incertidumbre y que la dimensión política es una restricción antes que un rasgo inherente de todo proceso de planificación ya que en él impera la racionalidad técnica.⁵⁷

Desde el punto de vista metodológico, la planificación normativa se compone de un conjunto de etapas. Según Banfield [3], el proceso se inicia con un análisis de la situación que, en una segunda fase, da lugar a la formulación de objetivos y metas. Posteriormente se diseñan cursos de acción y finalmente, en la cuarta etapa, se evalúan sus consecuencias. En esencia, todos los modelos de planificación

⁵⁷ Entre los autores representativos del planeamiento normativo y neo-normativo cabe mencionar a Edward Banfield [3] [19], Andreas Faludi [4], Ernest Alexander [5] y Franco Archibugi [6].

normativa adoptan la secuencia descripta, no obstante ello otros autores desagregan las etapas básicas e incluyen una fase de retroalimentación [20][21][22].⁵⁸

Una vez activado el proceso dialéctico entre *praxis* y teoría de la planificación, el modelo normativo experimenta ajustes, modificaciones y reformulaciones que fueron moldeando un nuevo enfoque de planificación, rotulada como estratégica. Sin dejar de ser normativa, la planificación estratégica concebida a partir de mediados de la década de 1960 en EEUU por autores como Ansoff [23], Steiner [24], Andrews [25] y Lorange [26], aporta un mayor grado de formalización al proceso, establece una secuencia lógica en las etapas del proceso, postula la naturaleza *top-down* del proceso e incorpora una serie de técnicas para evaluar y programar las estrategias.⁵⁹

Con la planificación estratégica resultan insoslayables los análisis SWOT o FODA del sector industrial, los *check-lists* de fortalezas y debilidades, los pronósticos y el análisis económico-financiero de las estrategias diseñadas, a los que se suma un conjunto de jerarquías de planes (e.g. estratégicos, tácticos, operativos), englobados en el plan maestro.

Si la planificación estratégica surgió como un enfoque superador del modelo normativo básico, la complejización del contexto y de las organizaciones a fines del siglo XX pusieron en evidencia, en ciertas ocasiones de manera ostensible, las dificultades, limitaciones y errores del proceso de planificación estratégica. Si bien la búsqueda de chivos expiatorios apuntó los reflectores hacia los rostros de los planificadores⁶⁰, estudios posteriores dieron cuenta de las fallas inherentes al proceso de planificación estratégica. En 1994 Henry Mintzberg escribirá *The rise and fall of strategic planning*, libro que se convertirá en la crítica más contundente de la escuela de la planificación [34].

En esencia, la crítica del proceso de planificación estratégica sostiene que existen tres falacias: de la predeterminación o predicción, de la separación y de la formalización. Estas falacias apuntan a la naturaleza del proceso de planificación estratégica, es decir a las características inherentes al proceso y no sólo a los fracasos empíricos que estaba teniendo en las organizaciones. En otras palabras el planeamiento estratégico no era accidentalmente erróneo, había algo en su ADN que determinaba sus limitaciones. Para los planificadores estratégicos era posible predecir el futuro, separar el pensamiento de la acción y formalizar todo el proceso de formulación estratégica. Este último quizás constituya el error más flagrante ya que se pensó que se podía reemplazar el lugar de la intuición por un proceso formal

⁵⁸ Brian McLoughlin [20] formula el proceso de planificación comenzando por la decisión de planificar. Le sigue la etapa de formulación de objetivos y metas. Luego la determinación de las consecuencias de los cursos de acción posibles, la evaluación de las alternativas, la puesta en práctica de la alternativa preferida y finaliza con el control del estado del sistema. El modelo de George Chadwick [21] concibe el proceso de planificación realizando la distinción entre etapas centradas en las acciones del planificador (e.g. formulación de objetivos, evaluación de proyecciones, evaluación de alternativas) y etapas cuyo foco es la observación del sistema (e.g. descripción del sistema, modelado del sistema, proyección del sistema, control del sistema). Por su parte, Alan Wilson [22] particiona el proceso de planificación en tres niveles, el primero de los cuales es la comprensión (o predicción), el segundo es el diseño y el tercero es el nivel político donde se formulan los objetivos, se evalúa el plan y se pone en práctica.

⁵⁹ Sería una omisión injustificada no dar cuenta de los antecedentes de la planificación estratégica en la Unión de Repúblicas Socialistas Soviéticas (URSS). En efecto, si bien la planificación estratégica concebida para las empresas del mundo occidental surge en los años 1960, para esa época la URSS implementaba su séptimo plan quinquenal. Para profundizar el conocimiento de las especificidades de la planificación rusa véanse los trabajos de: Philippe Bernard [27]; Boris Brutzkus [28]; Maurice Dobb [29]; Michael Ellman [30]; R. A. French [31], entre otros.

⁶⁰ El estudio de Ian Wilson [32] [33] hace foco en los pecados capitales del planeamiento estratégico. Su análisis basado en la práctica del planeamiento estratégico en las empresas permitió constatar que se cometieron los siguientes errores: (1) el *staff* de apoyo tomó control del proceso, (2) que a su vez lo dominó, (3) los sistemas de planificación fueron diseñados para no obtener resultados, (4) la planificación se centró más en el juego de fusiones y adquisiciones que en los negocios centrales, (5) los procesos de planificación fracasaron en el desarrollo de verdaderas elecciones estratégicas, (6) la planificación descuidó los requerimientos organizacionales y culturales de la estrategia y (7) el pronóstico único resultó una base inadecuada para planificar en una era de reestructuración e incertidumbre. Así, la crítica ontológica del planeamiento estratégico se complementa con sus falencias derivadas de la implementación en el ámbito empresarial.

de formulación estratégica con lo cual la noción de planeamiento estratégico se transformaba en un *oxímoron*.⁶¹ Mientras que la planificación implica análisis, linealidad, secuencialidad y orden, la estrategia significa intuición, simultaneidad, relaciones y pensamiento holístico. De ahí que Henry Mintzberg sostenga que “como el análisis no es la síntesis, la planificación estratégica nunca ha sido creación de estrategia” [36].

Ante la ola de críticas por parte de los teóricos de la planificación y los magros resultados obtenidos por la puesta en práctica de la planificación estratégica, fueron surgiendo nuevos aportes tendientes a subsanar los problemas de la matriz del planeamiento estratégico. De ahí, la incorporación de nuevas técnicas, no ya para predecir el futuro, sino para que las organizaciones desarrollen sus capacidades de previsión. El método Delphi [37][38] y, especialmente, la técnica de escenarios [39][40][41][42][43][44] echaron por tierra el supuesto de *caeteris paribus* del entorno futuro, verdadero talón de Aquiles de la planificación estratégica.

Los pronósticos del planeamiento estratégico eran pertinentes para identificar ciclos, patrones y regularidades pero no para pronosticar las discontinuidades. La extrapolación de las tendencias a futuro no era más que un ejercicio que tenía como objetivo la ilusión del control. En efecto, brindaba mucha tranquilidad a los hombres de negocios pensar que el contexto seguiría ciertas tendencias fácilmente identificables por sus planificadores.

Por otra parte, la falacia de la predicción escondía otro error: durante el proceso de planificación estratégica el mundo cambiaba. Es decir, aún durante el proceso de formulación estratégica las condiciones del contexto eran dinámicas lo que ponía en tela de juicio las premisas sobre las que se construía la estrategia. Además, una vez finalizado el plan, durante el período de su puesta en funcionamiento se generaban brechas entre lo formulado y lo realmente sucedido.

Las nuevas técnicas de previsión superaron las rigideces más obvias del planeamiento estratégico. No obstante ello, la técnica especulativa acerca de qué es lo que podría suceder (v.g. formulación de escenarios) respondía algunas preguntas pero generaba otras fuentes de incertidumbre: ¿cuántos escenarios se tienen que formular? ¿Qué hacer ante la multiplicidad de escenarios posibles? ¿Cómo traducir los escenarios en cursos de acción concretos?

En las últimas décadas tuvo lugar un prolífico diálogo entre *praxis* y teoría de la planificación. Surgieron nuevas y diversas corrientes de pensamiento que propusieron concepciones y lecturas alternativas. Carlos Matus [45] sostiene que la planificación es un cálculo que precede y preside a la acción. No se trata de una operación matemática, es un cálculo situacional, sistemático y articulado. Partiendo del supuesto de la incertidumbre del futuro, el planificador concibe posibilidades, planifica para crear el futuro, no para predecirlo [14] [45].

Por su parte, John Friedmann [2] concibe la planificación como un puente entre el pensamiento y la acción. El modelo de planificación transaccional constituirá el aporte del autor para superar la brecha comunicacional entre planificadores y hacedores, entre conocimiento técnico-científico y conocimiento experiencial.

En esa misma línea de pensamiento, la planificación colaborativa [46][47] trata acerca de las causas por las cuales las regiones urbanas son importantes para la política social, económica y medioambiental y sobre cómo se pueden organizar las comunidades políticas para mejorar la calidad de sus espacios [48]. Más allá del basamento teórico –teoría de la planificación comunicativa, sociología institucionalista, geografía económica regional– se trata de una teoría de la práctica.

⁶¹ La distinción entre plan-libro y proceso de planificación de Carlos De Mattos [35] resulta pertinente evocar ya que, a través del caso de los países latinoamericanos, se pone en evidencia el contraste entre los esfuerzos de formalización de los procesos de planificación y la carencia de su puesta en práctica.

El reconocimiento de la falacia de la separación implicó abrir el juego de la planificación a actores organizacionales –y sociales– que hasta ese momento tenían vedada la posibilidad de participar con “voz y voto”. De ahí los nuevos enfoques de planificación transaccional [49], planificación dialogada [50][51], planificación de conflictos políticos [52] y planificación colaborativa [46][47]. Cada uno con sus especificidades, parten de la idea de que todos los actores concernidos por las problemáticas que originan un proceso de planificación deben participar en cada una de sus etapas. Con sus múltiples intereses, frecuentemente en conflicto, sus distintos tipos de conocimiento (i.e. profanos, expertos, científicos) y sus diferentes dotaciones de recursos y experiencia. De esta manera la planificación en general –y la estratégica en particular– pasa a ser un proceso político [52] en cuya arena se mantienen relaciones de poder [53][54][55][56] que tienen como telón de fondo cuestiones técnicas.

Este sintético estado del arte del proceso de planificación permite constatar que a lo largo de la historia contemporánea se da un proceso dialéctico entre *praxis* y teoría de la planificación. Desde su versión emergente hasta el intento de formalización por parte del modelo normativo. Luego, la planificación estratégica en tanto que modelo normativo superador de los primeros modelos, con sus virtudes y defectos –tanto ontológicos como praxeológicos. La proliferación de herramientas para lidiar con la incertidumbre del futuro y la formulación de enfoques que incluyen al conjunto de actores involucrados en las problemáticas que son objetos de planificación, dan cuenta de un campo disciplinar en constante evolución.

Naturaleza de las Organizaciones de Alta Confiabilidad (HROs)

¿Qué tienen en común las centrales generadoras de energía nucleoelectrónica, los sistemas de control de tráfico aéreo, los porta-aviones navales, las organizaciones que gestionan las misiones de cohetes espaciales, las empresas petroquímicas y los equipos de intervenciones quirúrgicas de alta complejidad? Son sistemas riesgosos que pueden generar eventos catastróficos las veinticuatro horas del día, los trescientos sesenta y cinco días del año. No obstante ello, generalmente funcionan bien, es decir, de manera confiable.

El campo de estudio de las organizaciones riesgosas comienza a desarrollarse a partir de las catástrofes de *Chernobil*, *Three Mile Island* (TMI), *Bhopal*, *Challenger* y *Columbia*. Entre los trabajos se destaca el análisis de Charles Perrow sobre la fusión parcial de un núcleo de reactor de la planta nuclear TMI ya que permitió caracterizar a las organizaciones riesgosas [8]. Según Perrow, se trata de sistemas tecnológicos cuyas interrelaciones son complejas y en los que se constata un alto nivel de integración de sus partes componentes. La idea central de la teoría de los accidentes normales (i.e. NAT, acrónimo del inglés Normal Accidents Theory) es la inexorabilidad de las catástrofes. Las organizaciones riesgosas son esencialmente vulnerables y el advenimiento de un evento catastrófico es una mera cuestión de tiempo.

Además de los rasgos tecnológicos de los sistemas riesgosos, un conjunto de competencias organizacionales (e.g. alta competencia técnica, cultura de la confiabilidad, búsqueda constante de la mejora, patrones de autoridad flexibles, redundancia positiva) explican la paradoja de que funcionan en la práctica pero no en la teoría [57]. Los autores del denominado Grupo de Berkeley [57][58][59][60][61] invirtieron la idea central de la teoría de los accidentes normales y sostuvieron que las organizaciones riesgosas son confiables a pesar de ser potencialmente catastróficas. Así, la teoría de las organizaciones de alta confiabilidad (HRT, High Reliability Theory) hace foco en las competencias organizacionales que aseguran una *performance* altamente confiable.

Por su parte, Karl Weick y sus colegas sostienen que en las HROs existe una infraestructura cognitiva que genera un estado de mente colectiva o conciencia activa derivada de una interacción atenta [62]. Cinco principios –de anticipación y contención– permiten gestionar lo inesperado. En otras palabras, las HROs son confiables por: a) su preocupación por el fracaso, b) evitar interpretaciones simplifica-

doras, c) el monitoreo de sus operaciones, d) el compromiso con la resiliencia y e) la presencia de estructuras de baja especificidad que respetan el *savoir-faire* por sobre la jerarquía [1][9].

La teleología es otra dimensión que nos permite distinguir entre HROs y aquellas que no lo son. En ese sentido, justo es reconocer que todo el universo organizacional posee una teleología múltiple. Las organizaciones persiguen objetivos y metas múltiples, frecuentemente en conflicto. De ahí que las organizaciones apelen a distintas estrategias para resolver la conflictiva multiplicidad teleológica: disolver los conflictos teleológicos mediante la satisfacción de un conjunto de restricciones o a través de la selección y maximización de un solo objetivo; establecer una jerarquía teleológica para apuntar de manera ordenada, secuencial o cíclica a la multiplicidad teleológica; establecer arbitrajes o *trade-offs* entre objetivos; conciliar objetivos múltiples en conflicto. Esta última es la estrategia más compleja, desafiante y riesgosa tanto para su análisis como para la búsqueda de soluciones.

Las HROs no tienen alternativas con respecto a sus objetivos: deben alcanzarlos todos en forma simultánea si pretenden sobrevivir. No pueden disolver su multiplicidad teleológica, no pueden apelar a la jerarquización de sus objetivos y tampoco deben establecer arbitrajes que pongan en riesgo su supervivencia. En otras palabras, la característica distintiva de las HROs es que deben conciliar objetivos múltiples, en conflicto y concomitantes [10][58][63][64][65].

Distinguir dentro del universo organizacional un conjunto de organizaciones con características específicas, diferentes con respecto a otras organizaciones, no hace más que poner en evidencia la diversidad organizacional. De ahí que se observe un universo rizomático antes que un mundo organizacional arborescente donde imperan las estructuras jerárquicas [66].

Planificar en HROs

Planificar en las HROs es un proceso contradictorio ya que si bien el sentido común llevaría a pensar que en esos sistemas potencialmente catastróficos debería estar todo planificado, tanto el *corpus* empírico como los aportes teóricos sostienen que sólo hay que planificar todas aquellas decisiones que se puedan programar. Adoptar la planificación contingente allí donde es posible establecer escenarios. Y en el espacio residual dejar que la HRO emplee sus competencias de improvisación para lidiar con lo inesperado.

El *mainstream* de la teoría de los sistemas riesgosos (i.e. enfoque técnico-ingenieril) apuntó durante mucho tiempo al ideal de la planificación absoluta. De ahí la preconización de desarrollar SOPs (i.e. Standard Operating Procedures) para todo lo que ocurra en las HROs y la profusión de técnicas y herramientas de gestión de los riesgos [67].

Sin embargo, como sostienen Weick y Sutcliffe [1], las HROs son conscientes de las limitaciones de la previsión y la anticipación. Más concretamente, los planes pueden reducir la percepción de los individuos ya que se construyen en base a supuestos y creencias, que posteriormente se traducen en expectativas. Por otra parte, los planes especifican acciones contingentes que restringen la atención hacia lo que se espera y limitan el espectro de competencias a las actualmente disponibles. El tercer problema de la planificación en las HROs es que los planes asumen que se producirán los mismos resultados de manera sistemática si los individuos repiten los patrones de actividad del pasado. En este sentido, el rasgo problemático de la planificación, según Weick y Sutcliffe, es que las rutinas no pueden controlar los eventos novedosos.

En síntesis, la planificación en HROs posee un terreno nada desdeñable aunque no exento de ciertos límites. Para determinados aspectos, decisiones y momentos operativos será conveniente y deseable poner en práctica la capacidad planificadora de la HRO. Mientras que ante eventos inesperados no sólo será contraproducente apelar a la rigidez del planeamiento sino que será condición *sine qua non* movilizar las capacidades para improvisar si se pretende asegurar la supervivencia del sistema altamente riesgoso.

MÉTODOS

Comprender el proceso de planificación organizacional en general y en HROs en particular plantea innumerables interrogantes. ¿Qué particularidades presenta el proceso de planificación en las organizaciones del tercer milenio? ¿Cómo evolucionó el campo de estudio de la planificación organizacional? ¿Qué especificidades posee la planificación en HROs? ¿Qué vínculos existen entre los dos campos de estudio (i.e. planificación organizacional y HROs)? ¿Qué desafíos plantea la planificación en HROs? Este es el conjunto de preguntas de investigación que se aborda en el presente trabajo.

La discusión teórica se sustenta en un enfoque hermenéutico, entendido como un estudio reflexivo sobre los enfoques del proceso de planificación y la gestión de HROs. Para ello se realizó una minuciosa recopilación y análisis de fuentes bibliográficas sobre planificación organizacional y gestión de HROs. Se recurrió a dos fuentes de información secundaria: *papers* en revistas académicas del campo disciplinar y referencias bibliográficas.

Una vez desarrollado el estado del arte de la planificación organizacional se indagó acerca del lugar de la planificación en las HROs. Además del respaldo teórico, la reflexión propuesta sobre la convergencia de los dos campos de estudio se basa en el *corpus* empírico desarrollado por nosotros a lo largo de cuatro proyectos de investigación que nos permitieron analizar el funcionamiento de empresas químicas, petroquímicas, del sector nuclear, sistemas ferroviarios y organizaciones del sector salud.⁶²

RESULTADOS

Estudiado el proceso de planificación tanto en su proceso como en su contenido y caracterizadas las HROs como unidad de análisis de nuestra reflexión, el presente apartado desarrolla los argumentos que permiten sostener la convergencia de los dos campos de estudio.

Convergencia teórico-práctica de la planificación y la gestión de HROs

Primer argumento: en los últimos años tanto la teoría de la planificación como el campo disciplinar de las HROs incorporaron a sus esquemas conceptuales nuevos enfoques teórico-prácticos superadores de los otrora dominantes paradigmas normativos y técnico-ingenieriles.

Ambos campos de estudio remiten a una secuencia de desarrollo que se origina en la práctica para posteriormente construir modelos teóricos. De ahí, el inmediato surgimiento de enfoques normativos. Primer bucle de retroalimentación mediante, la aplicación de los primeros modelos del “deber ser” derivó en resultados inferiores a los esperados y habilitó un segundo bucle de retroalimentación entre la práctica y la teoría. En efecto, el campo disciplinar de la planificación incorpora ajustes al planeamiento estratégico y se desarrollan abordajes más complejos como la planificación transaccional, comunicativa y colaborativa. De manera concomitante, la gestión de HROs circunscripta al modelo técnico-ingenieril acotaba su abordaje a las vulnerabilidades de los sistemas riesgosos y obviaba el hecho de que la mayor parte de HROs funcionaban de manera confiable. Es así como se va moldeando el enfoque de la teoría de la confiabilidad. Y similarmente a lo sucedido en el campo de estudio de la planificación, los nuevos enfoques de la gestión de HROs incorporan a sus esquemas la participación de todos los actores involucrados a través de dispositivos de concertación.

Segundo argumento: Superar las limitaciones del enfoque normativo de la planificación –incluido el modelo básico de planeamiento estratégico [36]– y la gestión de HROs implica asumir la complejidad de los contextos teórico-prácticos antes que una claudicación ante la imposibilidad humana de alcanzar la perfección subyacente en el enfoque normativo (v.g. racional) y técnico-ingenieril.

En otras palabras, se abandona el paradigma normativo de la planificación más por sus limitaciones con respecto a los contextos que tiene que enfrentar antes que por las limitaciones humanas y organizacionales que derivaban en resultados inferiores a los esperados por el enfoque normativo. Las restricciones en la percepción, las limitaciones de las acciones contingentes y la errónea previsión de

⁶² Los primeros trabajos empíricos propios sobre el sector petroquímico datan del año 2004. Desde 2008, se conformó un equipo de investigación sobre HROs en el Instituto de Industria de la Universidad Nacional de General Sarmiento, que nos permitió desarrollar un campo de estudio novedoso en nuestro país y explorar el terreno en organizaciones riesgosas argentinas.

repetitividad de los resultados a alcanzar dan cuenta de las carencias del enfoque normativo. Por su parte, el *mainstream* técnico-ingenieril para gestionar las HROs apunta al desarrollo de dispositivos exclusivamente cuantitativos, omitiendo la dimensión cualitativa, tanto individual como grupal y organizacional, para mitigar los riesgos industriales.

Tercer argumento: el campo disciplinar de la planificación organizacional se caracteriza por una multiplicidad de enfoques similar al proceso de diversificación del mundo de las HROs.

El ideal normativo de un *one best way* de la planificación para todo el universo organizacional quedó perimido con la evidencia empírica de las últimas décadas. La profusión de estilos y modelos de planificación (e.g. planificación normativa, estratégica, estratégica situacional, transaccional, colaborativa, satisfaciente, optimizadora, innovadora) es reveladora de la pertinencia de la aplicación de la teoría de la contingencia al campo disciplinar de la planificación organizacional [68]. Sin llegar al extremo de un modelo de planificación para cada organización, la diversidad de enfoques va en paralelo con la multiplicidad de tipos organizacionales.

Algo similar sucede con el universo de HROs. No todas las organizaciones riesgosas son idénticas; también prima la diversidad. Existen las clásicas HROs del sector nuclear, petroquímico y aeronaval a las que se suman las redes de alta confiabilidad (i.e. HRNs, según las siglas en inglés) [69][70][71] y los sistemas de comando de incidentes (i.e. ICS, por Incident Command Systems)[72][73][74]. En el primer caso se trata de infraestructuras críticas, (e.g. generación y distribución de energía eléctrica, provisión de agua potable, telecomunicaciones, transporte ferroviario) mientras que en el segundo caso se refiere a un sistema de gestión organizacional de operaciones de respuesta rápida ante emergencias para eventos que escalan dinámicamente (i.e. inundaciones, accidentes catastróficos ferroviarios o viales, atentados terroristas). En síntesis, la diversidad del universo HRO converge con la profusión de enfoques de planificación.

Cuarto argumento: tanto la teoría como la práctica de la planificación y la gestión de HROs abrieron las puertas a los aspectos informales, participativos y cognitivos para superar las limitaciones de los enfoques normativos y técnico-ingenieriles.

Tanto en los procesos de planificación –especialmente en el sector público– como en la gestión de organizaciones riesgosas se está experimentando un pasaje desde un modelo intra-muros hacia uno extra-muros. Esto implica que las HROs tienen que integrar al conjunto de actores sociales y políticos a sus modelos de gestión del riesgo. Mediante la incorporación de nuevos actores se enriquecen los abordajes a la gestión del riesgo y se complejizan los procesos de construcción de las problemáticas y formulación de objetivos. Asimismo, se generan las condiciones para lograr un mayor grado de compromiso en la ejecución de los planes.

Quinto argumento: el desarrollo de estructuras de baja especificidad y el respeto por el saber hacer determinan una ruptura tanto empírica como onto-epistemológica *vis-à-vis* los esquemas *top-down*, propios de procesos de planificación anclados en la racionalidad ilimitada y la gestión técnico-ingenieril de las HROs.

Tanto la planificación normativa como su sucesora, la planificación estratégica, postulan una separación entre las instancias de concepción y puesta en práctica de los planes. Entre el pensamiento y la acción. Pensamiento ubicado en los sectores directivos o ápices estratégicos y acción focalizada en los núcleos operativos organizacionales. Este clivaje falacioso [34] no sólo se reveló ineficaz en la práctica de la planificación sino también en la gestión de HROs. De ahí el surgimiento de enfoques de planificación que invierten la lógica del proceso, ahora de abajo hacia arriba, asignándole un rol activo a los núcleos operativos –y actores sociales– en la concepción de los planes.

Se da un proceso similar en las HROs ya que para asegurar un desempeño confiable se requiere de la *expertise* de los operarios para hacerle frente a los eventos inesperados; situaciones que no se ajustan a la rigidez de las estructuras jerárquicas de antaño ni a los dispositivos cuantitativos del enfoque técnico-ingenieril.

En síntesis, todos los actores participan del proceso de planificación, se termina el clivaje pensamiento-acción y resulta crucial desarrollar estructuras flexibles para superar eventos inesperados que requieren del *savoir-faire* experto antes que de la sumisión a la autoridad para asegurar la resiliencia de sistemas riesgosos.

Sexto argumento: tanto para planificar como para gestionar HROs se requiere un diálogo permanente con el futuro. En ese sentido, ambos campos disciplinares han desarrollado y adoptado diversas herramientas de gestión para superar la falacia de la predicción y las herramientas antiguamente utilizadas.

Pronósticos, extrapolaciones, método Delphi, prospectiva, *business forecasting* y opciones reales fueron algunas de las herramientas para predecir el futuro. Frecuentemente utilizadas por los planificadores, estas técnicas se revelaron insuficientes, imprecisas o inadecuadas para dar cuenta de contextos futuros extremadamente dinámicos. Para lidiar con la incertidumbre del futuro se desarrolla la técnica de formulación de escenarios que no sólo implica concebir múltiples futuros sino que también implica concebir no ya la predicción sino la previsión como una de las competencias organizacionales esenciales para gestionar la incertidumbre del futuro.

Una evolución similar se da en la gestión de las HROs. El enfoque técnico-ingenieril pretendía predecir el futuro de los sistemas riesgosos para evitar eventos catastróficos. La evidencia empírica, con sus recurrentes catástrofes industriales y naturales, da muestras de las falencias de la predicción y pone en evidencia la necesaria contención de los eventos inesperados. Es decir, ciertos fenómenos y eventos no se pueden predecir y de producirse la HRO tendrá que contenerlos, mitigar sus consecuencias, desplegando sus capacidades de resiliencia e improvisación.

Esto no significa que a la hora de planificar o gestionar una HRO no se utilicen las herramientas para escrutar el futuro. Según la problemática que dé lugar al proceso de planificación, ciertas herramientas de predicción serán pertinentes. No obstante ello, tanto la planificación como la gestión de HROs, en vez de poner en riesgo su supervivencia al focalizarse en la imposible predicción del futuro deben dotarse de resiliencia para enfrentar eventos inesperados.

CONCLUSIONES

Teoría y práctica tradicionalmente fueron concebidas como dos instancias escindibles en la gestión de organizaciones. En el campo disciplinar de la planificación organizacional es una *idée reçue* concebir la planificación como una instancia de reflexión previa a la acción. Recién con los enfoques cibernéticos se va a poner en evidencia la imposibilidad de establecer la clara distinción entre teoría y práctica del planificar. Antes que una relación lineal entre ambas se constata una causalidad circular. La práctica de la planificación nutre a la construcción teórica que, a su vez, enriquecerá a la práctica de los planificadores. De ahí que, antes que una distinción dicotómica, teoría y práctica constituyan dos procesos relacionados circularmente.

Por su parte, las HROs consideradas como organizaciones que se entienden en la práctica pero no en la teoría [57] también asumen el clivaje mencionado y ponen en evidencia las limitaciones de los enfoques técnico-ingenieriles para comprender los sistemas altamente riesgosos. En ese sentido, la teoría de la alta confiabilidad destaca la necesidad de la planificación en HROs al mismo tiempo que identifica sus riesgos: reducción de la percepción de los individuos, las acciones contingentes restringen la atención hacia lo que se espera y limitan el espectro de competencias a las actualmente disponibles, las rutinas no pueden controlar los eventos novedosos.

A priori campos disciplinares independientes, la teoría de la planificación y la teoría sobre sistemas altamente riesgosos presentan diversos puntos de convergencia, entre ellos: incorporación de nuevos enfoques teórico-prácticos superadores de los paradigmas normativos y técnico-ingenieriles, reconocimiento de la complejidad de los contextos teórico-prácticos, diversidad del universo HRO y de enfoques de planificación, participación de todos los actores involucrados tanto en los procesos de planificación como en la gestión de HROs, ruptura con respecto a los jerárquicos esquemas *top-down*, desarrollo de herramientas de previsión antes que predicción para gestionar la incertidumbre del futuro.

El proceso de convergencia entre los campos disciplinares de la planificación y la gestión de HROs no hace más que dar cuenta de la variedad requerida de los dispositivos teórico-prácticos para compren-

der y gestionar sistemas riesgosos, condición necesaria pero no suficiente para afrontar los desafíos futuros de la planificación en HROs, organizaciones paradigmáticas de las sociedades del riesgo contemporáneas.

REFERENCIAS BIBLIOGRAFICAS

- [1] Weick, K. y Sutcliffe, K.; “Managing the unexpected: resilient performance in an age of uncertainty”, 2ª Edición, John Wiley & Sons, Inc, San Francisco, 2007.
- [2] Friedmann, J.; “Insurgencias: essays in planning theory”, Routledge, Oxon, 2011.
- [3] Banfield, E.; “Ends and means in planning”, International Social Science Journal, Vol. XI (3), pág. 361-368, 1959.
- [4] Faludi, A.; “A reader in planning theory”, Pergamon Press, Oxford, 1973.
- [5] Alexander E. (Ed.); “Evaluation in planning. Evolution and prospects”, Ashgate Publishing Limited, Aldershot, 2006.
- [6] Archibugi, F.; “Planning Theory. From the political debate to the methodological reconstruction”, Springer-Verlag Italy, Milano, 2008.
- [7] Ackoff, R.; “Un concepto de planeación de empresas”, Editorial Limusa, México, 1997.
- [8] Perrow, Ch.; “Normal Accidents: living with high-risk technologies”, Basic Books, New York, 1984.
- [9] Weick, K., Sutcliffe, K. y Obstfeld, D.; “Organizing for high reliability: processes of collective mindfulness”, Research in Organizational Behavior, vol 21, pág. 81-123, 1999.
- [10] Cantero, J. y Seijo, G.; “Rasgos ontológicos de las Organizaciones de Alta Confiabilidad (HROs): precisiones epistemológicas para la comprensión de un objeto de estudio en debate”, Revista del Centro de Estudios de Sociología del Trabajo, vol abril (4), pág. 69-96, 2012.
- [11] Beck, U.; “Risk society: towards a new modernity”, Sage Publications, Newbury Park CA, 1992.
- [12] Fayol, H.; “General and industrial management”, Pitman, London, 1949.
- [13] Beer, S.; “Brain of the firm”, 2ª Edición, John Wiley & sons, Chichester, 1995.
- [14] Matus, C.; “Planificar para gobernar. El método PES”, Universidad Nacional de la Matanza, Fundación CIGOB, Fundación ALTADIR, Buenos Aires, 2006.
- [15] Mannheim, K.; “Libertad, poder y planificación democrática”, Fondo de Cultura Económica, México, 1960.
- [16] Friedmann, J.; “Planificación en el ámbito público”, Serie Administración General, Colección Estudios. Instituto Nacional de Administración Pública, Ministerio para las Administraciones Públicas, Madrid, 1991.
- [17] Simon, H.; “El comportamiento administrativo”, Errepar, Buenos Aires, 2011.
- [18] Matus, C.; “Adiós señor presidente”, 2da Edición. Ediciones de la Universidad Nacional de Lanús, Remedios de escalada, 2007.
- [19] Meyerson, M. y Banfield, E.; “Politics, planning and the public interest. The case of public housing in Chicago”, The Free Press, New York, 1955.
- [20] Chadwick, G.; “A systems view of planning”, Pergamon Press, Oxford, 1971.
- [21] McLoughlin, J.B.; “Urban and regional planning: a system approach”, Faber, London, 1969.
- [22] Wilson, A.G.; “Research for regional planning”, Regional Studies, vol 3 (1), pág. 3-14, 1969.
- [23] Ansoff, I.; “Corporate strategy”, McGraw-Hill, New York, 1965.
- [24] Steiner, G.A.; “Top management planning”, Macmillan, New York, 1969.
- [25] Andrews, K. R.; “The concept of corporate strategy”, Irwon Editions, Homewood, Il, 1971.
- [26] Lorange, P.; “Corporate planning. An executive viewpoint”, Prentice Hall, Englewood Cliffs, NJ, 1980.
- [27] Bernard, Ph.; “Planning in the Soviet Union”, Pergamon Press, Oxford, 1966.
- [28] Brutzkus, B.; “Economic planning in Soviet Russia”, Routledge, London, 2000.
- [29] Dobb, M.; “Socialist planning. Some problems”, Lawrence & Wishart Ltd., London, 1970.
- [30] Ellman, M.; “Socialist planning”, Cambridge University Press, Cambridge, UK, 2014.
- [31] French, R.A.; “Plans, pragmatism and people. The legacy of Soviet planning for today’s cities”, UCL Press Ltd., London, 1995.
- [32] Wilson, I.; “Strategic planning isn’t dead –it changed”, Long Range Planning, Vol. 27 (4), pág. 12-24, 1994.
- [33] Wilson, I.; “The seven deadly sins of planning”, En Mintzberg, H.; Ahlstrand, B. y Lampel, J.; “Strategy bites back”, FT – Prentice Hall, London, pág. 43-44, 2008.
- [34] Mintzberg, H.; “The rise and fall of strategic planning”, The Free Press, New York, 1994.

- [35] De Mattos, C.; “Planes versus planificación en la experiencia latinoamericana”, Revista de la CEPAL, N° 8, agosto, pág. 79-96, 1979.
- [36] Mintzberg, H.; “Safari a la estrategia. Una visita guiada por la jungla del management estratégico”, Editorial Granica, Buenos Aires, 1999.
- [37] Dalkey, N.; “Delphi”, Rand Corporation, Santa Mónica, CA, 1967. Disponible en: <http://www.rand.org/pubs/papers/P3704.html> Página visitada el 6 de mayo de 2016.
- [38] Dalkey, N.; “The Delphi method. An experimental study of group opinion”, Rand Corporation, Santa Mónica, CA, 1969.
 Disponible en: http://www.rand.org/pubs/research_memoranda/RM5888.html Página visitada el 6 de mayo de 2016.
- [39] Ringland, G.; “Scenarios in business”, John Wiley & Sons, Chichester, New York, 2002.
- [40] Van der Heijden, K.; “Scenarios: the art of strategic conversation”, John Wiley & Sons, Chichester, England, 1996.
- [41] Wack, P.; “Scenarios: uncharted waters ahead”, Harvard Business Review, september-October, pág. 73-89, 1985.
- [42] Wack, P.; “Scenarios: shooting the rapids”, Harvard Business Review, november-december, pág. 139-150, 1985.
- [43] Schwartz, P.; “The art of the long view”, Doubleday, New York, 1991.
- [44] Wilson, I.; “The subtle art of strategy organizational planning in uncertain times”, Praeger Publishers, Westport, 2003.
- [45] Matus, C.; “Política, planificación y gobierno”, Fundación Altadir, Caracas, 1987.
- [46] Healey, P.; “Collaborative Planning: Shaping Places in Fragmented Societies”, Macmillan, London, 1997.
- [47] Healey, P.; “Collaborative planning in perspective”, Planning theory, vol. 2 (2): pág. 101-123, 2003.
- [48] Harris, N.; “Collaborative planning”, En Allmendinger, Ph. y Tewdwr-Jones, M. (Eds.); “Planning Futures. New Directions for Planning Theory”, Routledge, London, pág. 21-43, 2002.
- [49] Friedmann, J.; “Retracking America: A theory of transactive planning”, Anchor Press, New York, 1973.
- [50] Forester, J.; “Planning in the face of power”, University of California Press, Berkeley, Los Angeles, 1989.
- [51] Forester, J.; “Dealing with differences”, Oxford University Press, Oxford, 2009.
- [52] Sandercock, L.; “Towards cosmopolis: planning for multicultural cities”, John Wiley, New York, 1998.
- [53] Wildavsky, A.; “The politics of the budgetary process”, Little Brown, Boston, 1964.
- [54] Flyvbjerg, B.; “Rationality and Power”, University of Chicago Press, Chicago, 1998.
- [55] Flyvbjerg, B.; “Bringing power to planning research: one researcher’s praxis story”, Journal of Planning Education and Research, vol 21 (4), Summer, pág. 353-366, 2002.
- [56] Flyvbjerg, B.; “Planning and Foucault. In Search of the Dark Side of Planning Theory”, En Philip Allmendinger y Mark Tewdwr-Jones, (Eds.); “Planning Futures: New Directions for Planning Theory”, Routledge, London, pág. 44-62, 2002.
- [57] LaPorte, T. y Consolini, P.; “Working in practice but not in theory: theoretical challenges of ‘High-reliability organizations’”, Journal of Public Administration Research and Theory, vol winter (1), pág. 19-47, 1991.
- [58] Rochlin, G.; “Defining ‘high reliability’ organisations in practice: a taxonomic prologue”, En Roberts, K. (Ed); “New Challenges to Understanding Organisations”, Macmillan, New York, pág. 11-32, 1993.
- [59] Schulman, P.; “The negotiated order of organizational reliability”, Administration & Society, vol 25 (3), pág. 353-363, 1993.
- [60] Roberts, K.; “Some characteristics of one type of high reliability organization”, Organization Science, vol 1 (2), pág. 160-175, 1990.
- [61] Weick, K.; “Organizational culture as a source of high reliability”, California Management Review, vol 24 (2), pág. 112-127, 1987.
- [62] Weick, K. y Roberts, K.; “Collective mind in organizations: heedful interrelating on flight decks”, Administrative Science Quarterly, vol 38, pág. 357-381, 1993.
- [63] Bourrier, M. (Dir.); “Organiser la fiabilité”, L’Harmattan, Paris, 2001.
- [64] Cameron, K.; “Effectiveness as paradox: consensus and conflict in conceptions of organizational effectiveness”, Management Science, vol. 32 (5), pág. 539-553, 1986.

- [65] Weick, K.; “Organizing for transient reliability: the production of dynamic non-events”, *Journal of contingencies and crisis management*, vol 19 (1), pág. 21-27, 2011.
- [66] Cantero, J. (2015); “Fuentes epistemológicas de la Administración: de la arborescencia al rizoma. El caso de las Organizaciones de Alta Confiabilidad (HROs)”, II° Congreso Latinoamericano de Administración y V° Encuentro internacional de Administración de la Región Jesuítica Guaraní. Facultad de Ciencias Económicas de la Universidad Nacional de Misiones – 14 y 15 de septiembre 2015.
- [67] Reason, J.; “La gestión de los grandes riesgos”, *Modus Laborandi*, Madrid, 2010.
- [68] Alexander E.; “After rationality: towards a contingency theory for planning”, En Mandelbaum, S., Mazza, L., Burchell, R. (Eds.), “Explorations in Planning Theory”, Center for Urban Policy Research, New Brunswick, NJ, pág. 45-64, 1996.
- [69] Roe, E. y Schulman, P.; “High reliability management: operating on the edge”, Stanford University Press, Stanford CA, 2008.
- [70] Schulman, P y Roe, E.; “Designing Infrastructures: dilemmas of design and the reliability of critical infrastructures”, *Journal of Contingencies and Crisis Management*, vol 15 (1), pág. 42-49, 2007.
- [71] Schulman, P.; Roe, E.; Van Eeten, M. y Bruijne, M.; “High Reliability and the Management of Critical Infrastructures”, *Journal of Contingencies and Crisis Management*, vol 12 (1), pág. 14-28, 2004.
- [72] Bigley, G. y Roberts, K.; “The Incident Command System: high reliability organizing for complex and volatile tasks”, *Academy of Management Journal*, vol 44 (6), pág. 1281–1299, 2001.
- [73] Groenendaal, J. y Helsloot, I; “A Preliminary Examination of Command and Control by Incident Commanders of Dutch Fire Services during Real Incidents”, *Journal of Contingencies & Crisis Management*, vol 24 (1), March, pág. 2-13, 2016.
- [74] Jensen, J. y Waugh, W.; “The United States’ experience with the Incident Command System: what we think we know and what we need to know more about”, *Journal of Contingencies & Crisis Management*, vol 22 (1), March, pág. 5-17, 2016.

DIAGNÓSTICO DE EMPRESAS PYMES DE MISIONES Y PROPUESTA DE MODELOS DE GESTIÓN Y OPTIMIZACIÓN

Guidek Roberto Cesar

guidek@fce.unam.edu.ar

Adams Juan Ariel

adamsjuanariel@gmail.com

Benítez Marcos Daniel

marcosdanielben@gmail.com

Domínguez Guillermo Alfonso

cpguillermodomínguez@gmail.com

Facultad de Ciencias Económicas de la Universidad Nacional de Misiones

RESUMEN

Este trabajo busca presentar resultados del proyecto “Modelo de gestión para la optimización de operaciones en líneas de producción de empresas pymes de Misiones” que tiene como objetivo indagar sobre la gestión de la producción de las empresas a los efectos de evaluar un modelo de gestión que posibilite optimizar las operaciones y con ello lograr mejorar la productividad, reducir costos, minimizar desperdicios y optimizar las condiciones de las empresas locales.

La metodología consistió en visitar empresas locales donde a través de observación y entrevista a la gerencia se utilizó un formulario de relevamiento de los procesos y un instrumento de recolección de datos, para obtener el diagnóstico de funcionamiento de las fábricas y procesos, permitiendo evaluar la posibilidad de aplicaciones de resultados mediante técnicas, herramientas y/o modelos de gestión e investigación operativa para gestionar los procesos productivos.

Como conclusión del proyecto se observa que solamente el 40% de las herramientas presentadas de media o baja complejidad son aplicadas por las empresas industriales relevadas y que es posible lograr resultados positivos y mejorar la productividad, utilizando el modelo de las 5s, la organización de puestos de trabajo, seguridad industrial, gestión de procesos, el balance score card, el layout entre otros.

PALABRAS CLAVES:

Modelo de gestión – Optimización – Productividad – Técnicas sencillas y complejas.

INTRODUCCIÓN

Misiones es la mayor productora de madera con destino industrial. Posee plantas transformadoras de celulosa orientada a la fabricación de papel y existen alrededor de setecientas industrias instaladas, con maquinaria que se emplea en procesos más complejos, donde encontramos a los secaderos de yerba mate y té, molinos yerbateros, arroceros y maiceros, envasadoras de té, fábricas de fécula de mandioca y almidón, algunas fábricas textiles, de calzado, de productos lácteos, de elaboración de medicamentos, un ingenio azucarero en San Javier y una desmotadora de algodón en Leandro N. Alem.⁶³

Las empresas de producción de Misiones en su gran mayoría no utilizan modelos o herramientas de optimización y gestión que les permitan obtener una mayor productividad.

Hoy en día, las tecnologías se desarrollan a tal velocidad que se nos hace muy arduo conocer y seleccionar las herramientas de gestión más adecuadas.

El objetivo del trabajo es presentar resultados del proyecto “Modelo de gestión para la optimización de operaciones en líneas de producción de empresas pymes de misiones” cuyo objetivo es evaluar la implementación de un modelo de gestión para la optimización de operaciones en la línea de producción

⁶³ <http://es.slideshare.net/321654789/actividad-economica-2510115>. Página visitada el 4 de julio de 2016.

en empresas misioneras para la obtención de mejoras y reducción de desperdicios en empresas de diversos rubros y con ello aumentar la productividad de las mismas. Además indagar sobre la gestión de la producción de las empresas a los efectos de evaluar un modelo de gestión que posibilite optimizar las operaciones y con ello lograr mejorar la productividad, reducir costos, minimizar desperdicios y optimizar las condiciones de las empresas locales.

La metodología propuesta es indagar los procesos típicos de producción industrial en la provincia de Misiones teniendo como foco la búsqueda de mejoras del desempeño y reducción de desperdicios, tiempo y costos. La misma consistió en elegir diversos sectores productivos e industriales de acuerdo a la oportunidad (por conveniencia) y autorización de empresas locales para observar y determinar cómo están organizadas las empresas y la descripción de las actividades y procesos que son realizadas en las fábricas, las dificultades que experimentan, el nivel de eficiencia de los procesos y determinar qué herramientas de gestión son necesarias para mejorar la productividad y optimizar los resultados de las empresas. Para ello se han visitado los sectores productivos: yerba mate, aserraderos, metalmecánica, te, fabricación de muebles, fábrica de helados, industria de la construcción, energía con biomasa y servicio de producción de alimentos.

Para la realización del trabajo se realizó un relevamiento de herramientas y técnicas utilizadas usualmente para optimizar los procesos productivos. También una descripción de los procesos de 8 empresas del total de 9 visitadas, además de los datos preliminares del estudio, consistentes en la observación, realización de encuestas y procesamiento de los datos.

Como conclusión se obtuvo que las empresas industriales misioneras podrán optimizar los procesos productivos y mejorar la productividad a través de la implementación de herramientas sencillas.

METODOLOGIA

La metodología del estudio consiste en dos actividades en la primera etapa del proyecto, ellas son:

- 1- Realizar un relevamiento de las técnicas y herramientas de gestión para optimizar la línea de producción.

Relevar las necesidades de productividad de al menos dos empresas de los principales sectores industriales de Misiones. En definitiva se tomaron 9 empresas, de las cuales se presentan las descripciones mediante la aplicación de una herramienta de diagnóstico. Para relevar los procesos expuestos se utilizó el formulario de relevamiento de los procesos en el cual se determinó el objeto e identificación, el alcance definiendo las actividades, la amplitud, el inicio y fin de los procesos, documentos, procedimientos, instrucciones, definiciones y abreviaturas, responsables, indicadores y medición del proceso (medición de entradas, salidas e indicadores de eficiencia), oportunidades de mejora (en el proceso, procedimiento, normas legales o bromatológicas, resultados y eficiencia y en registros), descripción de los procesos y observaciones particulares.

- 2- Para evaluar las herramientas se utilizó el instrumento de recolección de datos resultante de la combinación de diversos métodos de diagnóstico utilizados por el INTI, SEBRAE y CFI, donde se observó e indagó sobre datos personales, razón social, tiempo en actividad, rubro, forma jurídica, cantidad de empleados por área, estacionalidad, ventas, clientes, materias primas, herramientas de gestión, recursos humanos, producción (Tecnología de producción, Maquinaria, instalaciones e Infraestructura, Mantenimiento, Planeamiento y control de la producción, Procesos, y Residuos, Cantidad, Stock, materiales y proveedores – Inventario, dirección, administración y finanzas, mercado y ventas, Costo), orden y limpieza, seguridad, información financiera y contable.

RESULTADOS

Relevamiento de herramientas y técnicas de gestión

Se han relevado las siguientes herramientas de gestión, técnicas sencillas y más complejas utilizadas para obtener mayor productividad y/u optimizar los procesos productivos. Ellas son:

- “Gestión por proceso”⁶⁴
- “Optimización
- Colas de espera”⁶⁵
- “Inventarios”⁶⁶
- “BPM”⁶⁷
- “Control estadístico de procesos”⁶⁸
- “Análisis multivariado
- Anova”⁶⁹
- “5s”⁷⁰
- “Kan ban”⁷¹
- “Kaizen”⁷²
- “Layout”⁷³
- “Indicadores”⁷⁴
- “Balance Score Card”⁷⁵
- “Organización industrial”⁷⁶
- “Seguridad industrial”⁷⁷
- “Mapeo de procesos”⁷⁸
- “Formularios de medición”⁷⁹
- “Descripción de puestos de trabajo”⁸⁰
- “Balanceo de procesos”⁸¹

Descripción de las actividades y procesos

La metodología consistió en elegir diversos sectores productivos e industriales de acuerdo a la oportunidad (por conveniencia) y autorización de empresas locales

⁶⁴ PÉREZ FERNÁNDEZ DE VELASCO, José Antonio; DE VELASCO, José Antonio Pérez Fernández. Gestión por procesos. Esic Editorial, 5° Edición, 2007.

⁶⁵ EPPEN, Gary D. “Investigación de operaciones en la ciencia administrativa: construcción de modelos para la toma de decisiones con hojas de cálculo electrónicas”. 5° Edición. Editorial Pearson Educación, Buenos Aires, 2000.

⁶⁶ WINSTON, Wayne L. Investigación de operaciones: aplicaciones y algoritmos. 5° Edición, Grupo Editorial Iberoamérica SA, México, 1994.

⁶⁷ ROMÁN, DR MARIO. BUENAS PRÁCTICAS DE MANUFACTURA. Cuaderno tecnológico N°2, Lácteos. INTI. Argentina, 2007.

⁶⁸ MONTGOMERY, Douglas C. Douglas C. Introducción al control estadístico de calidad. Grupo Editorial Iberoamérica,, 1991.

⁶⁹ PÉREZ LÓPEZ, César. Métodos estadísticos avanzados con SPSS. Thompson. Madrid, 2005.

⁷⁰ DORBESSAN, José. Las 5S, herramientas de cambio. editorial Universitaria de la UTN, 2006.

⁷¹ ESPARRAGO JR, Romeo A. Kanban. Production and Inventory Management Journal, 1988, vol. 29, no 1, p. 6.

⁷² IMAI, Masaaki, et al. Kaizen: la clave de la ventaja competitiva japonesa. 1998.

⁷³ DE LA FUENTE GARCÍA, David; QUESADA, Isabel Fernández. Distribución en planta. Universidad de Oviedo, 2005.

⁷⁴ SAMPEDRO, Carlos Arias, et al. Indicadores de Gestión. Ovis, 2004, no 90, p. 45-55.

⁷⁵ SCALI, Jorge; TAPIA, G. Tablero de comando en las PYMES. Edit. Alfaomega Grupo Editor. México, 2012.

⁷⁶ TIROLE, Jean; MATUTES, Carmen. La teoría de la organización industrial. Ariel, 1990.

⁷⁷ DENTON, D. Keith. Seguridad industrial: administración y métodos. McGraw-Hill, 1985.

⁷⁸ DAMELIO, Roberto. Fundamentos de Mapeo de procesos. Panorama Pub. Co., 2000.

⁷⁹ LARDENT, Alberto R., et al. Técnicas de organización, sistemas y métodos. IRAM, 1984.

⁸⁰ FERNÁNDEZ-RÍOS, Manuel. Análisis y descripción de puestos de trabajo: teoría, métodos y ejercicios. Ediciones Díaz de Santos, 1995.

⁸¹ GROOVER, Mikell P. Fundamentos de manufactura moderna: materiales, procesos y sistemas. Pearson Educación, 1997.

Se han visitado los sectores productivos: Yerba mate, Aserraderos, Metalmecánica, te, fabricación de muebles, fábrica de helados, industria de la construcción, energía con biomasa y servicio de producción de alimentos. Este trabajo contiene la descripción de las actividades de relevamiento de los procesos productivos de una empresa industrial de Misiones a modo de ejemplo.

Descripción del Modelo de producción de estructuras metálicas – Empresa metalmecánica:

La empresa elegida se ubica en Garupá Misiones y el sistema de producción se realiza a pedido, donde la empresa levanta el pedido contra entrega de anticipo para posteriormente iniciar las actividades, donde la gestión de compras se realiza de manera propia o según el deseo de cliente, lo puede hacer el mismo, o sea el cliente hace la compra de los materiales (hierro, planchas, UPS, etc.) y la empresa elabora la estructura.

La estacionalidad de la actividad se observa en los meses de diciembre a marzo, acentuándose en el mes de febrero en más del 50%. La empresa opta en los últimos años en mantener al personal clave para evitar reducción de capacidad productiva.

La producción está caracterizada por elaborar varios productos con pequeños lotes, la disposición de planta está orientada por proceso, y se observa idas y retrocesos en la producción, movimiento de piezas y esfuerzos innecesarios en el comportamiento del personal.

Los horarios de producción consisten en 6 días laborales, 1 turno de trabajo de 8 horas que acumulan en total 48 horas semanales.

Los principales equipos son corte con oxicorte, soldadura automática, soldadura común y cortes de perfiles. Según los entrevistados el principal factor de éxito de la empresa es la flexibilidad para la atención o satisfacción del cliente.

Las principales actividades y procesos del sector son las siguientes:

- 1- Inventario y compras.-
- 2- Cortes y perforaciones
- 3- Preparación de superficies y pintura
- 4- Armado
- 5- Montaje

1- Inventario y compras: consiste en la compra y adquisición de productos metálicos e insumos para la elaboración de estructuras metálicas, también implican la gestión de actividades tales como planificación y organización. Esta actividad puede desarrollarse hasta en 45 días por las condiciones actuales de la respuesta de empresas nacionales de materiales. Las principales materias primas adquiridas son chapa negra, chapa galvanizada, chapa de techo, perfiles y otros insumos menores.



Fotografía N° 5: inventario de materiales metálicos

2- Cortes y perforaciones: Este procedimiento de corte sirve para que las piezas tengan sus dimensiones definitivas. El corte puede hacerse con sierra, cizalla, disco o máquina de oxicorte.

La máquina oxicorte se utiliza tomando las precauciones necesarias para conseguir un corte regular, y para que las tensiones o transformaciones de origen térmico producidas no causen perjuicio alguno.



Fotografía N° 6: Máquina de oxicorte

El oxicorte es una técnica auxiliar a la soldadura, desarrollada desde 1903 y usada hasta la fecha en innumerables aplicaciones industriales, que se utiliza para la preparación de los bordes de las piezas a soldar cuando son de espesor considerable, y para realizar el corte de chapas, barras de acero al carbono de baja aleación u otros elementos ferrosos.

El oxicorte consta de dos etapas: en la primera, el acero se calienta a alta temperatura (900 °C) con la llama producida por el oxígeno y un gas combustible; en la segunda, una corriente de oxígeno corta el metal y elimina los óxidos de hierro producidos.

En este proceso se utiliza un gas combustible cualquiera (acetileno, hidrógeno, propano, hulla, tetreno o crileno), cuyo efecto es producir una llama para calentar el material, mientras que como gas comburente siempre ha de utilizarse oxígeno a fin de causar la oxidación necesaria para el proceso de corte.

3- Preparación de superficies y pintura: consiste en corregir los detalles y pintar las superficies y piezas metálicas resultantes del corte. Preparación de superficies y pintura.

Las superficies se limpiarán cuidadosamente, eliminando todo rastro de suciedad, cascarilla óxido, gotas de soldadura o escoria, mediante chorreado abrasivo, para que la pieza quede totalmente limpia y seca.



Fotografía N° 7: material en proceso de limpieza, pintura, etc..

4- Armado en fábrica y obra: Esta operación tiene por objeto presentar en taller cada uno de los elementos estructurales que lo requieran, ensamblando las piezas que se han elaborado, sin forzarlas, en la posición relativa que tendrán una vez efectuadas las uniones definitivas. Se armará el conjunto del elemento, tanto el que ha de unirse definitivamente en taller como el que se unirá en obra.



Fotografía N° 8: armadora de estructuras metálicas

Se colocará el número suficiente de tornillos de armado apretados fuertemente con llave manual, para asegurar la inmovilidad de las piezas armadas y el íntimo contacto entre las superficies de unión.

Finalizado el armado, y comprobada su exactitud, se procede a realizar la unión definitiva de las piezas que constituyen las partes que hayan de llevarse terminadas a la obra.

5- Montaje: Sobre las cimentaciones previamente ejecutadas se apoyan las bases de los primeros pilares o pórticos. Estas bases se nivelan con cuñas de acero. Es conveniente que la separación esté comprendida entre 40 y 80 milímetros. Después de acuñadas las bases, se procede a la colocación de vigas del primer forjado y luego se alinean y aploman los pilares y pórticos.



Fotografía N° 9: Estructura metálica

Proyecto, fabricación y montaje de estructuras metálicas de diversas tipologías a medida de las necesidades de nuestros clientes con alta calidad en detalles de terminación. Naves industriales de grandes luces y alturas. Construcción de galpones y depósitos de estructuras metálicas livianas.

Los procesos pertenecientes a diversos sectores productivos de Misiones expuestos en este documento se puede observar que pertenecen a diversas actividades económicas, en la mayoría de los casos no están relacionadas.

Resultados de la aplicación del instrumento de recolección de datos

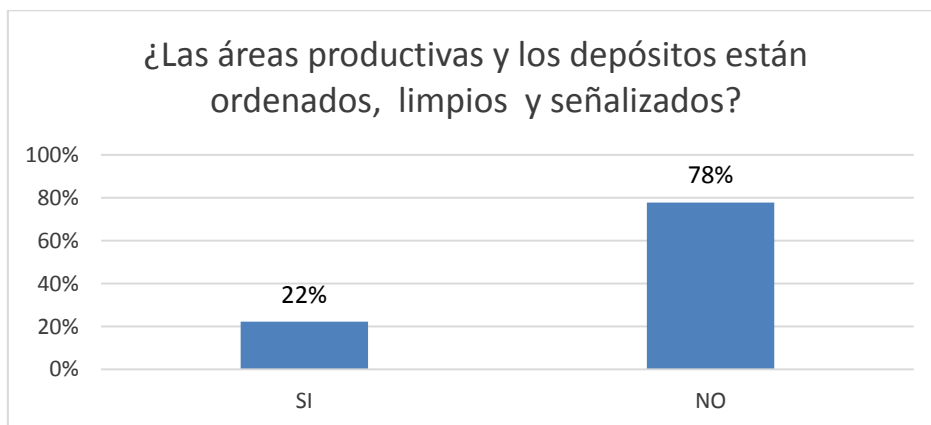
Se expone datos preliminares del estudio en las empresas y la potencialidad de aplicación de los mismos.

Cuadro n° 1: Herramientas de Gestión que utilizan las empresas visitadas

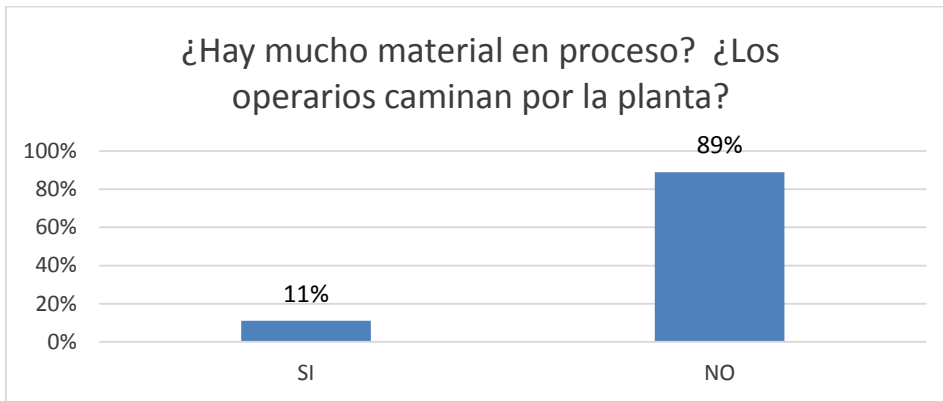
HERRAMIENTAS DE GESTION QUE UTILIZAN	SI	NO	Total
Gestión por procesos	5	4	9
Optimización	1	8	9
Balanceo de procesos	2	7	9

BPM	1	8	9
Control estadístico de procesos	0	9	9
Anova	0	9	9
5s	2	7	9
Formularios de Medición	4	5	9
Descripción de puesto de trabajo	3	6	9
Kamban	0	9	9
Kaisen	2	7	9
Layout	0	9	9
Análisis Multivariado	0	9	9
Org. Industrial	0	9	9
Seguridad Industrial	0	9	9
Mapeo de Procesos	0	9	9
Colas de espera	0	9	9
Indicadores	0	9	9
Balance Score Card	0	9	9
Inventario	0	9	9
Total herramientas utilizadas	8	12	20
Porcentaje herramientas utilizadas	40%	60%	100%

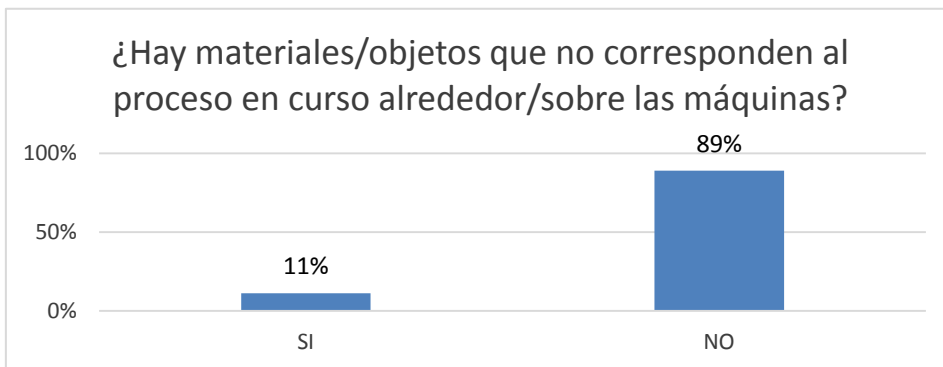
El cuadro n° 1 expone la cantidad de herramientas que se utilizan en la gestión de operaciones de las fábricas visitadas. Lamentablemente a simple vista se observa que solamente el 40% de las herramientas presentadas de media o baja complejidad son aplicadas en las empresas, lo que permite inferir que existe una gran potencialidad de mejora de productividad aplicando herramientas sencillas.



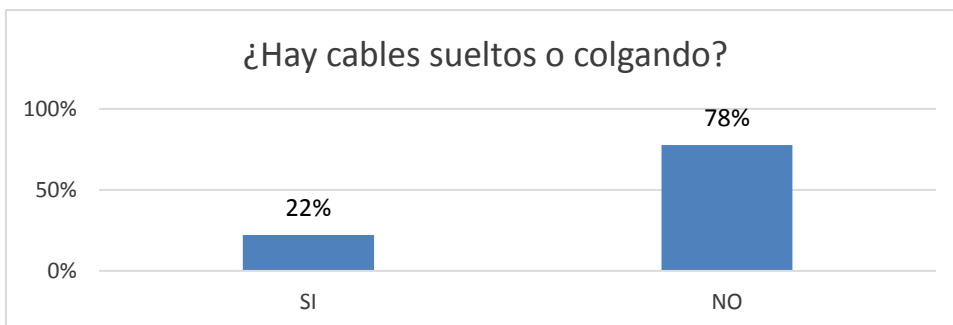
De las 9 fábricas visitadas, respecto a si las áreas productivas y los depósitos están ordenados, limpios y señalizados se observó que el 22% de ellas si las tienen en dichas condiciones y que el 78% no las tienen en esas condiciones.



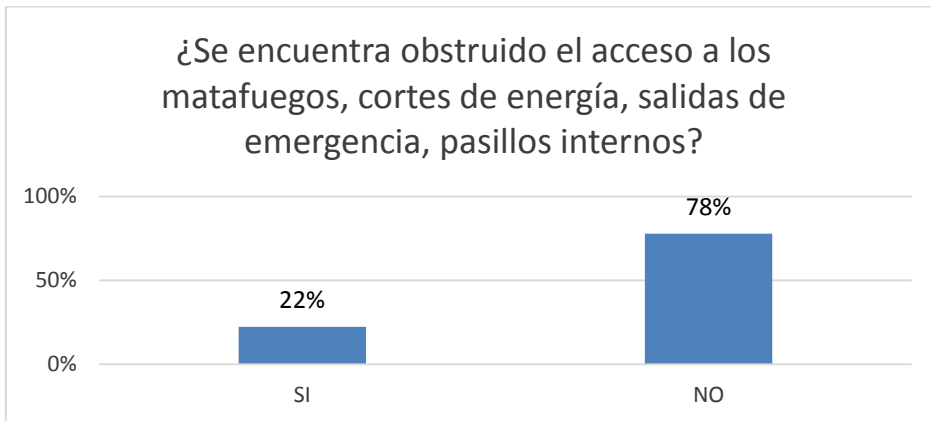
Del total de las empresas visitadas, en el 11% de ellas hay mucho material en proceso y los operarios caminan por la planta y en el 89% ocurre lo contrario.



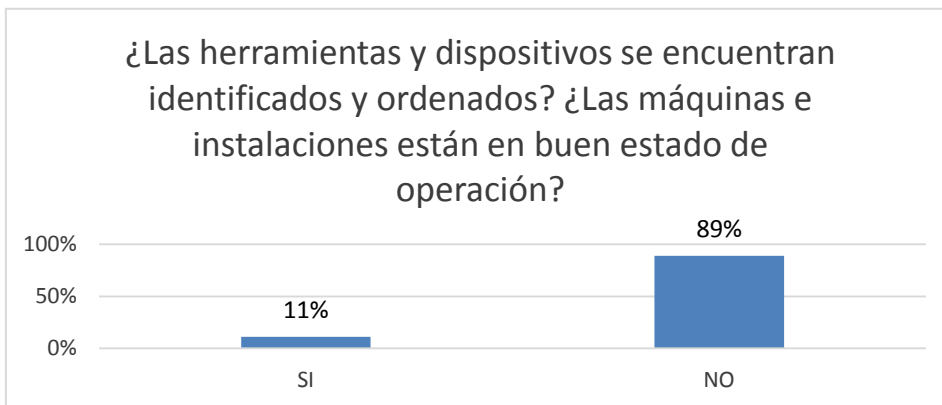
El 11% de las fábricas visitadas tiene materiales/objetos que no corresponden al proceso en curso alrededor/sobre las máquinas y el 89% no los tiene.



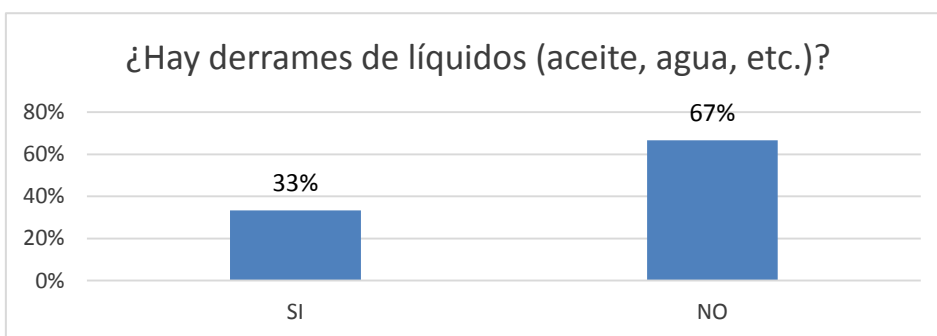
De todas las empresas visitadas, el 22% tiene cables sueltos o colgando y el 78% no los tiene.



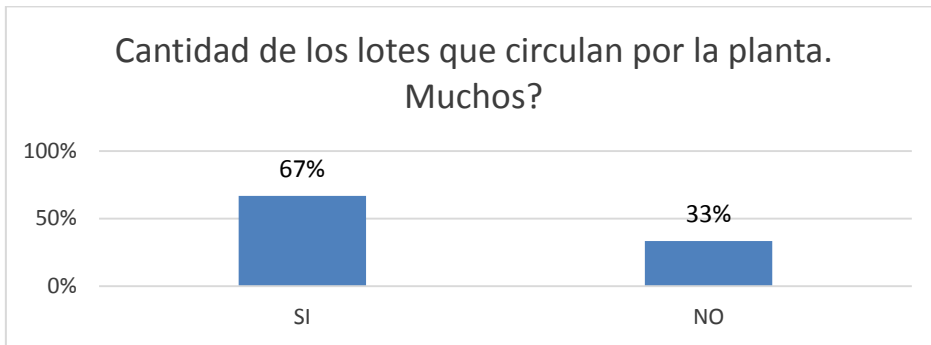
De total de 9 empresas visitadas, el 22% tiene obstruido el acceso a los matafuegos, cortes de energía, salidas de emergencia o pasillos internos y el 78% no los tiene obstruidos.



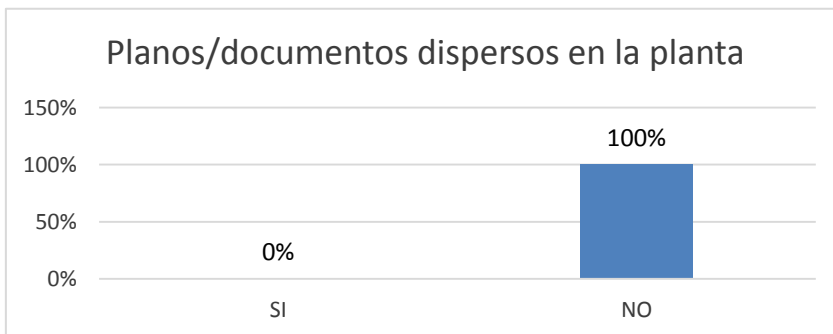
El 11% de las fábricas visitadas cuenta con las herramientas y dispositivos identificados y ordenados y las máquinas e instalaciones están en buen estado de operación, mientras que el 89% no.



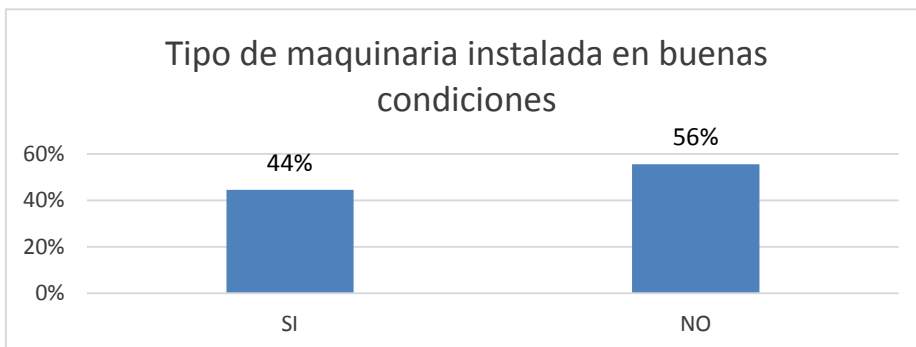
De las empresas visitadas, el 33% tiene derrames de líquidos (aceite, agua, etcétera) y el 67% no tiene derrames.



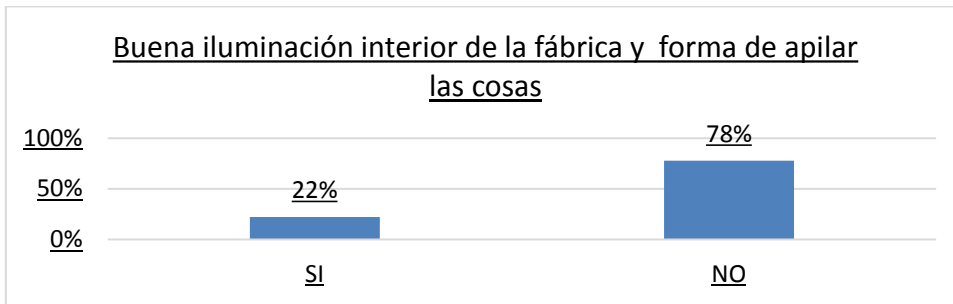
El 67% de las fábricas visitadas tiene gran cantidad de lotes que circulan por la planta, mientras que el 33% no tiene muchos lotes circulando por la planta.



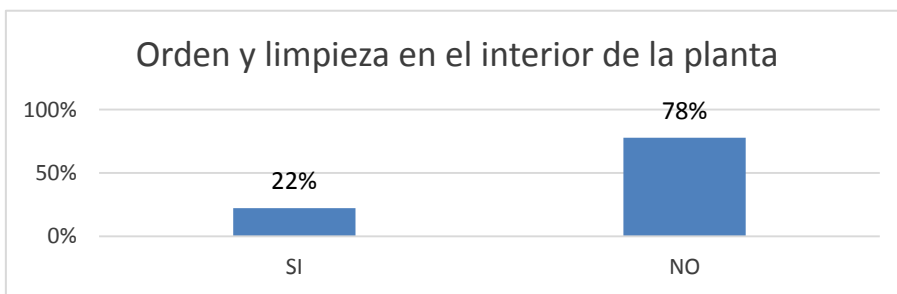
El 100% de las empresas visitadas no tiene planos/documentos dispersos en la planta.



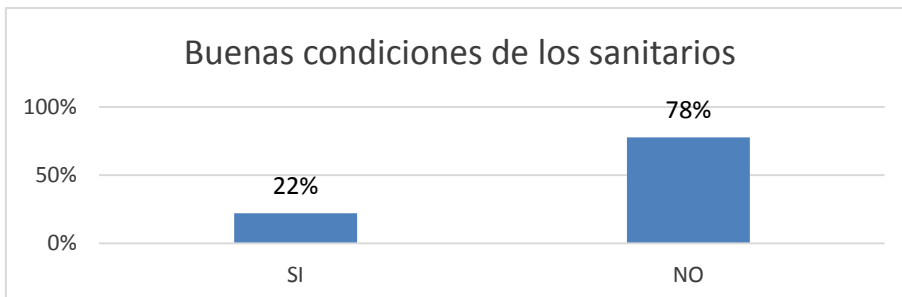
El 44% del total de fábricas relevadas tiene las maquinarias instaladas en buenas condiciones y el por el contrario, el 56% no las tiene en buenas condiciones.



Solamente el 22% de las empresas visitadas cuenta con buena iluminación interior y adecuada forma de apilar las cosas.



Al observar el orden y limpieza en el interior de las empresas visitadas resulta que el 22% de ellas mantienen el orden y la limpieza.



En cuanto a si las fábricas relevadas tienen los sanitarios en buenas condiciones resulta que el 22% si los tiene y el 78% no los tiene.

CONCLUSIONES

Se ha logrado visitar 9 fábricas de distintos sectores productivos como ser la yerba mate, aserraderos, metalmecánica, te, fabricación de muebles, fábrica de helados, industria de la construcción, energía con biomasa y servicio de producción de alimentos y se logró documentar las actividades y procesos de todas ellas.

Lamentablemente a simple vista se observa que solamente el 40% de las herramientas presentadas de media o baja complejidad son aplicadas en las empresas de Misiones visitadas, lo que permite inferir que existe una gran potencialidad de mejora de productividad aplicando herramientas sencillas.

Con respecto a los procesos productivos se obtuvo como diagnóstico que experimentan dificultades y podrían mejorar significativamente el nivel de eficiencia de los mismos utilizando herramientas de gestión para aumentar la productividad y optimizar los resultados de las empresas industriales de misiones.

En cuanto a las condiciones de la fábrica, para mejorar u optimizar las operaciones, se observó que el 22% de las empresas tiene cables sueltos o colgando, tiene obstruido el acceso a los matafuegos, cortes de energía, salidas de emergencia o pasillos internos, por lo cual se podría mejorar circunstancialmente estas fallas, errores o inconvenientes mediante la utilización de la herramienta seguridad industrial y con la ayuda también de las 5s. Con respecto a que las empresas observadas tienen mucho material en proceso y los operarios caminan por la planta, se recomienda la aplicación de layout, gestión de los procesos y organización de puestos de trabajo que permitirán mejorar el funcionamiento, los costos y la productividad de las mismas.

Se observa en general que aplicando herramientas sencillas es posible lograr resultados positivos, como es el caso del modelo de las 5s, atendiendo a que la mayoría no cumple con los elementos básicos de orden y limpieza, ya que a modo de ejemplo, el 78% de las fábricas relevadas no tiene los sanitarios en buenas condiciones.

Además, el 100% de las empresas de Misiones visitadas, puede mejorar su productividad mediante la aplicación de indicadores, balance score card, control estadístico de los procesos, modelos de optimización, organización industrial, kaizen, kan ban entre otras herramientas y modelos de gestión y optimización relevada.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- PÉREZ FERNÁNDEZ DE VELASCO, José Antonio; DE VELASCO, José Antonio Pérez Fernández. Gestión por procesos. Esic Editorial, 5° Edición, 2007.
- EPPEN, Gary D. "Investigación de operaciones en la ciencia administrativa: construcción de modelos para la toma de decisiones con hojas de cálculo electrónicas". 5° Edición. Editorial Pearson Educación, Buenos Aires, 2000.
- WINSTON, Wayne L. Investigación de operaciones: aplicaciones y algoritmos. 5° Edición, Grupo Editorial Iberoamérica SA, México, 1994.
- ROMÁN, DR MARIO. BUENAS PRÁCTICAS DE MANUFACTURA. Cuaderno tecnológico N°2, Lácteos. INTI. Argentina, 2007.
- MONTGOMERY, Douglas C. Douglas C. Introducción al control estadístico de calidad. Grupo Editorial Iberoamérica, 1991.
- PÉREZ LÓPEZ, César. Métodos estadísticos avanzados con SPSS. Thomson. Madrid, 2005.
- DORBESSAN, José. Las 5S, herramientas de cambio. editorial Universitaria de la UTN, 2006.
- ESPARRAGO JR, Romeo A. Kanban. Production and Inventory Management Journal, 1988, vol. 29, no 1, p. 6.
- IMAI, Masaaki, et al. Kaizen: la clave de la ventaja competitiva japonesa. 1998.
- DE LA FUENTE GARCÍA, David; QUESADA, Isabel Fernández. Distribución en planta. Universidad de Oviedo, 2005.
- SAMPEDRO, Carlos Arias, et al. Indicadores de Gestión. Ovis, 2004, no 90, p. 45-55.
- SCALI, Jorge; TAPIA, G. Tablero de comando en las PYMES. Edit. Alfaomega Grupo Editor. México, 2012.
- TIROLE, Jean; MATUTES, Carmen. La teoría de la organización industrial. Ariel, 1990.
- DENTON, D. Keith. Seguridad industrial: administración y métodos. McGraw-Hill, 1985.
- DAMELIO, Roberto. Fundamentos de Mapeo de procesos. Panorama Pub. Co., 2000.
- LARDENT, Alberto R., et al. Técnicas de organización, sistemas y métodos. IRAM, 1984.
- FERNÁNDEZ-RÍOS, Manuel. Análisis y descripción de puestos de trabajo: teoría, métodos y ejercicios. Ediciones Díaz de Santos, 1995.
- GROOVER, Mikell P. Fundamentos de manufactura moderna: materiales, procesos y sistemas. Pearson Educación, 1997.
- <http://es.slideshare.net/321654789/actividad-econmica-2510115>. Página visitada el 4 de julio de 2016.

ESTUDIO DE IMPACTO AMBIENTAL DE LA PLANTA DE TRATAMIENTO DE EFLUENTES INDUSTRIALES DE LA COOPERATIVA AGROINDUSTRIAL DE MISIONES LTDA.

ANDERSSON CATHERINE ELIZABETH
 catheandersson@gmail.com
 Facultad de Ciencias Economicas de la Universidad Nacional de Misiones

RESUMEN

El presente estudio presenta la evaluación de los efectos en el entorno inmediato del área de influencia de la Planta de Tratamiento de Efluentes Industriales de la Planta de Citrus de la CTM Cooperativa Agrícola de Misiones Ltda., ubicada en la localidad de Leandro N. Alem, Misiones, cuyo análisis se extiende a la fase operativa de la misma. Se expone la importancia de la realización de este tipo de estudio en las empresas industriales tanto como requisito para lograr la habilitación municipal, como así también operar en condiciones ambientalmente eficientes, la metodología de trabajo, herramientas utilizadas y mostrar la importancia de la participación de un Licenciado en Administración de Empresas en el área de la gestión ambiental de las empresas. Para ello se cumplimentan los siguientes contenidos del Estudio: Descripción de las características del proyecto; Definición del medio biótico, abiótico y socio territorial del entorno; Identificación, descripción y evaluación de los impactos que sobre el entorno causen las actividades descriptas; Determinación de las medidas correctivas, precautorias y compensatorias que sirvan para minimizar los impactos que, de la evaluación, se hayan definido como de mayor importancia.

PALABRAS CLAVE: Estudio de Impacto Ambiental. Tratamiento de efluentes cítricos. Impacto ambiental. Medidas correctivas, precautorias y compensatorias.

OBJETIVOS

Objetivo General del EIA

*Proteger los recursos naturales, la salud humana y la ecología. En otras palabras, al proteger la **calidad ambiental** se protege la **calidad de la vida humana**.*

Objetivo general del proyecto: Determinar las posibles incidencias ambientales (bióticas, abióticas y sociales) derivadas de la operación de la planta de tratamiento de efluentes industriales de la CTM Cooperativa Agroindustrial de Misiones Ltda., así como definir las medidas minimizadoras de dichos impactos.

Objetivos específicos

- Identificar, prevenir y valorar los impactos ambientales de una acción proyectada.
- Identificar las medidas en relación a los impactos detectados, luego mitigar aquellos negativos y resaltar los positivos.
- Proponer alternativas al proyecto que permitan revertir y/o corregir los posibles procesos de deterioro ambiental.

ESTRUCTURA METODOLOGICA

Ámbito de estudio

La información base para el desarrollo del EIA se obtuvo mediante la recopilación de datos e información disponible de la zona que es afectada por la planta de tratamiento de efluentes. Para ello se realizó el relevamiento del sitio en donde se emplaza la planta con el fin de realizar una descripción general del ambiente que puede ser afectado por influencia de la actividad. La caracterización del entorno físico, biótico y antrópico comprende los siguientes aspectos:

Medio Físico	Medio Biótico	Medio Antrópico
--------------	---------------	-----------------

Climatología	Flora y Vegetación	Aspectos poblacionales: Población, Nivel socioeconómico.
Geología		
Fisiografía y Geomorfología	Fauna	Aspectos urbanos: Morfología y estructura urbana, usos de suelo, equipamientos e infraestructura urbana
Suelos		
Hidrogeología		
Recursos hídricos		

Evaluación de los impactos ambientales asociados a la operación de la planta de tratamiento de efluentes industriales

En primer lugar se identificaron los impactos que pudieran ocasionar las acciones asociadas a la operación de la planta sobre los distintos componentes del ambiente. Estos impactos se evaluaron mediante un juego de matrices que permite considerar los distintos tipos y grados de afectación de los impactos en la etapa operativa de la planta y evaluar los mismos según su nivel de significancia.

Lineamientos básicos para la gestión ambiental de las operaciones de la planta de tratamiento de efluentes industriales

En respuesta al resultado de la evaluación se definen los lineamientos básicos para la elaboración, por parte del Contratista, del Plan de Gestión Ambiental del Proyecto, en el que se citan las medidas de implementación mínima en cuanto a la prevención, control y mitigación de los impactos evaluados.

TRATAMIENTO DE EFLUENTES INDUSTRIALES

En la actualidad, se presenta como objetivo de cada industria, procurar un desarrollo sustentable, el cual fomenta el cuidado del medio ambiente y el sustento económico, protegiendo así, a las generaciones venideras.

Un reto importante de las industrias será disminuir la cantidad de generación de los efluentes, lo que se logra implementado buenas prácticas en los procesos productivos. Estas tareas tendrán como objetivo minimizar la generación de efluentes, tratar los que se generen y reutilizarlos en el proceso productivo. De esta forma se logrará priorizar la prevención de la contaminación a través del ahorro de energía, agua y materia prima, siendo a su vez, más competitivas en el mercado.

Antecedentes de la CTM Cooperativa Agroindustria Misiones Ltda.

La CTM se encuentra ubicada sobre la Ruta Nacional N°14, km 852, lote 52. Inició el plan de diversificación Citrus en el año 1992, con el objetivo de brindar otra alternativa de ingresos a sus asociados involucrando en forma directa a más de 500 productores. El proceso productivo se inicia con la producción de las plantas injertadas en la Unidad de Investigación & Desarrollo de CTM, en un vivero que cuenta con 5.000 metros cuadrados de invernáculos dotado de alta tecnología donde se producen las plantas en macetas con sistemas de riego por goteo. La calidad genética y fitosanitaria es la mayor prioridad en la producción de plantas.

El cultivo de Cítricos en la provincia de Misiones, considerada como único bastión verde de la Región, se encuentra ubicado en 11 Zonas de Producción, de acuerdo a la distribución de caminos, Productores, climas y suelos, de las cuales en 10 de éstas se distribuyen los Citricultores de Plan Citrus de CTM.

El 26 de noviembre de 2004 se inaugura la Planta Industrializadora de Jugos Concentrados y Aceites Esenciales y la Planta de Pellets. De esta forma se cierra el círculo productivo de los distintos destinos que puedan tener las frutas cítricas y permite integrar los procesos de producción agrícola, de industrialización y comercialización, en beneficio de nuestros agricultores asociados y de nuestros clientes.

Esta planta que emplea 90 personas distribuidas en 3 turnos ofrece 4 productos: jugo concentrado, aceite esencial, pellets y d-limoneno.

La planta de jugos concentrados tiene una superficie cubierta de 10,000 metros cuadrados, donde se desarrollan las actividades de recepción de fruta para la extracción y con una capacidad de producción de 25 toneladas de fruta por hora y cuenta con cinco equipos EXZEL para extracción de aceite y jugo. La centrifugación y filtrado son llevados a cabo con máquinas WESTFALIA ALFA LAVAL y BROWN. La pasteurización y concentración del jugo se concentra en un equipo TASTE, con capacidad de 20,000 libras/hora y un equipo APV con una capacidad de 8.500 kgs. /hora.

La planta cuenta con certificación de las normas HACCP, SGF Alemania, KOSHER (para la comunidad judía) y HALAL (para la comunidad musulmana) de industrialización de jugo. El stock de producto para proceso se realiza en silos con una capacidad de 300.000 kilos, que permiten tener a disposición el producto para realizar un trabajo de 24 hs. En la planta, también permiten hacer una separación por calidades internas de la fruta. En el caso de las mandarinas el stock se realiza en bins de aproximadamente 250 kilos. De cada partida recibida se extrae una muestra para determinar el tenor de sólidos solubles, esta información permite controlar la calidad y rendimiento de la planta al poder trabajar una materia prima uniforme. Las variedades que se procesan son limón (con baja pulpa), naranja (Navels, Salustiana y Valencia), mandarinas (Satsuma, Nova, Murcott entre las principales), pomelos y bergamota.

La reforestación es una de las prioridades de CTM. La importancia de los árboles en la vida de las poblaciones es muy conocida. No obstante, recién durante las últimas décadas las influencias forestales sobre el clima, el aire, el agua, el suelo, la salud y los aspectos psicológicos de los hombres ganaron su real importancia. A fin de recuperar el equilibrio y la productividad de los ecosistemas, como así también para disminuir la polución del aire, es necesario restablecer la cobertura vegetal de la tierra. Pero no solo la conciencia del aspecto del medio ambiente llevó a la Cooperativa a desarrollar un Plan Forestal. El programa de forestación de CTM básicamente apunta a la realización de los siguientes objetivos: - Aumentar el estándar de vida de los productores. - Crear una fuente adicional de ingresos para el productor tabacalero. - Trabajar en la preservación del medio ambiente. - A largo plazo, transformación industrial con reconocida demanda externa. Las principales especies que están siendo implantadas son pinos y eucaliptus. Dispone de más de 13.000 hectáreas forestadas y se agregaron 7.000 hectáreas más. Se apunta a un “Plan 10.000” que significa como objetivo una reforestación de 10.000 hectáreas por año.

Una de las actividades importantes que realiza CTM es fomentar el aumento del nivel educacional de las familias de los productores y asistir socialmente. En tal sentido, y acorde a los censos llevados a cabo cada año, se distribuyen entre 8.000 y 8.500 bolsas con útiles escolares para los que se encuentran en el nivel primario. Se otorgan más de 500 becas anuales, para los de nivel secundario, en las escuelas agrícolas de nuestra provincia: EFA, EMETA, Gentilini y Linea Cuchilla. Además hemos realizado convenios, apoyando la Red Estudiantil, con el fin de brindar alojamiento y comida sin cargo a más de 45 estudiantes universitarios, hijos de sus productores. Aparte de esto, se otorgaron 75 becas a estudiantes universitarios

Existe un Plan de Acción contra Trabajo Infantil en plena ejecución. En el contrato de compra-venta que firma el productor con CTM, se incluye una cláusula exclusiva en referencia al Trabajo Infantil. A su vez en la revista sobre tabaco Burley, la cual se edita sobre una base anual y se distribuye entre los productores, se encuentran recomendaciones y sugerencias referido a prácticas culturales y el cultivo, donde se hace referencia específicamente a este tema. Se desarrolla un Plan Piloto en la provincia de Misiones denominado PORVENIR Misiones en el cual participan todas las empresas tabacaleras establecidas en la provincia. Apunta a fortalecer la gestión de las escuelas, mediante la incorporación del autoconsumo y tecnología y crear un ambiente atractivo para mejorar la asistencia de los chicos a la escuela y evitar el trabajo infantil. Hoy participan más de 1.300 alumnos.

Proceso de tratamiento de los efluentes generados en la planta de citrus

Los líquidos provenientes de la planta de jugo pasan por una conexión subterránea de aproximadamente 800 metros. Existen dos decantadores en serie, un pulmón grande y uno pequeño que amortiguan los picos de caudal provenientes de la planta de jugos.

Una vez que se decanta cierta parte del barro proveniente del pulmón, pasa por el tercer decantador, previo ingreso al medidor, donde se mide el caudal y se agrega hidróxido de calcio para elevar el pH a 7, dejándolo neutro. El pH que proviene de la planta de jugos varía dependiendo de si se utiliza limón, naranja, pomelo o mandarina, en un pH promedio de 3 a 4, todo depende de la variedad de la fruta, de si se realiza la limpieza o no, dado que como viene con soda caustica, el pH es muy variable, pero siempre se encuentra por debajo de 5.

Para elevar el pH se utilizan bolsas de hidróxido de calcio de 25 kg, utilizándose 200 kg por turno de 8 horas por día. Además, se agrega nitrógeno y fósforo dado que el efluente proveniente del jugo cítrico carece de estos productos, que sirven para alimentar a las bacterias que favorecen el proceso aeróbico.

El Aireador: tiene una capacidad de 2.400.000 litros donde se oxigena el efluente, dado que las bacterias deben trabajar con 1.5 a 4 ml de oxígeno, lo que facilita el proceso aeróbico. Sirve para que se esparzan más las burbujas, es decir, trabaja como un difusor. Se agrega oxígeno desde arriba y desde abajo.

El Decantador secundario: posee una conexión desde el fondo en el que recirculan cierta parte de las bacterias, ya que se trata de lodo activado, cuando ingresa mucho solida de la planta de jugos, se recircula y estas bacterias se alimentan, descansan y vuelven a alimentarse y cuando sobran bacterias, se realiza una purga.

1° Pileta: Lo que sale del decantador ingresa a la pileta, donde se encuentran plantas acuáticas (mayormente camalotes), las cuales cumplen un ciclo; una vez que mueren se las retira y se agregan nuevas plantas para que se vuelva a tapar la pileta. Las plantas muertas son depositadas en un lugar preestablecido donde se lleva a cabo el proceso de compostaje que servirá de abono para la plantación de eucaliptus.

2° Pileta: la salida de la 1° pileta (superior) se dirige a la segunda, decantándose mediante la fuerza de la gravedad. Aquí se lleva a cabo el mismo proceso con las plantas acuáticas. A la salida de la misma se encuentra una bomba que envía hacia arriba, al decantador, el agua tratada.

Pileta final: al agua destilada se le proporciona todos los reactivos (fosfatos). Se prepara en agua para obtener el DBO, donde se agrega una muestra diluida del líquido, dejándola durante cinco días en incubadora, luego se mide el oxígeno inicial y se compara con el final y se lleva a cabo el recuento bacterial. El DQO se mide por reacción, utilizándose diales, utilizándose para su medición un “sofómetro”, separando por color.

Dado que la planta no vierte los líquidos residuales tratados en el arroyo próximo, no realiza análisis de lo establecido en el Decreto 2149/1987 - Tratamiento de los efluentes industriales y la disposición final de los mismos.

Resultado de las muestras de agua de la planta de tratamiento de efluentes industriales

Con respecto a las determinaciones físicas químicas y microbiológicas de los diferentes puntos de tomas de muestra no presentan variaciones significativas entre sí y se encuentran dentro de los valores aceptables. Las muestras tomadas para el cálculo DQO Y DBO 5 reflejan un índice de contaminación dentro de los niveles aceptables⁸².

Resultados de los análisis de suelo tomados de la planta de tratamiento de efluentes⁸³

pH en agua : relación Suelo: Agua = 1:2.5

Materia orgánica: Método Walkey - Black [M.O.]

Nitrógeno Total: Método de Kjeldhal

Fósforo: Método Bray I [P]

Calcio, Magnesio, Potasio : Método Acetato de Amonio (Ca, Mg, K)

	pH	MO	N	P	Ca	Mg	K

⁸²Según informe del Bqmco. Dr. Juan Carlos Javier Carratini. Mat. N°412 – Leandro N. Alem, Misiones.

Lab	Campo		%	%	ppm	* meq/100g *		
171	M1 Tierra sup. ingreso planta trat. Efluentes	5,1 3	2,56	0,08	1,85	4,33	2,0 3	0,1 2
172	M2 Tierra sup. sector riego eucaliptus	8,3 2	6,62	0,16	60,0 4	10,6 5	2,8 8	0,7 9
173	M3 Tierra sup. Sector cercano pileta de tratam.	5,5 4	2,10	0,04	0,33	3,99	0,3 4	0,3 1
174	M4 Tierra subterránea sector cercano pileta de tratamiento	5,1 6	1,33	0,04	0,33	1,83	0,6 8	0,0 7
175	M5 Tierra superficial sector cercano arroyo	6,2 1	3,40	0,10	0,38	7,32	2,3 7	0,0 8
176	M6 Tierra subterránea sector cercano arroyo	5,8 9	1,55	0,04	0,52	4,99	2,3 7	0,1 2

Textura: Clasificación Internacional

Lab	Campo	Arena	Arcilla	Limo	%	Clase Textural	CE
171	M1 Tierra sup. ingreso planta trat. Efluentes	33,22	34,83	31,95	100	Arcilloso	0,22
172	M2 Tierra sup. sector riego eucaliptus	31,23	42,81	25,96	100	Arcilloso	0,79
173	M3 Tierra sup. Sector cercano pileta de tratam.	25,24	48,80	25,96	100	Arcilloso	0,23
174	M4 Tierra subterránea sector cercano pileta de tratamiento	23,40	56,63	19,97	100	Arcilloso	0,20
175	M5 Tierra superficial sector cercano arroyo	17,41	56,63	25,96	100	Arcilloso	0,24
176	M6 Tierra subterránea sector cercano arroyo	25,24	54,80	19,97	100	Arcilloso	0,23

Fuente: Facultad de Ciencias Agrarias. UNNE. Cátedra de Edafología

En el análisis de tierra se aprecia una variación significativa en la muestra n° 2 pH, materia orgánica, N, siendo muy marcada la variación del Fósforo (P) posiblemente por el uso de agroquímicos.

pH: Los valores de PH demuestran que todas las muestras, excepto la M2, pertenecen a suelos con pH ácido.

Conductividad eléctrica: Es una forma indirecta de medir la salinidad del agua o extractos de suelo.

Materia orgánica (MO): Para suelos no volcánicos como los que se tienen en Misiones, valores por debajo de 0,5 % de MO indica suelos con muy bajo contenido de MO, entre 0,6 y 1,5 % con contenido bajo, entre 1,6 y 3,5% con contenido medio, entre 3,6 y 6 % con contenido alto y mayor a 6% con muy alto contenido de MO.

Fósforo soluble: De acuerdo con los resultados, en casi todas las muestras, excepto la M2, la cantidad de fósforo (P) es baja (valores por debajo de 5,5 ppm). Valores por encima de 11 ppm estarían indicando alta cantidad de P en el suelo.

Nitrógeno: En los microorganismos la carencia de nitrógeno (N) puede afectar el crecimiento, por lo que la población microbiana no tendrá un desarrollo óptimo. En contraste, demasiado nitrógeno permite el crecimiento microbiano rápido y acelera la descomposición, pero puede crear problemas de olor en condiciones anaerobias. En los suelos normalmente el contenido de nitrógeno varía de 0,05 a 2% en sus diferentes formas.

Textura: Es la proporción relativa por tamaños de partículas de arena, limo y arcilla. La combinación entre ellas permite categorizar al suelo en 12 clases texturales.

Calcio: El contenido de calcio (Ca) depende principalmente del material parental y del contenido de arcilla y materia orgánica de los suelos.

Magnesio: La proporción de magnesio (Mg) intercambiable en los suelos es generalmente menor a la de Ca. El contenido de Mg depende principalmente del material parental y del contenido de arcilla y materia orgánica de los suelos.

Capacidad de intercambio catiónico (CIC): Es la capacidad del suelo para retener o intercambiar diferentes elementos minerales (cationes). Esta capacidad aumenta notablemente con la presencia de

materia orgánica y podría decirse que es la base de lo que llamamos fertilidad del suelo. La CIC depende de la textura del suelo y del contenido de material orgánica. En general, entre más arcilla y materia orgánica en el suelo, la CIC es mayor. Las arenas tienen menor CIC que un suelo de textura franco o franco limoso, y éste a su vez menor que un suelo arcilloso, que a su vez tiene menor CIC que los suelos orgánicos (50-100 meq/100g suelo). En general, en la mayoría de los suelos la CIC aumenta cuando se presentan incrementos en el pH.

EVALUACIÓN DE IMPACTOS POTENCIALES⁸⁴

Los impactos potenciales identificados en el proceso de identificación, su caracterización y evaluación se plasmaron en las siguientes Matrices de Impactos:

Medio ambiente natural

FACTOR	ACCION	(±)	i	E	M	P	R	S	A	Ef	Pe	Rc	I	Tipo de impacto
AIRE	Alteración del nivel sonoro	-	2	2	2	2	2	1	1	4	2	2	26	Moderado
	Alteración de la calidad del por aire por emisión de gases, olores, humo, material particulado, etc.	-	4	2	2	2	2	2	4	4	4	4	40	Moderado
	Proliferación de vectores	-	4	2	2	2	2	2	4	4	2	4	38	Moderado
SUELO	Reducción del proceso de erosión	+	1	1	1	2	2	1	1	4	2	2	20	Moderado positivo
	Uso del suelo	+	4	2	2	4	2	4	4	4	4	4	44	Moderado positivo
	Alteración topográfica	-	4	2	4	2	2	2	1	4	2	4	37	Moderado
	Riesgo de contaminación	-	2	2	2	2	2	2	4	4	1	4	31	Moderado
	Posible alteración de la calidad del suelo	-	2	2	2	4	2	2	4	4	4	4	36	Moderado
AGUA	Pérdida de calidad del agua superficial	-	1	2	2	2	2	2	1	4	2	4	26	Moderado
	Contaminación de aguas subterráneas	-	1	2	2	2	2	2	1	4	2	4	26	Moderado
	Reutilización de agua tratada	+	4	2	2	4	2	2	4	4	4	4	42	Moderado Positivo
FLORA	Perdida cubierta vegetal	-	1	1	1	2	2	1	1	4	2	4	22	Compatible
	Alteración del hábitat de especies silvestres	-	1	2	2	2	2	2	4	4	4	4	31	Moderado
FAUNA	Perdida fauna	-	1	1	2	2	2	1	1	4	2	4	23	Compatible
	Aumento fauna peligrosa	-	2	2	2	2	2	2	4	4	2	4	32	Moderado
	Diversidad y abundancia de especies	+	4	4	2	4	2	2	4	4	4	4	46	Moderado Positivo
PAISAJE	Alteración, supresión o modificación de componentes naturales o asociados del paisaje,	-	2	2	4	4	2	2	4	4	4	4	38	Moderado

Fuente: elaboración propia (datos relevados durante etapa de trabajo de campo)

Medio ambiente social

⁸⁴ CONESA FERNANDEZ VITORA, V. Los Instrumentos de la gestión ambiental en la empresa. Ediciones Mundi-Prensa. España. 1997

FACTOR	ACCION	(±)	i	E	M	P	R	S	A	Ef	Pe	Rc	I	Tipo de impacto
Condiciones socioeconómicas	Redistribución espacial	-	2	2	1	4	4	1	4	4	2	4	34	Moderado
	Incremento del índice demográfico	+	2	2	1	4	4	1	4	4	2	4	34	Moderado Positivo
	Generación de empleo	+	2	2	2	2	2	1	1	4	2	4	28	Moderado Positivo
	Efectos en la salud por emisión de contaminantes y ruidos.	-	4	2	2	4	2	2	4	4	2	4	40	Moderado
	Proliferación de vectores y plagas	-	4	2	2	4	2	2	4	4	2	4	40	Moderado
	Calidad de vida	-	4	2	2	4	2	2	4	4	4	4	42	Moderado
	Cambio en el valor de la tierra por el cambio en la capacidad en el uso del suelo	-	2	2	1	4	2	1	1	4	2	4	29	Moderado

Fuente: elaboración propia (datos relevados durante etapa de trabajo de campo)

Referencias

<i>Impactos positivos</i>	<i>Intensidad baja</i>	<i>Intensidad baja</i>	<i>Impactos negativos</i>
	<i>Intensidad moderada</i>	<i>Intensidad moderada</i>	
	<i>Intensidad alta</i>	<i>Intensidad alta</i>	

ASPECTOS SOCIALES, PRODUCTIVOS y ECONOMICOS

Para brindar elementos que permitan identificar los impactos socioeconómicos se utiliza el análisis FODA (Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas) resultante, donde se destacan los principales problemas (potenciales y reales) y las ventajas (potenciales y reales) que se han percibido durante el relevamiento.

FORTALEZAS	DEBILIDADES
<ul style="list-style-type: none"> • Gestión autónoma de los efluentes dentro del área de estudio, independiente de potenciales interferencias a escala regional / provincial. • Aprovechamiento de las fracciones recuperables de los residuos industriales (pulpa de fruta, agua tratada para riego, etc.). • Mejoras paisajísticas y potencial desarrollo forestal. • Mejoramiento de las condiciones laborales de los trabajadores de la Planta de citrus y de tratamiento de efluentes. • Fortalecimiento institucional, de personal y de la totalidad del sistema de gestión del tratamiento de efluentes. • Brinda otra alternativa de ingresos a sus asociados involucrando en forma directa a más de 500 productores. • La calidad genética y fitosanitaria es la mayor prioridad en la producción de plantas. • Integra los procesos de producción agrícola, de industrialización y comercialización en beneficio 	<ul style="list-style-type: none"> • Escaso contacto con la comunidad aledaña que no conoce el funcionamiento de la planta de tratamiento de efluentes. • Generación de mal olor provocado debido a la generación de gas metano, que produce dolencias tales como las alergias. • Proliferación de vectores, tales como mosquitos y moscas, provocados por el tratamiento de los efluentes debido a que cuando se retiran las plantas acuáticas muertas, estos vectores salen a la superficie. • Afectación de la calidad de vida de los pobladores debido a lo descripto precedentemente.

<p>de sus agricultores asociados y de sus clientes.</p> <ul style="list-style-type: none"> • La planta cuenta con certificación de las normas HACCP, SGF Alemania, KOSHER (para la comunidad judía) y HALAL (para la comunidad musulmana) de industrialización de jugo. • La reforestación es una de las prioridades de CTM. • El programa de forestación de CTM básicamente apunta al aumento el estándar de vida de los productores, la creación de una fuente adicional de ingresos para el productor tabacalero, el trabajo en la preservación del medio ambiente, la transformación industrial con reconocida demanda externa. • Fomenta el aumento del nivel educacional de las familias de los productores y asistirlos socialmente. • Ejecuta un Plan de Acción contra Trabajo Infantil en plena ejecución. • la CTM financia las inversiones y algunos de los costos operativos de los asociados. • El impacto sobre el mercado laboral es de más de 400 puestos de trabajo en el área de procesamiento y logística. • CTM está ampliando el área plantada del Plan Citrus con variedades orientadas principalmente a la exportación de fruta fresca. • A modo de incentivo la Cooperativa le paga a cada productor un adicional del 10% del precio por cada norma de aseguramiento de la calidad que tenga certificada. • Alta capacidad gerencial de la CTM. 	
<p style="text-align: center;">OPORTUNIDADES</p> <ul style="list-style-type: none"> • Existencia de marcos macro que está consolidando el país con sus políticas económicas, jurídicas y ambientales como la Ley de Inversión para Bosques Cultivados N° 25.080 que viabilizan la puesta en funcionamiento de instrumentos específicos orientados a los recursos forestales. • Se desarrolla un Plan Piloto en la provincia de Misiones denominado PORVENIR Misiones en el cual participan todas las empresas tabacaleras establecidas en la provincia. Apunta a fortalecer la gestión de las escuelas, mediante la incorporación del autoconsumo y tecnología y crear un ambiente atractivo para mejorar la asistencia de los chicos a la escuela y evitar el trabajo infantil. • Para la exportación de citrus frescos a países exigentes como la Unión Europea (UE), Estados Unidos, Canadá, Japón, etc., es necesario certificar normas de calidad. • Existen protocolos firmados entre el Gobierno Argentino y los gobiernos de los países miembro de La UE, donde se establece que para poder exportar fruta fresca, las quintas de donde proviene la fruta deben poseer un certificado que indica que se encuentran libres de enfermedades cuarentenarias 	<p style="text-align: center;">AMENAZAS</p> <ul style="list-style-type: none"> • Existe un pequeño grupo de productores que se niegan a certificar alguna norma de calidad, por diversas razones, siendo las más significativas el alto grado de subalfabetización y la reticencia de los productores a registrar cada uno de los movimientos que realiza (aplicaciones de agroquímicos, raleo, poda, cosecha). • La provincia es una zona “marginal” para la citricultura. Si bien las condiciones agroclimáticas son aptas para la producción de cítricos, la alta temperatura promedio y humedad ambiental son propicias para el desarrollo de plagas y enfermedades. • La separación entre fincas aumenta los costos de labores y transporte. • Gran distancia a los principales centros de consumo nacional (600 km más que Entre Ríos). • Caminos secundarios en mal estado, alto costo de transporte. • No hay suficiente o cuesta conseguir mano de obra disponible para las labores y la cosecha. • La asistencia técnica es de otra zona y las visitas se realizan en fechas pactadas y no en función de las necesidades del cultivo o el productor. • Débil vínculo de la ACAAP con el INTA que

<p>como Cancrosis y Mancha Negra.</p> <ul style="list-style-type: none"> • La mayoría de pequeños productores tienen la posibilidad de cosechar en pequeñas cantidades, a medida que la fruta esté en óptimas condiciones. (En contraposición a los grandes productores que tienen que esperar a tener un porcentaje de fruta de por lo menos el 40% apta para cosecha. Esto es por el alto costo de contratar y mover una cuadrilla). • Los pequeños productores conocen mejor su finca que los grandes y eso les permite hacer controles muy eficientes de plagas y enfermedades. • Disponibilidad de créditos públicos para realizar inversiones en las industrias misioneras. 	<p>limita la búsqueda de soluciones a los problemas específicos de sus productores.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Aumento del índice de población aledaña a la planta que genera conflictos debido al mal olor y la proliferación de vectores.
--	--

Fuente: elaboración propia

CONCLUSIONES

Actualmente la operación de la planta genera ruidos, debido principalmente a las instalaciones y las unidades de procesos (motores y turbinas utilizadas en el tratamiento de los efluentes).

Para la etapa de operación la alteración de la calidad del aire se considera de considerable intensidad debido a la generación de gas metano que se origina cuando se descompone material orgánico en ausencia de oxígeno y es altamente combustible, aunque al quemarse no produce efectos tóxicos. Con respecto a las emisiones gaseosas, estos estarán localizados mayormente en las piletas de decantación de la planta, provocando olores nauseabundos en la zona.

La utilización de plantas acuáticas en las piletas de decantación en las que el agua permanece estancada durante un determinado periodo de tiempo lo que funciona como fuente de generación de vectores que se ven libres en el momento del retiro de las plantas muertas, afectando a la zona aledaña a la planta. Las áreas utilizadas para el tratamiento de los efluentes fueron restauradas para lo cual se construyeron las piletas de decantación en declive para utilizar la fuerza de gravedad para la purga del efluente; de igual manera se plantaron distintas especies vegetales que permitirá reducir los procesos de erosión que se pudieron generar en estas áreas. Se trata de un impacto positivo de intensidad moderada.

La mayor parte del perímetro de la planta de tratamiento de efluentes se destina a la forestación de eucaliptus, lo que genera un impacto positivo debido a que ayuda a evitar el proceso de erosión del suelo y los árboles absorben el dióxido de carbono, un gas del efecto invernadero asociado con el calentamiento global, además de limitar la pérdida total del hábitat. Se trata de un impacto positivo de intensidad moderada.

Los impactos sobre la topografía afectan al sentido de la vista, dando lugar a sensaciones molestas como la pérdida de la visibilidad o de calidad paisajística. Los impactos que producen pueden ser: Movimientos de tierras, cambios de uso del suelo, roturaciones, arbolados, obras de ingeniería, etc.

Las oportunidades de empleo son imanes que atraen a los trabajadores e impulsan el crecimiento de las comunidades locales. Especialmente al inicio del crecimiento industrial, la comunidad puede experimentar el desarrollo inducido de la tierra y estar mal preparada para manejar los impactos. Hay que dar especial atención a la prevención de los asentamientos no planificados junto a las puertas de la fábrica. El fortalecimiento institucional del gobierno local y la participación de las comunidades locales en la preparación del proyecto, son maneras efectivas de reducir estos impactos negativos.

Con respecto a las determinaciones físicas químicas y microbiológicas de los diferentes puntos de tomas de muestra no presentan variaciones significativas entre sí y se encuentran dentro de los valores aceptables. Las muestras tomadas para el cálculo DQO Y DBO 5 reflejan un índice de contaminación dentro de los niveles aceptables.

El agua requerida para la industria suele ser de inferior calidad que la requerida para usos domésticos o para el consumo. La calidad mínima necesaria para poder utilizarla en cada uno de los procesos industriales es distinta según el agua sea utilizada o consumida; ya que la utilización implica la devolución íntegra del volumen de agua tomada para un determinado proceso, mientras que el consumo im-

plica que el agua se incorpora de alguna manera, al producto fabricado, pasando a formar parte de él. En este caso, la planta de tratamiento solamente utiliza el agua tratada para realizar el riego de la forestación próxima a la misma, sin llevar a cabo ningún otro tipo de uso de dicha agua. Se trata de un impacto positivo de intensidad moderada.

La vegetación existente es abundante, conteniendo varios tipos de especies nativas y cultivos a los alrededores del establecimiento. La capa vegetal y/o pequeños arbustos pudieron verse afectados durante la construcción de la planta, dada la presencia de obradores y áreas de almacenamiento, la disposición transitoria de las tierras excedentes y/o los residuos de obra, y el movimiento de vehículos y maquinaria. No obstante, la reforestación es una de las prioridades de CTM. La importancia de los árboles en la vida de las poblaciones es muy conocida. El programa de forestación de CTM básicamente apunta a la realización de los siguientes objetivos: - Aumentar el estándar de vida de los productores. - Crear una fuente adicional de ingresos para el productor tabacalero. - Trabajar en la preservación del medio ambiente. - A largo plazo, transformación industrial con reconocida demanda externa. Las principales especies que están siendo implantadas son pinos y eucaliptus. Dispone de más de 13.000 hectáreas forestadas y se agregaron 7.000 hectáreas más. Se apunta a un "Plan 10.000" que significa como objetivo una reforestación de 10.000 hectáreas por año. Esto hace que el impacto sea compatible con el medio ambiente. Con el transcurso del tiempo comienza a recomponerse el hábitat pudiendo observarse la presencia de gran variedad de plantas, vale acotar que la planta de tratamiento realiza actividades de forestación con especies autóctonas, como así también se observa gran variedad de plantas alrededor del establecimiento.

La fauna contenida en la zona de la planta de tratamiento consiste en especies de aves, pequeños roedores, etc. Puede observarse la proliferación, en el transcurso del tiempo, de todo tipo de aves. En cuanto a invertebrados, se destaca una enorme variedad de mariposas y arañas. Asimismo, se observan los mamíferos, como murciélagos, roedores, y nutrias. Se trata de un impacto compatible con el medio ambiente.

El efluente proveniente de la planta de citrus atrae a roedores e insectos que pueden provocar molestias a los residentes de los alrededores de la planta de tratamiento.

En la etapa operativa no se identificaron impactos negativos significativos sobre las visuales y/o paisajes. Las instalaciones de la planta no perturban las visuales en el área. La planta de tratamiento se encuentra rodeada de vegetación por lo que no haya visual desde las casas de moradores vecinos permanentes hacia el predio.

En la localización industrial cuentan la proximidad a las materias primas y a las fuentes de energía, la disponibilidad de mano de obra, el coste de los salarios y el nivel de cualificación, la cercanía al mercado, la existencia de infraestructuras de transportes y de otras industrias complementarias. En el caso de la planta de tratamiento de efluentes la decisión de su ubicación fue tomada en función a la localización de la planta de citrus de la que recibe el efluente a ser tratado, tratándose de una zona industrial. Si se analiza el mapa de la distribución de la población de la zona aledaña a la planta desde su instalación en el año 2004, se puede observar un aumento de población en dicha localización debido, principalmente al valor de la tierra y a la cercanía tanto de la planta de tabaco como de la de citrus, que son generadoras de empleo en la zona. Este factor genera conflictos entre la población asentada en el lugar y la operación de la planta de tratamiento de efluentes debido al mal olor y a la proliferación de vectores mencionados anteriormente.

Se refiere al aumento de empleo en el sector industrial debido a la explotación de la planta, que se trata de un foco de trabajo en este sector, se trata de un impacto positivo de intensidad media.

Según las encuestas realizadas entre las familias que viven sobre el perímetro de la planta, los pobladores coincidieron en que el tratamiento de los efluentes produce la generación de mal olor provocado debido a la generación de gas metano, que produce dolencias tales como las alergias.

Según las mismas encuestas realizadas entre las familias que viven sobre el perímetro de la planta, también se sufre con la proliferación de vectores, tales como mosquitos y moscas, provocado por el tratamiento de los efluentes debido a que cuando se retiran las plantas acuáticas muertas, estos vectores salen a la superficie.

Debido a los impactos descriptos en los puntos precedentes (proliferación de vectores y emisión de contaminantes y ruidos) la calidad de vida de la población aledaña se ve afectada, ya que deben recu-

rir con frecuencia a centros asistenciales por afecciones provocadas por problemas respiratorios y aumento de alergias. Además, el mal olor provoca que deban estar con las viviendas constantemente cerradas para que este no ingrese a la misma.

Como conclusión del análisis FODA realizado a partir del relevamiento se pudo constatar que la Cooperativa posee escaso contacto con la comunidad aledaña que no conoce el funcionamiento de la planta de tratamiento de efluentes, lo cual puede minimizarse utilizando el Plan PORVENIR Misiones que apunta a fortalecer la gestión de las escuelas incluyendo, asimismo, el fomento que realiza la organización para el aumento del nivel educacional de las familias de los productores y asistirlos socialmente, a cuyo plan podría adicionarse a los vecinos (sean productores o no) para lograr la disminución de conflictos resultante de las operaciones de la planta. Se plantea, asimismo, el establecimiento de un Plan de Comunicación Institucional que permitirá coordinar y supervisar la optimización de la estrategia de imagen y comunicación de la organización, así como de diseñar las líneas maestras de una gestión informativa y comunicativa específica para la entidad. Dado su carácter dialógico busca relacionarse con los miembros de la sociedad en la que está presente, tanto individuos como instituciones, contribuyendo al bien común a través de sus fines específicos. Para paliar el problema de la generación de olores desagradables producidos por el gas metano, se podría plantear una inversión en estructura para la obtención de biogás para fines de producción de energía aprovechando los créditos públicos disponibles en la actualidad.

Existe una importante coordinación de la cadena sobre todo en función del rol que cumplen las industrias (en particular la CTM) planificando la producción en función de las ventas, garantizando la compra de la totalidad de la producción o celebrando contratos plurianuales con los productores, brindando asistencia técnica, financiando labores culturales o trabajos de cosecha y recolección, etc. Se aprecian también importantes apoyos públicos dirigidos al sector (en forma de subsidios, investigación, asistencia técnica y crediticia, entre otros) lo que refleja el apoyo brindado al conglomerado por el accionar estatal (en sus diferentes niveles). No obstante, se deben realizar esfuerzos para que estos beneficios lleguen a todos los actores de la cadena, a los efectos de que el apoyo al conglomerado alcance el impacto deseado.

Para este trabajo fueron utilizadas herramientas de la administración a fin de hacer más completo el análisis propuesto (Análisis F.O.D.A.). Asimismo, se observa la participación de una Licenciada en Administración de Empresas como coordinadora y analista de este estudio en el cual trabajó en conjunto con profesionales de distintas áreas cuyos aportes sirvieron de soporte para los análisis realizados (bioquímicos, edafólogos, licenciados en seguridad e higiene en el trabajo, etc.). Mostrando que los profesionales en **Administración de Empresas** se forman para contribuir, desde su profesión, a través de la gestión organizacional en el marco de la sustentabilidad, desde cualquier área funcional de la organización o la consultoría, en la búsqueda de la ecoeficiencia, la sostenibilidad y la sustentabilidad de las organizaciones y su entorno.

PROPUESTA

PLAN DE MANEJO AMBIENTAL

El Plan de Manejo Ambiental (PMA), deberá contener los diferentes programas tendientes a prevenir, controlar, mitigar, corregir y compensar los impactos negativos a generarse durante la operación de la planta, los cuales deberán integrarse al plan global del proyecto, para asegurar el manejo adecuado de los recursos y su efectivo cumplimiento. A continuación se presentan los principales criterios y enfoques que enmarcan la elaboración del PMA:

Hará énfasis en la prevención como la más efectiva instancia de gestión ambiental, lo cual se logra mediante la incorporación de criterios ambientales, que luego mediante ajustes que permitirán el desarrollo de las operaciones dentro de parámetros ambientales compatibles.

Dado que el PMA es un instrumento de planificación, debe estar en concordancia con los planes de desarrollo regional, local y el ordenamiento ambiental territorial en caso de existir. En caso de inexistencia de alguno de estos planes, se debe propender porque el Plan de Manejo Ambiental del área de estudio consulte las políticas y perspectivas de los entes de planificación de desarrollo regional y local respectiva. Asimismo, el plan debe estar previamente consultado y concertado con las comunidades afectadas antes de ser entregado a la autoridad ambiental.

En los programas, obras y acciones que se propongan dentro del PMA se precisará: Objetivos, impactos a controlar, cobertura espacial, diseños, población beneficiada, descripción de actividades, mecanismos y estrategias participativas, instrumentos e indicadores de seguimiento (cuantificables y cualificables), evaluación y monitoreo, cronograma de ejecución y presupuesto de recursos técnicos, físicos, humanos y económicos.

En los diferentes procesos y operaciones de la planta, se deben proponer las alternativas de sistemas y tecnologías, con el propósito de seleccionar la adopción de los últimos avances tecnológicos que prueben ser ambiental y económicamente viables.

El PMA se estructurara desde la perspectiva de la etapa operativa y las obras complementarias.

Asimismo, se deberán señalar actividades concretas, discriminadas en ítems, señalando sitios de ubicación y especificaciones técnicas para su ejecución y costos.

En el PMA se deberán presentar las políticas ambientales a implementar en el proyecto por parte de la empresa propietaria del mismo, acordes con las características de este.

El PMA deberá estar georreferenciado y cartografiado, indicando claramente cuáles son las acciones, programas o actividades a emprender en cada lugar específico del proyecto, asociado a cada actividad y en cada etapa del proyecto.

El nivel de los programas, proyectos y acciones de manejo ambiental es el de diseño, debiendo presentarse en consecuencia las tecnologías, especificaciones técnicas, los requerimientos logísticos y de personal, los costos, programación de actividades y las responsabilidades de los actores involucrados en el proyecto.

El director del proyecto deberá cuantificar, cualificar y localizar las acciones para la prevención, control, mitigación y compensación de los efectos en las diferentes etapas del proyecto y diseñar las obras de protección, conservación, manejo de aguas y suelos, programa de restauración, manejo de cortes, rellenos y estabilidad geotécnica, prestando atención a la protección de ecosistemas frágiles, bosques primarios o tierras inestables o de alta erodabilidad.

Los planes y programas comprendidos en el PMA deberán identificar las expectativas que puede generar el proyecto con el fin de orientar de manera clara y oportuna a las entidades y a la comunidad sobre los verdaderos alcances del proyecto. Para tal fin se contemplan las siguientes acciones:

- Diseño de una estrategia de información a nivel institucional y de comunicación con la comunidad;
- Presentación junto con el estudio de impacto ambiental los resultados de las acciones de información institucional y de comunicación con la comunidad.

Para aquellos impactos que no puedan ser evitados, corregidos o satisfactoriamente mitigados, se diseñarán los proyectos de compensación que pueden ser desarrollados, a través de los programas y proyectos identificados en la elaboración del Estudio de Impacto Ambiental.

PLAN DE SEGUIMIENTO Y MONITOREO DEL PROYECTO

Componente físico

- Monitoreo del efluente y corriente receptora
- Monitoreo de emisiones atmosféricas y ruido
- Monitoreo del suelo
- Monitoreo de los sistemas de tratamiento y disposición de residuos sólidos

Componente biótico

- Control y verificación de los condicionamientos en el manejo de la cobertura vegetal;
- Monitoreo de ecosistemas en los cuales existan especies de flora y fauna de características especiales (relictos, endemismos, raras, en vía de extinción, de interés científico).

Componente social

- Los conflictos sociales;
- Acciones y procesos generados por las operaciones;
- La atención de inquietudes, solicitudes o reclamos de la comunidad;
- La participación e información oportuna de las comunidades;
- Seguimiento del proceso de educación ambiental.

EVALUACION EXPOST

El plan de seguimiento y monitoreo deberá incluir como complemento, un programa de evaluación ex post de la gestión ambiental, con el objeto de obtener un balance crítico para determinar la pertinencia, eficiencia y eficacia de la gestión ambiental adelantada en cada fase del proyecto, identificando, además los impactos remanentes y problemas no resueltos. Dentro de los indicadores que pueden ser considerados en la evaluación ex-post se tienen, entre otros:

A nivel físico-biótico: reposición de la cobertura vegetal, alteraciones de la calidad y disponibilidad de los recursos suelo y aguas, cambios en la composición florística y faunística del área de influencia.

A nivel social: cambios del entorno habitacional, articulación con el entorno local y regional, cambios en la calidad de vida, nuevas posibilidades productivas de los grupos poblacionales, cambios en el nivel de ingreso en las familias, nuevas alternativas de empleo, alternativas de desarrollo y participación comunitaria.

Retroalimentación de los resultados: los resultados iniciales pueden servir para modificar los objetivos iniciales. Además de ajustar el Plan de Manejo Ambiental.

Finalmente, se formularán protocolos de investigación tendientes a minimizar las deficiencias de información o las incertidumbres existentes, ocasionadas por la dinámica natural y social de la región.

Deberá incluir los costos y el cronograma de ejecución durante las fases de construcción y operación.

PLAN DE CONTINGENCIA

El plan de contingencias se elabora a partir del análisis de riesgos asociados con la planta y la incidencia de los mismos sobre las áreas de susceptibilidad ambiental. Deberá establecer preliminarmente: medidas de prevención, instituciones participantes, características de los sistemas de comunicación y de los equipos, procedimientos de respuesta y seguimiento.

El plan de contingencias comprende el diseño de programas que designen las funciones y el uso eficiente de los recursos para cada una de las personas o entidades involucradas; programas operativos en los que se establezcan los procedimientos de emergencia para una rápida movilización de recursos humanos y técnicos y así poner en marcha las acciones inmediatas de respuesta; y un sistema de información, que consiste en la elaboración de una guía de procedimientos para lograr una efectiva comunicación con el personal que conforma las brigadas y las entidades de apoyo externo.

Por medio de este plan se determina la gravedad de los siniestros que se pueden presentar mediante la aplicación de factores de vulnerabilidad asociados con el número, tipo y gravedad de las víctimas; daños ambientales; pérdidas económicas; parálisis de la operación, etc. En este sentido, el plan de contingencia deberá definir el perfil de los riesgos asociados con la probabilidad de ocurrencia de la amenaza y la gravedad de las consecuencias de la misma.

En este sentido, el plan de contingencias debe contemplar toda la información necesarias sobre medidas de prevención y control, personal e instituciones participantes, requerimientos de capacitación, características de los sistemas de alarma y comunicación de los equipos, planificación de los frentes de trabajo, procedimiento de respuesta, seguimiento, evaluación de los incidentes y presupuesto, para las etapas de construcción, puesta en funcionamiento y operación de las obras.

BIBLIOGRAFIA

1. Conesa Fernández Vítora, Vicente. “Los instrumentos de la Gestión Ambiental en la Empresa”. Ediciones Mundi-Prensa. España. 1997.
2. Foro Federal de la Industria – Región Noroeste. “Cadena cítricos en la región noroeste”. disponible en: www.uia.org.ar
3. Ministerio de Economía y Finanzas Públicas de la provincia de Misiones. Secretaria de Política Económica. Programa de Competitividad del Norte Grande. “Conglomerado cítrico de Misiones”. disponible en: www.mecon.gov.ar

DISPOSITIVOS MÓVILES Y TRABAJO: DESAFÍOS EN EL NUEVO MUNDO ORGANIZACIONAL DESDE UNA PERSPECTIVA NEUROCIENTÍFICA

BARTHELEMY, HECTOR RAUL.

hector.barthelemy@gmail.com

RODRIGUEZ VERONICA GABRIELA

rodriguez.veronica.gabriela@gmail.com

Universidad Nacional de Luján

Resumen:

Pensar la administración de organizaciones el día de hoy, fuera de la vertiginosa innovación tecnológica que protagoniza la sociedad, sería difícil. Intentar gestionar el mundo del trabajo, sin reflexionar sobre los aportes que las neurociencias están haciendo para ayudarnos a entender cómo funciona el cerebro, nuestro pensamiento y el comportamiento humano, nos dejaría huérfanos de una importante visión que aporta a afrontar el cambio. No ver que hay nuevas realidades que, desde el contexto, se cuelan en nuestras organizaciones e imponen decisiones de tipo estratégico, no sería correcto.

Nuevas generaciones se están incorporando al trabajo, adaptadas ya a las tecnologías vigentes desde su formación más temprana. Nos debemos adaptar permanentemente a innovaciones tecnológicas que cambian los mercados y la forma de definir y pensar, no sólo nuestros productos y servicios, sino la vida misma.

Por eso, en este artículo, nos proponemos analizar la incorporación masiva de los dispositivos móviles al mundo del trabajo, con sus ventajas y desventajas, enmarcando el fenómeno en perspectivas de origen neurocientífico. Al mismo tiempo que analizamos, en particular, fenómenos como la realidad aumentada y las características diferenciales de los nativos digitales, siempre intentando aportar a una mejor gestión de las organizaciones, que hoy estamos administrando.

Palabras claves:

Administración – Neurociencias – Dispositivos móviles – Realidad aumentada – Nativos digitales

Introducción

El presente artículo tiene como objeto continuar, ampliar y avanzar sobre trabajos previos de los autores, en el área del desarrollo de las neurociencias y su impacto en la administración. Como así también, busca, en particular, reflexionar sobre cómo las organizaciones afrontarán el desafío de la gestión de tecnologías de acceso móvil a internet, como una competencia más de aquellos que tienen por responsabilidad administrar el capital humano. Teniendo en cuenta, para esto último, que los dispositivos móviles llegan hoy a la organización de la mano de las nuevas generaciones de nativos digitales, incorporándose inevitablemente a la realidad actual del mundo del trabajo. Este es un fenómeno complejo que intentaremos estudiar en distintos aspectos.

Nuestra intención es hacer, entonces, un breve recorrido sobre lo nuevo en dispositivos móviles, realidad aumentada y nativos digitales, desde una perspectiva que intente integrar a la administración y las neurociencias.

Desarrollo

Una compañía permanente es común, hoy en día, que nos sorprenda encontrarnos frente a una planilla de cálculos impresa queriendo clicar para ver la fórmula que da origen al dato, o frente a la foto en un folleto, o una revista, tratando de ampliarla abriendo nuestros dedos apoyados en la superficie. Es la vida en la era digital, es el paradigma de trabajo en el que nos hayamos inmersos. Lo digital, lo virtual, la realidad aumentada se vuelve un hecho constante en nuestras vidas, en nuestro ámbito laboral y en el mundo organizacional donde nos desempeñamos. Un montón de datos e información que leemos, escuchamos e incluso nos comentan directamente, las chequeamos en internet a través de nuestro dispositivo móvil, es fácil, es rápido, nos da certeza, nos da seguridad, nos da alegría cuando confirmamos que, incluso lo que ya sabíamos o recordábamos, es correcto.

Los dispositivos móviles, desde el primer teléfono celular, de aproximadamente dos kilos y desarrollado en 1973 por Martin Cooper, a los equipos que hoy están disponibles en el mercado, evolucionan constantemente, mejorando su portabilidad y conectividad al mismo tiempo que amplían exponencialmente sus aplicaciones. Diez años se tardaron, después de 1973, en reducir a medio kilo los dispositivos de la época. Hoy, los 8 millones de aparatos con tecnología 4G que se quieren incorporar como política de estado en Argentina son infinitamente más avanzados. La intención es reemplazar las unidades que operan con 2G y 3G por estos equipos tipo smartphone, modernizando y mejorando el acceso a internet móvil, al mismo tiempo que se libera espacio para la comunicación tradicional. Recordemos, que en la década pasada fueron protagonistas las netbooks como una herramienta de inclusión social, hoy prácticamente superadas y obsoletas en su uso. La inclusión al mundo de las comunicaciones, en la actualidad, podría estar pasando por el acceso masivo a estos nuevos equipos, que inevitablemente estarán cada vez más disponibles. En 2009, Cooper afirmaba que “la segunda revolución tecnológica que vivirán las comunicaciones se verán en los próximos años”[1]. Incluso, aventuraba el rol de los dispositivos móviles en el control y la interacción con la salud del ser humano, una revolución que ya está en marcha y comenzó a dar sus primeros adelantos, en los últimos años, a través de lo que se ha denominado Mobile Health o mHealth.

La presencia de los dispositivos móviles, en principio vistos con desconfianza y aún vedados o criticados en ámbitos particulares del trabajo y el desempeño profesional, se las ingenian para volverse útiles prácticamente en cualquier tarea e introducir, de esa manera, un elemento que puede ser una de las más eficientes herramientas y, al mismo tiempo, el mayor factor de distracción y potenciales peligros. Por ejemplo, al momento de conducir un auto, el teléfono celular puede servirnos de guía, ayudarnos a evitar embotellamientos y colaborar con los más diversos aspectos de un viaje tranquilo y seguro. También, abre la posibilidad a una dispersión en la atención que puede llevar a las más diversas oportunidades de accidentes. Cuando un empleado de atención al público, un trabajador manual o personal de vigilancia y supervisión se muestran con este tipo de dispositivos móviles en sus manos puede parecer fuera de su tarea, pero son cada vez más las acciones básicas de cualquier actividad que se pueden sostener en aplicaciones de pertinencia creciente y hoy disponibles para el trabajo. Un ámbito que ha intentado retrasar el ingreso de estos dispositivos móviles ha sido el aula y la educación en sus distintos niveles, por ejemplo. Lo cierto, es que diariamente se vuelve más difícil diferenciar ventajas de desventajas en tener un público que mientras presta atención a lo que ocurre, puede estar al mismo tiempo en permanente conexión con otras realidades. Día a día, vemos más personas con un dispositivo móvil en sus manos mientras trabajan. Ante esto, debemos cuestionarnos acerca de cuál es el tipo de interacción que tiene, ese particular uso, con la tarea que están haciendo en el momento. Por ejemplo: ¿esta acción interrumpe, ayuda o distrae en la tarea?

El prejuicio de que las redes sociales, la búsqueda en internet y el uso de aplicaciones en teléfonos celulares es sólo una cuestión lúdica, que no aporta a la tarea que se está realizando, debe ser sopesado muy cuidadosamente. Creer que todo uso de dispositivos móviles es una distracción, es incorrecto, aunque también muchas veces lo sea. De las diversas formas de evitar la tarea, la procrastinación crónica ha encontrado su fundamento principalmente en el uso de la televisión, las computadoras y la navegación en internet, además, obviamente, del uso de los teléfonos celulares. En estos días, todo se resume en un solo dispositivo y cada vez somos más los que nos perdemos navegando en el infinito mar de la internet al alcance de nuestra palma de la mano, vemos películas completas en el celular o pasamos horas debatiendo sobre cosas (a veces absurdas) en una infinidad de redes sociales a las que tenemos acceso, a toda hora y en cualquier lugar. Hay aplicaciones para todo, controlar nuestra salud, reducir el estrés, aumentar la inteligencia, estimular el cerebro. Mantener a la familia unida, gestionar un negocio, planificar y coordinar nuestros vuelos, tener acceso absolutamente ilimitado a la más infinita variedad de manifestaciones artísticas y humanas, contactar fácilmente compañías disponibles

para cualquier tipo de interés, organizar nuestro tiempo libre, distraernos, entretenernos infinitamente; en resumidas cuentas, esto es lo que estas aplicaciones nos están proporcionando.

Los dispositivos no solo se han instalado en nuestras vidas para hacer de forma diferente lo que veníamos haciendo, sino que han comenzado a modificar, en realidad, lo que hacemos a partir de su presencia en el día a día. Una de las más fuertes e innovadoras prácticas que se avecina es la inminente popularización del uso de la realidad aumentada.

La nueva realidad aumentada

Un ejemplo reciente de como el uso de las aplicaciones móviles, ejecutables en teléfonos inteligentes, tabletas y otros dispositivos por el estilo, pueden generar alto impacto en la realidad organizacional, es el boom mundial respecto al juego conocido como Pokemon Go. El mundo está revolucionado por esta nueva app que se encuentra disponible, a pesar de que, hasta estos días, no ha desembarcado en América Latina, donde millones de personas lo aguardan impacientes. Este proyecto, de la empresa Niantic, es el que definitivamente terminará de hacer popular la realidad aumentada que se inició con fines culturales y de soporte al negocio del turismo, entre otras prácticas comerciales. La realidad aumentada, con el uso de las cámaras del teléfono y recurriendo a los principios de la geolocalización, nos permite agregar a lo que estamos viendo de la realidad, una nueva realidad aumentada con información virtual. El Pokemon Go simplemente tiene como fin observar el mundo real que nos rodea y encontrar en la pantalla información adicional que es implantada por los desarrolladores del juego. Ya no estamos agregando al paisaje urbano datos de tráfico, referencias a un edificio histórico o una descripción detallada de una obra de arte, sino que vamos a poder ver a estos singulares personajes animados, los que en términos generales deben ser perseguidos, encontrados y capturados. Una novedad absoluta e impresionante que, insistimos, hará definitivamente popular uno de los adelantos recientes más fabulosos, que nos ha dado la industria del software, como lo es la realidad aumentada. Lo real ya no será sólo lo que vemos con nuestros ojos en el mundo físico, porque la ausencia de la interpretación a través de un dispositivo móvil nos impedirá acceder a muchísima información, que los que sí lo usan están recibiendo de ese lugar que se observa. Los dispositivos móviles, de esta manera, se vuelven un verdadero portal a una dimensión virtual paralela, presente en gran medida en simultáneo con la realidad geográfica, pero de acceso limitado a los que disponen y controlan el software en particular.

Veamos, en concreto, que ha pasado en algunas organizaciones con el fenómeno del Pokemon Go. Casualmente, han sido los espacios donde las aplicaciones de realidad aumentada vienen dando los mayores frutos (paseos y museos), los que, en primer término, han iniciado su restricción y la advertencia acerca de su uso inadecuado. El museo del campo de concentración nazi Auschwitz-Birkenau ha comenzado la polémica, al prohibir a los visitantes jugar con esta aplicación, “después de que algunas personas intentaran atrapar estos bichos virtuales dentro del recinto”[2]. Otra institución que se ha sumado es, por ejemplo, el Museo del Holocausto de Estados Unidos en Washington. Allí, han pedido a sus visitantes que “dejen de jugar al Pokémon Go en sus instalaciones porque es extremadamente inadecuado, ya que es un monumento dedicado a las víctimas del nazismo”[3]. También hay quejas y advertencias acerca del uso de esta aplicación en lugares sagrados, cementerios, memoriales de tragedias, etc. Estamos hablando de organizaciones que están intentando cerrar sus puertas, por decirlo de alguna manera, a presencias virtuales no deseadas. Una situación, hace muy poco tiempo atrás, impensable. La idea de que haya jugadores por las salas del museo, “con sus ojos fijos en las pantallas de sus 'smartphones' en busca de los personajes de Niantic”[4], ha desatado la polémica, después de que se hiciera pública a través de las redes una imagen donde se ve a una de estas figuras virtuales en la puerta del auditorio Helena Rubinstein. Debemos recordar que allí es donde se cuentan testimonios de sobrevivientes a las cámaras de gas. Agregan, desde la dirección de la institución, que no quieren que se juegue este juego en el museo. Porque, si bien este tipo de tecnología puede ser usada en forma positiva y con fines educativos, según ellos, estamos en presencia de una circunstancia que dista de lo

educativo. Significativamente y adelantando futuros debates, queda claro que, la empresa de San Francisco que ha desarrollado el juego, no ha dado respuestas o hecho importantes comentarios a este tipo de reclamos. Podría pasar, en breve, que esta situación se diera en otro tipo de organizaciones. Las dificultades de tener presencias virtuales no deseadas, abre un debate que incluye nociones sobre el sentido de la propiedad y los derechos de privacidad, en un espacio no real en el sentido clásico.

El caso antes mencionado, nos introduce al efecto que tiene en la realidad organizacional, la presencia de dispositivos de cada vez más reciente generación, siendo usados en, durante y en lugar de la tarea que la organización nos asigna. Hablemos a favor y en contra del fenómeno creciente e irrefrenable del uso de dispositivos móviles en el ámbito laboral. Ese uso tiene ventajas y desventajas, obviamente. Recorramos algunas de ellas.

Ventajas y uso de dispositivos móviles

En una nota, de El Economista del año 2013[5], sobre las ventajas para la empresa del uso de tabletas y smartphones, se citaban diversos estudios. Por ejemplo, uno donde se señalaba que el 45% de las empresas españolas otorgaban dispositivos móviles a sus empleados, principalmente para recibir correos electrónicos y acceder a documentos empresariales en forma remota. Afirmaban que el uso de dispositivos móviles incrementa la productividad, al poder proveer a los trabajadores de notas actualizadas y suponer las tabletas “un gadget idóneo para que empleados que lleven catálogos lo puedan ofrecer a sus clientes de manera digital”. Sistemas operativos como Android o iPad brindan un uso rápido y conexión de calidad. La confortabilidad y manejabilidad, de dispositivos de bajo peso y fácil transporte, también suman ventajas. Desde un punto de vista crítico, aparece el tema de la invasión por parte del empleador en la vida del trabajador, teniendo los primeros la posibilidad de invadir espacios de privacidad y generar abusos en la extensión de la jornada laboral, a través del uso de herramientas virtuales. Se advertía, también allí, de los riesgos en la salud por estar conectados al trabajo las 24 horas del día y el uso incorrecto, que puede llevar a generar que el trabajador no se desconecte a ninguna hora del día de sus tareas y pueda “sufrir más problemas de estrés y, cómo no, problemas familiares y de pareja”[6]. La nota menciona además, el resultado de la participación en grupos de Facebook, LinkedIn, Tuenti o WhatsApp, por ejemplo con compañeros de trabajo, donde se cuestiona que “nunca dejemos de relacionarnos con las mismas personas y que los temas que se traten, sea la hora que sea y el lugar en el que los miembros de ese grupo se hallen, siempre estén relacionados con los asuntos laborales y de oficina, inclusive los fines de semana”.

En el caso de Argentina, una nota de mayo del año pasado[7] describía que la practicidad, movilidad y versatilidad eran los tres principios que están impulsando un cambio en la rutina de miles de personas que trabajan diariamente en las oficinas de nuestro país. Se ponía ya de manifiesto la tendencia a “complementar el uso de la tradicional computadora de escritorio con otros dispositivos como tabletas, notebooks ultracompactas y equipos All-In-One (AIO)”. La tarea diaria de cualquier profesional o ejecutivo, actualmente, refleja esa propensión a la adopción de nuevos dispositivos tecnológicos para resolver tareas propias de los espacios laborales en su organización.

Según la misma fuente, un estudio reciente de Intel⁸⁵ afirma que un 55% de los profesionales en Argentina se refieren a la PC de escritorio como “el principal dispositivo de uso laboral, fundamentalmente vinculado a tareas administrativas y de facturación”[8]. Además, “destacan la presencia del teclado físico como instrumento práctico para trabajar, y lo asocian a una mayor productividad”. Independientemente de esto, se observa la creciente presencia de dispositivos móviles, destacando que el 35% de los profesionales “reconoce que reemplazó la PC por una notebook ultradelgada para realizar tareas laborales en su oficina, y resaltan la portabilidad como la principal ventaja de estos equipos”. Un 41% responde que “en su escritorio laboral utiliza una computadora All-In-One (AIO) para traba-

⁸⁵ Empresa conocida como la mayor productora de circuitos integrados del mundo.

jar, y destacan la funcionalidad touch y el diseño como sus atributos más convenientes”. Siempre en el marco de la misma fuente y a la hora de combinar trabajo y ocio, los profesionales tenderían a sumar otras plataformas, como pueden ser las tabletas. Según el análisis que se hace de ellas, en el espacio laboral, surge que un 20% las usa para chequear mails, un 13% para comunicarse, un 8% para leer textos y otro 8% para “consumir contenido vinculado con el entretenimiento”. Es en este último punto donde nosotros trazamos la delgada línea entre cierta libertad lúdica en el espacio laboral y el uso profesional, pero claramente en todas las funciones anteriores también puede haber espacio para prácticas no necesariamente vinculadas con la tarea que se está realizando y pueden formar parte de una distracción en el trabajo.

Dentro de los dispositivos para trabajar están los 2 en 1 “que combinan las funcionalidades de tablet y notebook”, allí aparece que un 37% de los profesionales las utiliza cotidianamente en el trabajo.

Al momento de abordar la comunicación organizacional y cuáles son las herramientas que se utilizan hoy en la rutina laboral, resulta del estudio de Intel[9] que “entre pymes de Buenos Aires y el interior, ocho de cada 10 profesionales encuestados tiene al correo electrónico como principal vía de comunicación con compañeros y clientes”. Fuera de este instrumento, ya tradicional de comunicación electrónica, un 60 % usa mensajería instantánea, un 20% Skype y 10% videoconferencias.

Peligro real y virtual

Pensar en los peligros del teléfono celular como una fuente de distracción, a través del entretenimiento, no es la única amenaza que deben prever las organizaciones. Los dispositivos móviles, en sí mismos, representan un peligro en distintos ámbitos laborales. No hablamos sólo de riesgos físicos, como puede ser estar hablando por teléfono en una playa de carga de combustible, o su uso en un avión mientras este aterriza o despegue. Nos referimos a los riesgos asociados con la gestión de la información, la que puede estar finalmente en expuesta al resultado de acciones mal o bien intencionadas. El experto Miguel Alloza, consultor en seguridad de la información, nos advierte sobre los peligros que puede haber al llevar smartphones a ámbitos laborales, sin un mínimo recaudo en seguridad. Nos alerta, por ejemplo, que “si a principios de este milenio, el sistema más utilizado para la infección y acceso a los sistemas de información de forma no autorizada era vía correo electrónico, hoy en día está a punto de ser desbancado por las apps y otros sistemas derivados del uso de smartphones”[10].

Recordemos que el presidente de los Estados Unidos, Barack Obama, hizo, hace 8 años atrás, de su BlackBerry uno de los pilares fundamentales de su campaña en el más amplio de los sentidos. Todos sabemos que luego de ganar las elecciones y al asumir la presidencia eso cambió rotundamente, al punto que hoy en día, conociendo por ejemplo los detalles que se hicieron públicos en su visita a Argentina, no está permitido el uso de dispositivos móviles en un amplio radio a su redonda y las razones son de seguridad.

Alloza nos cuenta que “grupos de WhatsApp, fotos, vídeos o correos pueden incluir un enlace que nos dirige a una página casi exactamente igual a la original, pero que o trata de infectar nuestro dispositivo o nos solicita datos que acaba recibiendo por un tercero, y todo sin ni siquiera darnos cuenta”[11]. Cualquier usuario no demasiado distraído podría cargar sin querer en su celular una “aplicación *zombie o backdoor*, apps aparentemente inofensivas pero que permiten el acceso a vuestro dispositivo recopilando la información de forma no autorizada”. Especial atención merece este tema cuando usamos nuestros propios dispositivos al servicio de la organización donde trabajamos. Hagamos un breve paréntesis y pensemos, como ejemplo de esto, que uno de los principales escollos a los que debe estar atenta Hillary Clinton, en su carrera por la Casa Blanca, tiene que ver con los riesgos de haber usado una cuenta de correo sostenida por un servidor privado en la función pública.

Los expertos en seguridad de la información advierten, además, sobre la posibilidad que tienen los dispositivos móviles “de tomar instantáneas, efectuar vídeos, grabaciones de voz, geolocalización y otras funcionalidades que permiten un gran almacenamiento de datos que probablemente estén sincronizados con sistemas cloud”[12]. Un Smartphone con el modo de grabación en ON puede registrar y difundir una cantidad inimaginable de información. La capacidad que tienen estos dispositivos “para difundir, descentralizar y desperdigar información en un sólo click”, impresiona. Además, de lo que logran obtener por su cuenta las apps del contenido de nuestro teléfono. Agregamos como dato que 9 de cada 10 miembros de la organización tienen un dispositivo, de este estilo, con ellos mientras manejan información, hacen recorridos de supervisión, miran documentación, leen informes, mantienen reuniones y conversaciones que podríamos esperar que sean reservadas y de tipo confidencial. Todos estos aspectos mencionados se pueden ver a través de la recomendación de un Sistema de Gestión de Seguridad de la Información (SGSI en castellano e ISMS en inglés) a partir de la aplicación, por ejemplo, de las ISO/IEC 27001. Al respecto, Alloza nos propone que, con la finalidad de securitizar la información y en el marco de aplicación de las normas mencionadas, se puede ir desde la posibilidad de “restringir el uso de los mismos, dejándolos a la entrada en taquillas o consignas y recuperarlos al finalizar la jornada laboral”, hasta otro tipo de soluciones como optar por “la asignación de móviles de empresa según las necesidades de cada usuario con los controles pertinentes”. Esto se puede hacer “con roles restringiendo la instalación de aplicaciones y apertura de según qué tipo de archivos, implantación de software de plataforma MDM (Mobile Device Management) respecto de los dispositivos, para poder efectuar borrados remotos, control de tráfico, etc.”. Otra alternativa que se nos propone, responde al hecho más común de utilización de equipos propios en los ámbitos laborales. Ahí, existe la posibilidad de que “los dispositivos BYOD (Bring Your Own Device) formaran parte del sistema de información”. Aquí aparece otro problema que advertíamos, “la monitorización de los mismos en este caso sería complicada por la reticencia de los usuarios y los riesgos elevados asociados al introducirse activos no controlados por la organización” La posibilidad, en este caso, debería ajustarse principalmente “a nivel de gestión, concienciación y formación, ya que las medidas de seguridad técnicas en el dispositivo no serían de excesiva utilidad dada la posibilidad de desactivarlas por parte del usuario”.

La sugerencia de los expertos apunta al establecimiento de una “Política de dispositivos móviles” como medida directora, en el marco de la ISO/IEC 27001. La misma debería apuntar a que los usuarios conozcan las restricciones y obligaciones que la organización establece para con dichos dispositivos. En forma de propuesta, “la formación en el uso de dichos dispositivos sería una buena medida, incluyendo un decálogo de buenas prácticas y riesgos asociados a su uso”[13]. Complementariamente, se puede establecer “un procedimiento sancionador en el caso de saltarse dichas normas”, esto aumentaría el compromiso en el cumplimiento del mismo, y por sobre todo sería útil en caso de materializarse alguna fuga de información debido a un uso malintencionado.

Cerrando este aporte, vamos a destacar que todas las medidas tendientes a establecer un sistema como el planteado, “deberían ser implementadas en las organizaciones con acuse de recibo para garantizar su comprensión, así como recordatorios periódicos para aumentar la eficacia de las medidas”[14].

El cerebro y un dispositivo móvil

En trabajos previos, como autores[15], hemos abordado un aspecto particular del comportamiento humano, más recientemente estudiado por las neurociencias, que los autores Chip y Dan Heath en su libro *Switch: How to Change Things When Change Is Hard*, disponible en español como *Cambia el chip: cómo afrontar cambios que parecen imposibles*[16], han descripto recurriendo a dos imágenes: el jinete y el elefante. Cada uno representa dos aspectos fundamentales y en cierta forma contrapuestos de nuestra mente, nuestra identidad y nuestro pensamiento. En un simpático ejemplo de su libro explican esta contraposición de la siguiente manera: mientras la mente racional quiere un cuerpo perfecto

para las vacaciones de verano, la mente emocional quiere una galletita oreo de más. El elefante, representación de lo emocional e intuitivo responde al funcionamiento de los estímulos que actúan y se resuelven en el sistema límbico. Por otro lado, el autocontrol que debe proceder de lo racional y reflexivo tiene su lugar de acción en la corteza prefrontal. Esta última, una de las partes más recientes en el desarrollo del cerebro humano y que en gran medida es responsable del desarrollo de las competencias y habilidades que nos han dado características humanas, diferenciándonos de lo simplemente instintivo y animal.

Hemos analizado también, la brecha entre el consumidor y el productor. Reflexionamos sobre como, por un lado, nos vemos impelidos por el sistema a consumir, estimuladas todas nuestras emociones a través de estrategias de neuromarketing, y por otro lado como debemos recurrir al jinete, nuestra racionalidad y reflexión, para no caer en el precipicio del consumo desenfrenado y compulsivo. Sobre la idea de la cuña invisible planteada por Alvin Toffler en La tercera ola[17] en un contexto de análisis desde la perspectiva de las neurociencias, ya hemos avanzado[18]. Según Toffler, en el segundo capítulo de su obra, la sociedad industrial provocó una brecha o cuña invisible entre producción y consumo, afectando incluso al individuo. Afirma, que “este divorcio entre producción y consumo, que se convirtió en característica definidora de todas las sociedades industriales de la segunda ola, afectó incluso a nuestras mentes y a nuestras suposiciones sobre la personalidad”, ya aparecía allí la noción de que nuestro cerebro funciona en formas diferentes frente a un mismo fenómeno, dependiendo de cuál sea la parte de nuestra identidad que se active ante el estímulo. Agrega Toffler que “la brecha abierta entre estas dos funciones —productor y consumidor— creó al mismo tiempo una personalidad dual”. Además, según él “la misma persona que (como productor) era aleccionada por la familia, la escuela y el jefe a renunciar a la gratificación, a ser disciplinada, controlada, morigerada, obediente, a ser un jugador de equipo, era simultáneamente aleccionada (como consumidor) a buscar la gratificación instantánea, a ser hedonista, más que calculadora, a prescindir de la disciplina, a perseguir su placer individual... en resumen, a ser una clase totalmente distinta de persona”. La descripción que aquí se hacía, en esta obra que ya tiene más de 35 años, es coincidente con lo que hoy podemos explicar a través de las herramientas de las que se ha nutrido la neurología para enseñarnos cómo funciona el cerebro humano, técnicas de diagnóstico por imágenes, tanto de las llamadas estructurales como funcionales, siendo estas, distintos tipos de tomografías y resonancias magnéticas, entre las más comunes. La propuesta de Toffler es anterior al auge de las neurociencias y estos desarrollos, pero ya alertaba que “en Occidente, sobre todo, se dirigió sobre el consumidor toda la potencia de la publicidad, urgiéndole a pedir prestado, a comprar sin reflexión”, a lo que agregamos que hoy se nos estimula a decidir por emociones. Hemos insistido en presentaciones anteriores que el mundo de la publicidad y el neuromarketing van a apostar a estimular al elefante y tratar de reprimir al jinete, bombardeando con estímulos adecuados porciones particulares de nuestro cerebro, tratando de manipular de esta manera la estructura de nuestro sistema de decisión. Dejando todo esto, muchas veces y lamentablemente, cualquier consideración neuroética de lado.

Los dispositivos móviles, la hiperconectividad y la realidad aumentada abren puertas infinitas a liberar a nuestro elefante. La administración debe centrar hoy su atención en proteger al bazar organizacional de ese elefante. El impacto de estas nuevas tecnologías y su incorporación al mundo del trabajo, la administración del mismo y la gestión organizacional son centrales. Saber que nuestro cerebro, natural y biológicamente tiende a liberar nuestras energías con fines no necesaria y racionalmente productivos, es una novedad que siempre existió, pero que hoy ha logrado un cómplice infinitamente astuto y lo llevamos todos siempre muy cerca de la palma de la mano. Son en particular las generaciones más jóvenes, las que han introducido en las organizaciones la necesidad de discutir la gestión transgeneracional de las capacidades del capital humano, las que por su simple realidad de haber nacido en el mundo digital las que más propensas están a ser el motor de esta nueva realidad organizacional. Mille-nials y post-millennials están tomando por asalto las organizaciones y el mundo del trabajo, chocando

muchas veces con las percepciones, prejuicios y no entendimiento de las generaciones previas, los inmigrantes digitales.

Antes de adentrarnos totalmente en este análisis en particular, recuperemos algunas observaciones acerca de cómo funciona el cerebro de los más jóvenes.

Cerebros jóvenes

Los dispositivos móviles y una sociedad y cultura enfocada al consumo buscan estimular (el neuro-marketing sabe esto) la vinculación a través de lo emocional. Desatar al elefante y tratar de dificultarle la tarea al jinete. La descripción incluso que las generaciones mayores hacen de los más jóvenes encuentran en esa suerte de irresponsabilidad y excesiva emocionalidad el principal motor y fundamento de sus diferencias, son ellos los nativos digitales y los que están prácticamente despertando al mundo a través de los dispositivos móviles, pleno acceso a la información a través de internet y capacidad exponencial de contacto en redes sociales y observación de realidades alternativas, que para generaciones anteriores resultan prácticamente incomprensibles. No olvidemos, por ejemplo, en el nuevo diseño que han dado las redes sociales más populares a nuestra comunicación interpersonal, el bombardeo constante de todo tipo de emojis y emoticones, simplificaciones simbólicas que intentan representar sentimientos y emociones.

Podríamos afirmar que no existe evidencia concluyente acerca de que los nacidos luego de la revolución digital tuvieran características morfológicas o constitucionales diferenciales en sus cerebros, respecto de los cerebros que podemos llamar prerrevolucionarios. Por lo tanto, no estarían predeterminadas formas de pensar, sentir o actuar muy diferentes, al menos desde la constitución biológica y genética[19]. Al preguntarnos entonces porque nos percibimos tan diferentes debemos encontrar la explicación en algo que ya advertíamos en un trabajo anterior, en su momento nos dábamos cuenta que había “abrumadora evidencia de que algo estaba pasando en las organizaciones, una guerra silenciosa de desentendimiento e incomprensión entre la generación que era mayoría en las organizaciones y una nueva generación que es absolutamente disímil a lo que había visto el mundo organizacional hasta ahora”[20]. Ya entonces encontrábamos esta respuesta: el cerebro es plástico. Esto, sin contradecir en lo más mínimo que nuestro cerebro sigue siendo el mismo creado hace ya un millón de años. En ese momento compartíamos que, según Manes y Niro, “la experiencia y el ambiente modifican los circuitos neuronales y regulan la expresión de nuestros genes”[21]. El cerebro, como órgano adaptativo que es, muestra, a través de mecanismos que permiten a las neuronas reorganizarse, la capacidad de “formar nuevas conexiones y ajustar sus actividades en respuesta a nuevas situaciones o a cambios en el entorno”[22]. Por lo tanto, decíamos que “las mismas neurociencias nos advierten que el cerebro en determinados contextos puede reconstruir sus funciones dándoles originalidad y diversidad ante posibles generalizaciones simplistas”[23]. Otras investigaciones afirman lo mismo, “la continua exposición a los estímulos digitales ha recableado el cerebro de las nuevas generaciones y lo ha preparado para aprender mediante imágenes visuales complejas, para filtrar con rapidez todo tipo de información y para realizar varias tareas a la vez, específicamente en el entorno virtual –chatear, navegar por la web, publicar una foto, comentar una publicación, descargar música y videos, comprar en línea, etc.” [24]. Según Giedd [25] las reacciones rápidas y multitasking propias de estas generaciones proviene de un entrenamiento continuo en tecnología de tipo digital, lo que ha facilitado la adopción de un pensamiento no lineal y un procesamiento constante de la información en red o por vías múltiples. La característica multitasking, que haría referencia a la posibilidad de resolver cuestiones y actuar en forma simultánea, merece también atención desde las neurociencias. Nuestro cerebro no lleva adelante distintos procesos a la vez, lo hace alternativamente y en muy escasos períodos de tiempo. Esto permite afirmar que el multitasking, tal cual lo entendemos, tiene un costo debido a la división de los sistemas atencionales. Perdemos capacidad de concentración porque atendemos distintas tareas en muy poco tiempo. El déficit de atención puede ser promovido por el entrenamiento constante en recibir informa-

ción compacta. Información digital que dura apenas instantes en la vertiginosa rapidez con que se mueven las redes sociales, el zapping televisivo o la navegación a través de múltiples hipervínculos. Esta postura sostiene Rothman[26] cuando afirma que en un nivel neuronal, el cerebro humano está muy limitado en el multitasking y lo que realmente está haciendo el cerebro es cambiar rápidamente de tareas. Por cada cambio pagamos con pérdidas metabólicas y de tiempo. Aquí es donde resuena en nuestros oídos las caracterizaciones, muchas veces cercanas a lo despectivo, que comúnmente hacemos los adultos mayores, en el ámbito de la organización, respecto a nuestros más jóvenes colegas. La dificultad de concentrarse y analizar información compleja es la contracara de la rapidez en el procesamiento de información compacta y la capacidad de interpretación visual, entre otras habilidades que muestran los más jóvenes. La gestión de los recursos humanos en las organizaciones debe estar muy atenta a esto.

Nativos con dispositivos y organización

Como ya dijimos, la incorporación de la generación Y a las organizaciones trajo aparejada la difusión e investigación acerca de las estrategias de gestión transgeneracional. Esta nueva administración se debe implementar para hacer frente al tsunami de cambios que llegan de la mano (y ahora en la mano) de las más jóvenes generaciones. La inclusión prevista para los próximos años, ya de los post-millennials o generación Z, también llamados iGen, NetGe, Screeners (podríamos llamarlos seguidores del tubo), es un interesante espacio de reflexión. También, son llamados nativos digitales y, a partir del ya próximo año 2020, van a tener un fuerte impacto en los distintos ambientes laborales de las organizaciones de todo el mundo. Las generalizaciones y la segmentación que se pueda hacer de esta nueva camada de jóvenes, ingresando a las organizaciones a nivel mundial, tendrán impacto en su administración.

Específicamente, hablemos de la generación Z. Son la primer generación nacida en un mundo totalmente interconectado por la internet. El uso de tecnologías digitales, desde su nacimiento, ha tenido un impacto en su cerebro. Particularmente, se ha desarrollado, a través de un aprendizaje basado en imágenes, la parte del cerebro que tiene que ver con las habilidades visuales. La utilización de formas visuales de aprendizaje y el uso de la rapidez en el manejo de la información, propia de la multimedia, no han logrado el desarrollo de habilidades inherentes a la concentración y análisis de información compleja [27]. La posibilidad de dispersión, en estos grupos y en función de las tecnologías que usan, es mayor. La tecnología, en la lectura de textos online, tiene la particularidad de permitir, a través de la selección constante de hipervínculos, la posibilidad de buscar y encontrar respuestas en un texto sin necesidad de leerlos por completo.

Además de la recesión global y la mayor atención a los temas ambientales, guerras y terrorismo, es la generación que vivió con la expansión de los dispositivos móviles y la clara idea de lo que es la nube. Probablemente, provienen también de familias más pequeñas, dice Rothman. Los padres tienden a ser mayores y las madres siempre han trabajado fuera de casa. Han sido criados siguiendo rígidos horarios y agendas, han sido monitoreados y protegidos, viviendo en una burbuja de supervisión adulta, donde el único espacio que parece propio y privado es el que le brindan los juegos y la interacción a través de las redes sociales e internet. Estamos criando a nuestros hijos con un fuerte soporte de restricciones físicas reales (el jinete) y amplias libertades en el mundo virtual (el elefante).

Desde su nacimiento han tenido siempre disponible conexión al mundo de la internet. Son hábiles cambiando de tareas rápidamente, al punto de crear la ilusión de que los hacen en simultáneo. Han disfrutado desde la cuna de los dispositivos móviles. La autora que hemos citado, da el curioso ejemplo de que han cortado sus primeros dientes mordiendo el celular de su madre[28]. Es imposible pensar en una gestión organizacional que no incluya estas variables. Pronto serán ellos quienes manejen el

mundo del trabajo en que empiezan a insertarse, vienen de la mano de sus smartphones, tienen sus cerebros preparados, van a cambiar el ámbito laboral como hoy lo conocemos.

Métodos y resultados

Nuestro trabajo ha sido enfocado como una investigación de tipo exploratoria. Para ello, hemos empleado el método documental. Para tal fin, se intentó una revisión exhaustiva de las más diversas fuentes disponibles. Hemos recurrido a libros de autor, revistas académicas en distintos idiomas, estadísticas y estudios disponibles de instituciones públicas y empresas privadas, recursos electrónicos y publicaciones en internet, como también hemos retomado experiencias de la práctica profesional y recuperado frutos de investigaciones anteriores, que ya han sido publicadas en trabajos precedentes. Todo esto con el objetivo de obtener información relevante que permita, entre otros, caracterizar la incorporación de dispositivos móviles al mundo del trabajo, el efecto de desarrollos tecnológicos recientes como la realidad ampliada y los rasgos diferenciales de las nuevas generaciones, que se están incorporando a las organizaciones. Para ello, abordamos un análisis documental multidisciplinario incluyendo perspectivas, que van desde el campo de las neurociencias, psicología, genética, biología y medicina, hasta textos clásicos de administración. Como resultado, pudimos extraer aportes valiosos con relación a las distintas variables claves que son objeto del presente trabajo. La exposición general de los resultados alcanzados se presenta, como resumen, en el apartado correspondiente a las conclusiones.

La actualización y ampliación de un marco teórico adecuado, así como el diseño de instrumentos que respondan al propósito del estudio podrían ser los siguientes pasos del proceso de investigación. Sin embargo, en lo que permite un trabajo de la presente extensión creemos haber alcanzado resultados satisfactorios, por lo menos, en lo que puede ser la eventual definición de futuras líneas de investigación.

Conclusiones

Resumiremos aquí los principales resultados de nuestro análisis, en la forma de conclusiones generales, que pueden ser mejoradas, ampliadas y transformarse en el puntapié inicial de otros futuros estudios.

Los dispositivos móviles se han convertido en una compañía permanente. Nos brindan acceso móvil a internet, la posibilidad de comunicarnos, la disponibilidad de las más diversas aplicaciones y la llave de entrada a un mundo virtual repleto de información, oportunidades y entretenimiento. Su utilización refuerza nuestra sensación de compañía, confianza, seguridad y confort.

Las aplicaciones, disponibles para este tipo de equipos, nos habilitan el acceso a los más diversos bienes virtuales. La valoración que haga la sociedad de ellos, es un punto central en los debates que comienzan. Los dispositivos móviles son el instrumento que permite adentrarse en la nueva, y a veces sorprendente, realidad aumentada. La demanda sobre espacios virtuales y el uso que de ellos se haga redefinirá las nuevas relaciones en el mundo de las organizaciones, en el más amplio y diverso de los sentidos. La realidad aumentada abre infinitas oportunidades de negocios, conflictos de intereses y hasta políticas sociales.

Actualmente, en el ámbito laboral, tanto en el mundo como en nuestro país, se observa una marcada tendencia al uso de los dispositivos móviles, incluso reemplazando los equipos tradicionales de escritorio, tipo PC, por smartphones, tabletas y otros equipos. Destacando sobre sus ventajas la portabilidad, manejabilidad, accesibilidad y confortabilidad.

Las advertencias que se plantean, sobre el uso de dispositivos móviles en ámbitos laborales, son de diversa índole. Pueden ir desde usos descuidados y no mal intencionados, hasta riesgos concretos de robo de información y mal uso de las tecnologías con ese fin. Conflictos en la relación entre el empleador y el trabajador, acerca de los límites en la utilización de este tipo de tecnología, los que pueden llegar a incluir también discusiones acerca de la interacción entre lo privado y lo laboral, como así

también otros abusos de los más diversos tipos. Como herramientas para manejar estas cuestiones están las propuestas para implementar un sistema de gestión de seguridad en la información, en el marco de las normas de calidad correspondientes.

El cerebro funciona en forma dual, hay un elefante impulsivo y un jinete que quiere controlarlo. Los dispositivos móviles desatan al elefante. El sistema, la sociedad, el neuromarketing la hiperconectividad, funcionan en ese sentido, buscan lo emocional, tratan de estimular al sistema límbico, donde el control lógico y racional que corresponde a la corteza prefrontal se ve más dificultado.

Los cerebros más jóvenes no han cambiado, sólo han desarrollado nuevas habilidades. Ser multitasking es la capacidad de cambiar de tarea en poco tiempo, eso se entrena y los más jóvenes son expertos. La dificultad que genera este constante cambio de foco de atención es la posible pérdida de la misma.

Finalmente, establecer conclusiones sobre la incorporación de nativos digitales a la organización y su relación con los dispositivos móviles es un tema amplísimo de abarcar en su totalidad y del que no se han ocupado pocos autores. Indudablemente todos los profesionales de la administración no podemos soslayar la importancia de este tema y debemos observarlo con especial atención.

Referencias bibliográficas:

1. Libro: Britannica; “Gran Atlas de la Ciencia. Porciones”, Encyclopædia Britannica, Inc. Editorial Sol 90, Barcelona – Buenos Aires, 2009.
2. Publicación en internet: Sociedad. El Museo del Holocausto de EEUU pide que no se juegue a Pokémon Go, El Periódico, Barcelona, 2016. <http://www.elperiodico.com/es/noticias/sociedad/pokemon-go-prohibido-museo-holocausto-auschwitz-birkenau-5267245> Página visitada el 30/7/16.
3. *Ibíd.*
4. *Ibíd.*
5. Publicación en internet: Gómez, I. El uso de tabletas y 'smartphones' aumenta la productividad en las empresas, El Economista, España, 2013. <http://www.economista.es/emprendedores-pymes/noticias/5029295/07/13/El-uso-de-tabletas-y-smartphones-aumenta-la-productividad-en-las-empresas.html>. Página visitada el 30/7/16.
6. *Ibíd.*
7. Publicación en internet: Lafuente, E. Los dispositivos móviles luchan por hacerse un lugar en la oficina, Cronista, Argentina, 2015. <http://www.cronista.com/itbusiness/Los-dispositivos-moviles-luchan-por-hacerse-un-lugar-en-la-oficina-20150505-0005.html>. Página visitada el 30/7/16.
8. *Ibíd.*
9. *Ibíd.*
10. Publicación en internet: Alloza, M. Uso de dispositivos móviles en el entorno laboral: riesgos y soluciones, Integra- Estrategia y Tecnología, España, 2015. <http://www.lainnovacionnecesaria.com/uso-de-dispositivos-moviles-en-el-entorno-laboral-riesgos-y-soluciones/>. Página visitada el 30/7/16.
11. *Ibíd.*
12. *Ibíd.*
13. *Ibíd.*
14. *Ibíd.*
15. Trabajo científico: Barthelemy, H. y Rodriguez, V.; “Biología y Administración. Reflexiones sobre el impacto de las neurociencias en el estudio del comportamiento organizacional”, ponencia en XXXI Congreso Nacional de ADENAG y I Encuentro Internacional de Administración del Centro de la República, Villa María, Argentina, 2015.

16. Libro: Heath, C. y Heath, D.; “Cambia el chip: cómo afrontar cambios que parecen imposibles”, Ediciones Gestión 2000, 2011.
17. Libro: Toffler, A.; “La tercera ola”, Cap.3: La cuña invisible, Plaza Janés Editores, Barcelona, 1980.
18. Trabajo científico: Barthelemy, H. y Rodriguez, V.; op.cit.
19. Trabajo científico: Velički, D. & Velički, V.; “Characteristics and Particularities of Educating the Net-Generation”, en A. Magill (Presidencia), The 2015 WEI International Academic Conference Proceedings. Congreso llevado a cabo en Praga, República Checa, 2015.
20. Trabajo científico: Barthelemy, H. y Rodriguez, V.; op.cit.
21. Libro: Manes, F. y Niro, M.; “Usar el cerebro”. Planeta, 15ª ed., Buenos Aires, 2015.
22. *Ibíd.*
23. Trabajo científico: Barthelemy, H. y Rodriguez, V.; op.cit.
24. Trabajo científico: Gómez Contreras, I.; “Neotenia y epigenética: la generación Z en la Universidad”, Boletín del Centro de Investigación de la Creatividad, UCAL N° 1, 2016
25. Trabajo científico: Giedd, J.; “The Digital Revolution and Adolescent Brain Evolution”, Journal of Adolescent Health, 51(2), 101 -105, 2012.
26. Publicación en Internet: Rothman, D.; “A Tsunami of Learners Called Generation Z”, Public Safety Online Journal, MDLE, Maryland.
http://www.mdle.net/Journal/A_Tsunami_of_Learners_Called_Generation_Z.pdf Página visitada el 30/7/16.
27. *Ibíd.*
28. *Ibíd.*

¿POR QUÉ UN CAMBIO DE PLAN DE ESTUDIO DE LA LICENCIATURA EN ADMINISTRACIÓN DE LA UNIVERSIDAD NACIONAL DE LUJÁN? RELACIÓN CON LAS DEMANDAS DEL CONTEXTO.

Martínez Ariel Agustín

ariel_martinez_et@hotmail.com

Schulman Diana Rut

dianarschulman@gmail.com

Departamento de Ciencias Sociales de la Universidad Nacional de Luján

RESUMEN

El presente artículo intenta mostrar algunas características del Plan de Estudio de la carrera de Licenciatura en Administración de la Universidad Nacional de Luján, señalando las modificaciones fruto de los dos cambios producidos en los últimos años.

El tema se vuelve particularmente significativo por implicar un camino de diferenciación entre la Licenciatura en Administración y la carrera de Contador Público, cuya unidad fue un pilar en su versión original. Se toma como base el plan del año 1989 y las modificaciones del 2006 y 2013. El proceso de separación se debió a los avances en las disciplinas y también se vio motivado por una demanda externa, producto de la decisión administrativa de la Dirección Nacional de Gestión Universitaria que establece una clara limitación a otorgar dos títulos de grado en una misma carrera.

Se plasmaron algunas de las causas del proceso de cambio, las principales modificaciones y como cierre un análisis del plan actual y su vinculación con las demandas del mercado laboral y/o profesional para los futuros egresados.

Palabras claves: Universidad, Administración, Contador Público, Plan de Estudio.

INTRODUCCIÓN

Los cambios vertiginosos en el contexto en general y el disciplinar en particular, implicarían adecuaciones permanentes de los planes de estudio de las carreras de las Ciencias Económicas. En este caso se espera mostrar los cambios más significativos que sufrió el Plan de Estudio de la Carrera Licenciatura en Administración de la Universidad Nacional de Luján para llegar al que se encuentra vigente hoy, motorizado por decisiones internas y externas a la Universidad.

Se desarrollaron cuáles fueron las asignaturas y otros cambios que se registraron en las mencionadas modificaciones. Ya que, a partir de ellas se logró cambiar un plan que tuvo vigencia desde 1989 hasta el año 2006 y que mantenía unificada a la Licenciatura con la carrera de Contador Público. Vale mencionar que en el periodo señalado solamente se registraron dos Resoluciones vinculadas directamente con el plan, una para incorporar dos talleres anteriores al cursado de la carrera y la otra fue para determinar su correlatividad con las asignaturas (Res. H.C.S. 297/00 y 002/01).

Por lo tanto se analiza la transición del plan conocido internamente como 3.07, correspondiente a la Resolución Honorable Consejo Superior (Res. H.C.S.) n° 347/89, hasta el vigente, plan 3.09, Res. H.C.S. 285/13, pasando por el plan 3.08 Res. H.C.S. n° 432/06.

Como se observa existió un plan intermedio entre la situación inicial y la vigente. A continuación observaremos las principales modificaciones que se dieron en los sucesivos planes. Para cerrar la presente introducción se acompaña un cuadro resumen de las características generales de la carrera vigente en la U.N.Lu.

Características Generales de la carrera.

	UNLu	%
Orientaciones.	NO	-
Título Intermedio	SI	-
Cantidad de asignaturas	33	-
Asignaturas específicas obligatorias	13	39%

Asig. no específicas obligatorias	20	61%
Asignaturas optativas	NO	-
Requiere Trabajo Final	NO	-
Idioma	NO	-
Duración teórica	5 años	-

* Fuente: Elaboración propia.

Como cierre se explorará la relación del plan vigente con las demandas más significativas del mercado, intentando reconocer los elementos más relevantes que intenta satisfacer el recorrido académico que la Universidad Nacional de Luján se dio para la carrera de Licenciatura en Administración.
SITUACIÓN INICIAL.

La carrera no sufría un cambio desde el año 1989 por lo tanto es importante pensar los orígenes de las transformaciones que dieron forma al presente.

En la modificación del año 2006 se intentó sentar las bases para la separación de las carreras, es decir que hasta ese momento la Licenciatura en Administración y Contador Público compartían el mismo recorrido con la salvedad de un ciclo complementario luego de obtener el primer título para poder recibir el diploma de Contador. Lo anterior debía ser resuelto (separar las carreras) sobre todo por una voluntad académica, pero requería tiempo para encontrar el camino dentro de los márgenes políticos.

La primera modificación, por lo tanto, solamente tuvo como iniciativa sentar las bases para un cambio posterior más ambicioso. Como veremos a continuación solamente se logró discriminar algunas asignaturas, según la intención del alumno (de cursar una u otra carrera) y se incorporaron nuevas asignaturas en el mismo sentido. Adicionalmente a la modificación mencionaba se planteó la posibilidad de generar un ciclo común a distintas carreras vinculadas a las Ciencias Económicas, cuestión que nunca fue tratada luego del primer cambio de plan.

En concreto la Resolución de modificación sostiene “El primer criterio utilizado en la propuesta de modificación es resolver la problemática estructural que se presenta en la articulación del Ciclo de Contador Público con la Licenciatura en Administración” (Res. H.C.S. 432/06). En el mismo orden de ideas el acto administrativo señala claramente cuáles son las temáticas principalmente afectadas por la modificación. “La propuesta toma básicamente como eje de modificación el área contable, la asignatura Contabilidad I es común para ambos ciclos. Para quien opte por continuar el ciclo de Contador Público deberá cursar y aprobar: Contabilidad II, Costos, Análisis de Estados Contables y Contabilidad Superior. Para quien opte cursar la Licenciatura en Administración deberá cursar y aprobar: Contabilidad Gerencial, Costos para Toma de Decisiones, Geografía Económica y Recursos Regionales y el Seminario de Formación Emprendedora. La asignatura Comercialización cambia su denominación por Marketing. El resto de las asignaturas en el tramo técnico son comunes” (Res. H.C.S. 432/06).

Tan limitada resultó la modificación que solamente se detallan los contenidos mínimos de las asignaturas nuevas, sin hacer mención a las preexistentes, las que mantuvieron los contenidos mínimos de la Resolución del 89. Nuevas asignaturas:

“SEMINARIO FORMACION EMPRENDEDORA:

Su objetivo es integrar en la temática asignaturas afines a la disciplina administrativa: La cultura Emprendedora. El Perfil del emprendedor. Habilidades y competencias necesarias para ser Emprendedor e intraemprendedor. Aspectos básicos en la formulación de un plan de negocios

MARKETING

El marketing como filosofía de gestión. Mercado, segmentación de mercados. Conducta y comportamiento del consumidor. Producto, precio, logística comercial, canales de distribución. Auditoría de Marketing. Marketing internacional

CONTABILIDAD GERENCIAL

Ajuste por inflación contable. Armado y presentación de Estados Contables.

Estados contables proyectados. Análisis de Estados Contables. Método del Valor Patrimonial Proporcional. Consolidación y conversión de Estados Contables. Estado de Flujo de Fondos.

CONTABILIDAD SUPERIOR

Análisis de Estados Contables. Estados Contables proyectados. Fideicomisos. Instrumentos derivados. Planes de beneficios al personal. Concesiones

COSTOS PARA TOMA DE DECISIONES

Teoría General de Costos. Tratamiento de los factores. Sistemas de Costos. Análisis marginal. Situación de nivelación y equilibrio. Costos especiales

TALLER DE PRACTICA PROFESIONAL LICENCIADO EN ADMINISTRACION

Relacionar, observar e intervenir en la complejidad de las organizaciones en la práctica. Integrar y aplicar los conocimientos adquiridos durante la carrera, utilizando las herramientas de la disciplina administrativa. Ejercitar distintas alternativas de la práctica profesional en el campo de la Administración a través de intervención como: profesional en posiciones de asesoría interna, tomando decisiones en cargos directivos o como consultor independiente, asimismo como opción podrá formular y desarrollar una actividad de carácter emprendedora. Integrar valores éticos en el desarrollo del trabajo que efectuó.

TALLER DE PRACTICA PROFESIONAL CONTADOR PÚBLICO

Relacionar, observar e intervenir en la complejidad de las organizaciones en la práctica. Integrar y aplicar los conocimientos adquiridos durante la carrera, utilizando las herramientas de la disciplina Administrativa. Ejercitar distintas alternativas de la práctica profesional en el campo de la Contabilidad a través de intervención como: profesional en posiciones de asesoría interna, tomando decisiones en cargos directivos o como profesional independiente. Integrar valores éticos en el trabajo que efectuó.” (Res. H.C.S. 432/06)

Por lo visto hasta el momento los cambios no resultan significativos, ya que sobre un total de 33 asignaturas solamente se incluyeron 6 asignaturas, que en realidad representan 4 para el Licenciado (suprimiendo tres del plan anterior) y 2 para el Contador. En el caso de Marketing previamente existía Comercialización. En el caso del Seminario de Formación Emprendedora su inclusión parte de la convicción de que esta temática era de gran impacto y actualidad, consonancia con otras actividades de la Universidad como la Incubadora. En el caso de los talleres su inclusión tiene que ver también con las discusiones en el marco del CODECE (Consejo de Decanos de Ciencias Económicas) respecto a las prácticas profesionales. Pero para poder concluir si los cambios resultan significativos, es necesario hacer una comparación más detallada entre las distintas asignaturas de ambos planes.

COMPARACIÓN ENTRE PLANES

Comparación de los planes 3.07 y 3.08 (1989 y 2006)

A continuación se presenta un cuadro comparativo de los planes del 89 y del 2006, donde se advierten las diferencias y semejanzas cuatrimestre a cuatrimestre, señalando los cambios de ubicación de las asignaturas en el recorrido de la carrera más la incorporación o remplazo de otras.

Comparación Plan 3.07 y 3.08.

Cuat	Plan 03.07 (Res. H.C.S. 347/89)	Plan 03.08 (Res. H.C.S. 432/06)
	Taller de Lectura y Comprensión de Textos (1)	Taller de Lectura y Comprensión de Textos (1)
	Taller de Análisis y Resolución de Problemas (1)	Taller de Análisis y Resolución de Problemas (1)
I	Análisis Socioeconómico	Análisis Socioeconómico
	Introducción a la Administración	Introducción a la Administración
	Elementos de Matemática	Elementos de Matemática
II	Administración General	Administración General
	Matemática I	Matemática I

	Derecho I	Derecho I
	Estudio de la Const. Nac. y los Derechos Humanos	Estudio de la Const. Nac. y los Derechos Humanos
III	Contabilidad I	Contabilidad I
	Economía I	Economía I
	* (Se encuentra en el ciclo de Licenciado)	Metodología de la Investigación
	Derecho II	Derecho II
IV	Contabilidad II	Contabilidad Gerencial (A) (2)
	-	Contabilidad II (C) (2)
	Matemática II	Matemática II
	Derecho III	Derecho III
V	Costos	Costos para Toma de Decisiones (A) (2)
	-	Costos (C) (2)
	Sistemas Administrativos	Sistemas Administrativos
	Bancos y Seguros	Bancos y Seguros
VI	Economía II	Economía II
	Matemática Financiera	Matemática Financiera
	Análisis de Estados Contables	Análisis de Estados Contables (C) (2)
	** (Se encuentra en el cuatrimestre VIII)	Geografía Económica y Recursos Regionales (A) (2)
VII	Estadística	Estadística
	Comercialización	Marketing
	Administración de Personal	Administración de Personal
VIII	Administración Económico-Financiera	Administración Económico-Financiera
	Administración de las Operaciones	Administración de las Operaciones
	** Geografía Económica y Recursos Regionales	Contabilidad Superior (C) (2)
	-	Seminario Formación Emprendedora (A) (4)

TÍTULO: TÉCNICO UNIVERSITARIO EN ADMINISTRACIÓN.

CICLO DE LICENCIATURA EN ADMINISTRACIÓN

I	Análisis Organizacional	Análisis Organizacional
	* Metodología de la Investigación	Informática Empresarial
	Evaluación y Administración de Proyectos	Evaluación y Administración de Proyectos
II	Administración Integrativa	Administración Integrativa
	Dirección General	Dirección General
	Informática Empresarial	Taller de Práctica Profesional Licenciado en Administración

TÍTULO: LICENCIADO EN ADMINISTRACIÓN.

CICLO DE CONTADOR PÚBLICO

I	Teoría y Técnica Impositiva I	Teoría y Técnica Impositiva I
	Auditoría I	Auditoría I
	Contabilidad Pública	Contabilidad Pública
II	Teoría y Técnica Impositiva II	Teoría y Técnica Impositiva II
	Auditoría II	Auditoría II
	Sociedades, Concursos y Quiebras	Sociedades, Concursos y Quiebras
		Taller de Práctica Profesional Contador Público

TÍTULO: CONTADOR PÚBLICO

Notas:

(1) Se deberá optar por uno de los dos talleres. Los Talleres se dictan en seis (6) semanas de cursado intensivo en Febrero-Marzo.

(2) Durante la cursada de la Tecnicatura, el alumno deberá cursar las asignaturas señaladas con: (A) [Licenciatura] o con (C) [Contador Público] según su futura opción.

*Fuente: elaboración propia.

Del cuadro surgen dos clases de modificaciones, una responde a un cambio de orden en las asignaturas y otras más significativas que obligan al estudiante a elegir las asignaturas que quiere hacer, para definir qué carrera completar. En el plan 3.08, año 2006, el que quiere ser Licenciado en Administración no se ve obligado a cursar una serie de asignaturas vinculadas a la carrera de Contador, adicionalmente el que quiere ser Contador Público no se ve obligado a ser previamente Licenciado:

Asignaturas que cambian su orden:

- Geografía Económica y Recursos Naturales. Pasa del cuatrimestre VIII al VI del Ciclo de Técnico.

- Metodología de la Investigación. Pasa del cuatrimestre I del Ciclo de Licenciado al III del Ciclo de Técnico.

Nuevas asignaturas para aquel que quiere ser Licenciado en Administración:

- Contabilidad Gerencial, en remplazo de Contabilidad II.

- Costos para la Toma de Decisiones, en lugar de Costos.

- Seminario de Formación Emprendedora, nueva asignatura en Ciclo de Técnico.

- Taller de Práctica Profesional Licenciado en Administración, nueva asignatura en Ciclo de Licenciado.

Adicionalmente el que quiere ser Licenciado en Administración no debe cursar Análisis de Estados Contables (asignatura presente en el Ciclo de Técnico). En el caso de que el alumno quiera ser Contador Público debe realizar las asignaturas originales del plan más Contabilidad Superior y el Taller de Práctica Profesional Contador Público (en el Ciclo de Contador). Vale aclarar que la tabla de equivalencias permite dar por aprobada Contabilidad Gerencial si aprobó Contabilidad II y Costos para la Toma de Decisiones si aprobó Costos, en otras palabras el plan 3.08 da cierta ventaja al alumno que estudia para Contador Público y de forma simultánea lo hace para Licenciado.

Otro punto a resaltar en el plan del 2006 es que el estudiante puede obtener el mismo título con recorridos diferentes, es el caso del Técnico Universitario en Administración, ya que en un caso pudo haber aprobado todas las asignaturas comunes más Contabilidad Gerencial, Costos para la Toma de Decisión, Geografía Económica y Recursos Regionales, y el Seminario de Formación Emprendedora (alternativa para ser Licenciado) o las asignaturas comunes más Contabilidad II, Costos, Análisis de Estados Contables, y Contabilidad Superior (alternativa para ser Contador). Como se observa, frente a diferentes recorridos académicos se obtiene el mismo título, Técnico Universitario en Administración.

Claramente nos encontramos con un plan de transición que sin lograr la separación total de las dos carreras, si logra orientar su estructura académica, dejando el contexto necesario para un cambio posterior.

Comparación de los planes 3.08 y 3.09 (2006 y 2013)

Es importante aclarar que en la modificación del 2013 (Plan 3.09) se creó la Carrera de Contador Público, hasta el momento no existía como carrera independiente. Se aprobó de forma conjunta la Resolución H.C.S. 285/13 modificando la Licenciatura en Administración y la Res. H.C.S. 286/13 que crea la carrera de Contador.

Al observar la comparación de ambos planes queda claro que lo único que se realizó fue la realización de un mismo recorrido académico que surge para cada Carrera del Plan 3.08, pero expresado en dos carreras “distintas” el plan 3.09 y el plan 54.01 (inaugurando la carrera de Contador Público). Se puede decir que resulta una expresión diferente de los cambios incluidos en el año 2006 pero visto como dos cuerpos académicos separados y no como un recorrido alternativo dentro del mismo plan.

En este punto vale aclarar que la última etapa de separación de las carreras fue adicionalmente promovida por la Disposición N° 01/10 de la Dirección Nacional de Gestión Universitaria por la cual se establece que no se pueden otorgar dos títulos de grado en la misma carrera. Punto que, hasta ese momento, no era cumplido por el plan vigente.

Comparación Plan 3.08 y 3.09.

Cuat.	Plan 03.08 (Res. H.C.S. 432/06)	Plan 03.09 (Res. H.C.S. 285/13)
	Taller de Lectura y Comprensión de Textos (1)	Taller de Lectura y Comprensión de Textos (1)
	Taller de Análisis y Resolución de Problemas (1)	Taller de Análisis y Resolución de Problemas (1)
I	Análisis Socioeconómico	Análisis Socioeconómico
	Introducción a la Administración	Introducción a la Administración
	Elementos de Matemática	Elementos de Matemática
II	Administración General	Administración General
	Matemática I	Matemática I
	Derecho I	Derecho I
	Estudio de la Const. Nac. y los Derechos Humanos	Estudio de la Const. Nac. y los Derechos Humanos
III	Contabilidad I	Contabilidad I
	Economía I	Economía I
	Metodología de la Investigación	Metodología de la Investigación
	Derecho II	Derecho II
IV	Contabilidad Gerencial (A) (2)	Contabilidad Gerencial
	Contabilidad II (C) (2)	Matemática II
	Matemática II	Derecho III

	Derecho III	
V	Costos para Toma de Decisiones (A) (2)	Costos para Toma de Decisiones
	Costos (C) (2)	Sistemas Administrativos
	Sistemas Administrativos	Bancos y Seguros
	Bancos y Seguros	
VI	Economía II	Economía II
	Matemática Financiera	Matemática Financiera
	Análisis de Estados Contables (C) (2)	Geografía Económica y Recursos Regionales
	Geografía Económica y Recursos Regionales (A) (2)	
VII	Estadística	Estadística
	Marketing	Marketing
	Administración de Personal	Administración de Personal
VIII	Administración Económico-Financiera	Administración Económico-Financiera
	Administración de las Operaciones	Administración de las Operaciones
	Contabilidad Superior (C) (2)	Seminario Formación Emprendedora
	Seminario Formación Emprendedora (A) (4)	

TÍTULO: TÉCNICO UNIVERSITARIO EN ADMINISTRACIÓN.

CICLO DE LICENCIATURA EN ADMINISTRACIÓN

I	Análisis Organizacional	Análisis Organizacional
	Informática Empresarial	Informática Empresarial
	Evaluación y Administración de Proyectos	Evaluación y Administración de Proyectos
II	Administración Integrativa	Administración Integrativa
	Dirección General	Dirección General
	Taller de Práctica Profesional Licenciado en Adm.	Taller de Práctica Profesional Licenciado en Adm.

TÍTULO: LICENCIADO EN ADMINISTRACIÓN.

CICLO DE CONTADOR PÚBLICO

I	Teoría y Técnica Impositiva I	
	Auditoría I	
	Contabilidad Pública	
II	Teoría y Técnica Impositiva II	
	Auditoría II	

	Sociedades, Concursos y Quiebras	
	Taller de Práctica Profesional Contador Público	

TÍTULO: CONTADOR PÚBLICO

Notas:

(1) Se deberá optar por uno de los dos talleres. Los Talleres se dictan en seis (6) semanas de cursado intensivo en Febrero-Marzo.

(2) Durante la cursada de la Tecnicatura, el alumno deberá cursar las asignaturas señaladas con:

(A) [Licenciatura] o con (C) [Contador Público] según su futura opción.

*Fuente: elaboración propia.

Para cerrar la comparación se incluye el Plan de Estudio de Contador Público, definido por la Res. H.C.S. 286/13 (Plan 54.01). La mencionada resolución es considerada la de creación de la carrera, ya que no existía salvo como un Ciclo adicional o alternativo a otra carrera. Adicionalmente se resuelve el problema del título intermedio con recorridos académicos diferentes, creándose una titulación intermedia llamada Técnico Universitario en Contabilidad.

Plan de Estudio Contador Público:

Cuat.	Plan 54.01 (Res. H.C.S. 286/13)
	Taller de Lectura y Comprensión de Textos (1)
	Taller de Análisis y Resolución de Problemas (1)
I	Análisis Socioeconómico
	Introducción a la Administración
	Elementos de Matemática
II	Administración General
	Matemática I
	Derecho I
	Estudio de la Const. Nac. y los Derechos Humanos
III	Contabilidad I
	Economía I
	Metodología de la Investigación
	Derecho II
IV	Contabilidad II
	Matemática II
	Derecho III
V	Costos
	Sistemas Administrativos

	Bancos y Seguros
VI	Economía II
	Matemática Financiera
	Análisis de Estados Contables
VII	Estadística
	Marketing
	Administración de Personal
VIII	Administración Económico-Financiera
	Administración de las Operaciones
	Contabilidad Superior

TÍTULO: TÉCNICO UNIVERSITARIO EN CONTABILIDAD.

CICLO DE CONTADOR PÚBLICO

I	Teoría y Técnica Impositiva I
	Auditoría I
	Contabilidad Pública
II	Teoría y Técnica Impositiva II
	Auditoría II
	Sociedades, Concursos y Quiebras
	Taller de Práctica Profesional Contador Público

TÍTULO: CONTADOR PÚBLICO

Notas:

(1) Se deberá optar por uno de los dos talleres. Los Talleres se dictan en seis (6) semanas de cursado intensivo en Febrero-Marzo.

*Fuente: elaboración propia.

EL PLAN ACTUAL Y LAS DEMANDAS DEL CONTEXTO.

Es indudable que la Universidad debe tener en cuenta el marco de las demandas de las sociedad que debe atender, ya que no es otra cosa que la propuesta de transito académico para formar profesionales que puedan desplegar habilidades valoradas en el mercado laboral.

Si consideramos las demandas actuales con relación al Licenciado en Administración podríamos realizar una larga lista de conocimientos, capacidades y competencias, pero sin lugar a dudas las habilidades más valoradas tienen que ver con la destreza de aprender. “Porque como decía ya, a finales de los 90 en la Revista Fortune, Arie de Geus: -La capacidad de aprender con mayor rapidez que los competidores quizá sea la única ventaja competitiva sostenible-” (Palomeras, 2009). Para lograrlo debemos trabajar en contenidos que permitan formar profesionales con las herramientas necesarias para lograr el aprendizaje permanente. Es decir, aprender a aprender, pero también estar dispuestos a desaprender y abandonar prácticas como conocimientos que podían considerar centrales.

Más concretamente si buscamos enumerar las claves o elementos que permiten anticipar o prever mayor probabilidades de éxito para un administrador, podemos resaltar: “trabajo en equipo,

habilidades de liderazgo, motivador, es una persona auto motivada, positiva, disciplinada, es analítico, busca oportunidades, es meticuloso, tiene clara sus metas y las de la organización” (Montenegro, 2012). Podemos observar que las características resaltadas cada vez dependen menos de la formación técnica específica sino que dependen de destrezas en el vínculo interpersonal.

En definitiva el mundo del trabajo, y las organizaciones que lo proveen, han cambiado sustancialmente, en forma de enumeración no taxativa podemos mencionar: Nuevas modalidades del trabajo (teletrabajo, part-time, minijobs, entre otros); Aumento significativo de la productividad (por incorporación de nuevas tecnologías y mayor capacitación del personal); Nuevos instrumentos para el financiamiento de Empresas (capital semilla, inversores ángeles, entre otros); Novedosas herramientas de gestión (modelos de gestión donde el foco nodal es el conocimiento); Revalorización del tiempo (la gestión del tiempo resulta clave por la vorágine de los negocios y la dinámica de los mercados).

Analizando el plan de estudio vigente podemos observar dentro del perfil del egresado una enumeración de las características que se espera tenga el graduado: por un lado plantea un principio general “La Universidad Nacional de Luján se propone formar un/a Licenciado/a en Administración proactivo/a, con un perfil profesional con gran amplitud de criterio y sólido en cuanto a conocimientos, capacidades y competencias, enmarcado en la ética personal, profesional y social” (Res. H.C.S. 285/13). Pero luego, la resolución propone una enumeración taxativa, de la que podemos resaltar:

- Un profundo conocimiento de los fenómenos organizacionales pudiendo analizar estructuras y procesos.
- Habilidades para la gestión y evaluación de proyectos.
- Que puedan generar estudios e investigaciones sobre administración.
- Contar y fortalecer el criterio propio.
- Estén predispuestos a actualizarse y perfeccionarse en forma continua.

Si repasamos el breve planteo sobre las demandas actuales y lo que se propone formar el plan de estudio, expresado en el perfil del egresado, claramente podemos considerar que solamente encontramos la idea de la formación o aprendizaje continuo, sin encontrar mención alguna a las habilidades menos técnicas y más de relaciones humanas que parecen ser la clave de los administradores exitosos.

CONCLUSIÓN

La comparación llevada adelante no pretende ser un instrumento valorativo solamente ambiciona ser descriptivo, e intenta señalar semejanzas y diferencias. Resaltando el proceso de separación entre la carrera de Licenciado en Administración y Contador Público. Tratando de entender los cambios y también porque se llevaron a cabo.

La situación determinada como inicial, el Plan 3.07 del año 1989, tiene características que se mantienen prácticamente inalterables luego de las distintas modificaciones que solamente hacen foco en la separación de los planes.

Como ya se señaló, la primera modificación (Plan 3.08, año 2006) incluye unas pocas asignaturas y permite recorridos diferentes tanto para el estudiante que pretende ser Licenciado como para el que pretende ser Contador. La estructura central de la carrera se mantuvo inalterable, pero si logra que aquellos estudiantes que quieren ser Contadores pueden evitar aprobar el Ciclo de Licenciado.

Posteriormente la modificación del año 2013 (Plan 3.09 y 54.01) logró independizar las dos carreras en planes separados, en sí mismo es un avance muy importante, ya que no responde solo a la necesidad interna sino que satisface una demanda externa (Disposición N° 01/10 de la Dirección Nacional de Gestión Universitaria). Para tomar real conciencia del impacto no solo al interior sino también al exterior de las carreras que tiene la decisión de escindirlas, alcanza con decir que hasta el año 2014 (en que se puso en marcha el nuevo plan) la universidad no contaba con inscriptos a la carrera de Contador Público, pero si tenía graduados.

Al interior de la o las carreras podemos señalar que el proceso descripto sentó las bases para que cada una recorra su propio camino encontrando alternativas propias que, sin desestimar la posibilidad de encontrar puntos de acuerdo, cada una puede desarrollar su plan de estudio en el sentido que sus actores lo consideren más correcto.

Creemos que las demandas a las que se enfrentará el futuro Licenciado en Administración presentan aun una brecha significativa con respecto a la formación que obtiene. El perfil del egresado parece suponer que se forma un “científico” en administración, mientras que el mercado laboral parece requerir un experto en gestión y en relaciones humanas. Es pertinente preguntarse si la formación universitaria debe ceñirse a las demandas del mercado para determinar qué es lo que se quiere formar.

Para acercarse a propuestas de abordaje de esta cuestión, es fundamental considerar qué espera y requiere la sociedad de nuestros graduados, qué actividades concretas tendrán que desarrollar en su vida laboral, y qué capacidades y conocimientos necesitarán para hacerlo.

Es indudable que un Licenciado en Administración tiene que contar con una formación científica, conocer nuevos modelos de gestión, tener capacidad para trabajar en equipo y tomar decisiones entre todos, pero entendemos por sobre todo que debe tener una conducta ética y responsable en el desempeño de su práctica profesional.

Dejamos abiertas las siguientes preguntas:

¿Nuestros planes de estudio son adecuados para lograrlo? ¿La metodología de enseñanza que utilizamos es la adecuada para formar sobre estos nuevos temas y realidades? ¿El gran desarrollo tecnológico nos ayuda para hacerlo?

BIBLIOGRAFÍA.

Disposición N° 01/10 de la Dirección Nacional de Gestión Universitaria. Secretaría de Políticas Universitarias.

Montenegro, Enrique (2012). *15 claves del éxito de un buen administrador*. Consultado el 14/12/2015. Costa Rica. Entidad Editora: FundaPyme. Disponible en:

<http://www.fundapymes.com/blog/15-claves-del-exito-de-un-buen-administrador/>.

Palomeras, Joan. (2009). *Expectativas de la organización abierta al aprendizaje*. Consulta: 14/12/2015. Bogotá, Colombia. Entidad Editora: Gestiópolis. Disponible en:

<http://www.gestiopolis.com/expectativas-organizacion-abierta-aprendizaje/>

Resolución Honorable Consejo Superior n° 347/89. Plan de Estudio Licenciatura en Administración, Plan 3.07.

Resolución Honorable Consejo Superior n° 297/00. Incorporación de dos talleres anteriores al cursado de la carrera.

Resolución Honorable Consejo Superior n° 002/01. Determinación de la correlatividad de los talleres con las restantes asignaturas de la carrera.

Resolución Honorable Consejo Superior n° 432/06. Modificación Plan de Estudio de la Licenciatura en Administración, Plan 3.08.

Resolución Honorable Consejo Superior n° 285/13. Modificación Plan de Estudio de la Licenciatura en Administración, Plan 3.09 vigente.

Resolución Honorable Consejo Superior n° 286/13. Creación Plan de Estudio Contador Público, Plan 54.01 vigente.

Russi, Raúl Alfredo (2016) *El mundo actual y sus características*. Documento incorporado a la bibliografía obligatoria Unidad 1, Introducción a la Administración. U.N.Lu.

DIAGNÓSTICO TÉCNICO E SOCIOECONÔMICO DE UNIDADES DE PRODUÇÃO FAMILIARES ASSOCIADAS A UMA COOPERATIVA DE PRODUÇÃO E CONSUMO AGROINDUSTRIAL

STAMBERG ADILSON R. PAZ

adilson.stamberg@iffarroupilha.edu.br

DALONGARO ROBERTO CARLOS

robertocarlosad@hotmail.com

HARTMANN VANDO KNOB

vando_hartmann@sicredi.com.br

RESUMO

Este trabalho aborda situações de desenvolvimento técnico e socioeconômico das atividades agroindustriais adotadas nas Unidades de Produção Agrícolas (UPAs) ligadas à Cooperativa de Produção e Consumo Agroindustrial de Jaborá (SC) – Cooperjaborá. Adotou-se como base para a pesquisa a metodologia de diagnóstico de sistemas de produção, a qual permitiu caracterizar e analisar os principais sistemas de produção implantados, a partir de levantamentos de dados qualitativos e quantitativos dos subsistemas produtivos. Estes foram sistematizados em uma planilha eletrônica, que permitiu identificar seis tipos de UPAs que representam a diversidade dos sistemas de produção praticados. Considerando os resultados obtidos, pode-se afirmar que quatro tipos de UPAs encontram-se bem-sucedidos, apresentando resultados técnicos e econômicos elevados em seus sistemas de produção. Por outro lado, dois tipos não conseguem atingir uma escala de produção suficiente para proporcionar uma boa renda por unidade de trabalho familiar, ficando levemente acima do nível de reprodução social (NRS), estipulado para este estudo em R\$ 9.100,00. Esses dois tipos se encontram de certa forma estagnados no processo produtivo, conseguindo se reproduzir socialmente com algumas dificuldades. Diante desse panorama, pode-se afirmar que as atividades agroindustriais presentes encontram-se numa situação de acumulação de capital desigual e contraditória entre os tipos de unidades de produção.

PALAVRAS-CHAVE: Administração rural; Agroindústria familiar; Unidade de produção.

INTRODUÇÃO

Para analisar a contribuição das atividades agroindustriais no processo de gestão e desenvolvimento, requer conhecer as particularidades dos empreendimentos locais, a dinâmica do seu processo produtivo e organizacional, a natureza dos seus produtos e as suas relações que estabelecem com o mercado.

Segundo Basso *et al.*⁸⁶ é crescente o número de estudos que buscam entender e explicar as especificidades e a forma como o desenvolvimento organizacional ocorre em diferentes locais. Esses estudos evidenciam que a análise do desenvolvimento centrada unicamente no viés da dinâmica de acumulação capitalista é insuficiente para apreender a complexidade e diversidade das situações observadas em várias regiões.

A região Oeste do estado de Santa Catarina foi pioneira no sistema de produção integrado entre grandes agroindústrias e a agricultura familiar. Esse modelo foi responsável tanto pelo sucesso econômico como pelos problemas socioeconômicos e ambientais, entre os quais, a exclusão de agricultores familiares, principalmente da população mais jovem, e o impacto ambiental causado pela poluição das águas e pelos dejetos da atividade suíncola.⁸⁷

Conforme Mior⁸⁸, até meados da década de 1980, o agricultor tinha relativa autonomia no processo decisório, já que podia organizar seu processo de trabalho e produção com base na disponibilidade interna de fatores de produção. No entanto, a partir de sua integração agroindustrial ocorreu maior especialização e concentração da produção. Assim, a partir desse processo, os produtores excluídos da atividade de produção de suínos, principalmente, passam a buscar novas alternativas de organiza-

⁸⁶ BASSO, David; DELGADO, Nelson Giordano; SILVA NETO, Benedito. (2003). *O Estudo de Trajetórias de Desenvolvimento Rural*. Desenvolvimento em Questão. Ijuí: Editora UNIJUÍ, n. 1, p. 73-105, jan./mar.

⁸⁷ MIOR, Luiz Carlos. (2007). *Agricultura familiar, agroindústria e desenvolvimento territorial*. Disponível em: <http://www.cidts.ufsc.br/articles/Artigo_Coloquio_%20- Mior.pdf>. Acesso em: 03 de junho de 2016.

⁸⁸ *Ibidem*.

ção da produção, como por exemplo, a produção de fumo, a atividade leiteira e a agregação de valor através da agroindustrialização.

Percebendo que as unidades de produção agrícolas (UPAs) fazem parte de um sistema complexo, dinâmico e em constante mudança, principalmente no que se refere a seus fatores de produção, motivou-se a realização deste trabalho no sentido de contribuir com informações que possam promover ações para a gestão estratégica das organizações agrícolas. Contudo, buscou-se responder a seguinte questão básica: o diagnóstico técnico e socioeconômico do sistema de produção contribui para a análise da capacidade de reprodução social e promoção de estratégias para organização da produção e desenvolvimento das UPAs?

O trabalho teve como objeto de estudo as agroindústrias familiares legalizadas junto à Cooperativa do município de Jaborá (Cooperjaborá -SC/Brasil), tendo como base informações geradas através de pesquisa de campo, constituindo-se um instrumento indispensável para avaliar a contribuição de diferentes tipos de agroindústrias no processo de desenvolvimento. Na pesquisa foram identificados e caracterizados seis tipos de unidades de produção que trabalham com agroindústrias em seu sistema de produção, os quais serviram para a elaboração de um modelo técnico-econômico para determinar a contribuição das atividades agroindustriais na renda agrícola global.

O principal objetivo deste trabalho é compreender o funcionamento e a organização da produção agroindustrial desenvolvida nos diferentes tipos de UPAs a partir de um diagnóstico técnico-socioeconômico e de uma avaliação crítica dos sistemas produtivos adotados, tendo como parâmetros a sua capacidade de gerar riqueza e de se reproduzir socialmente. A capacidade de geração de riqueza é avaliada pelo valor agregado que a unidade de produção gera ao produzir bens e serviços postos à disposição da sociedade. A capacidade de reprodução social das organizações familiares, por sua vez, pode ser mensurada pelo montante da riqueza produzida anualmente de que elas conseguem se apropriar a título de renda agrícola e/ou agroindustrial.

Além da introdução, o artigo aborda uma breve fundamentação teórica, bem como os procedimentos metodológicos utilizados e, em seguida, apresenta e discute os principais resultados alcançados pelas agroindústrias. Por último, faz algumas considerações estratégicas para a promoção do desenvolvimento local a partir da análise das produções estratégicas.

FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

Breves considerações de agricultura familiar e agroindústria familiar

A unidade de produção familiar assume grande importância na atualidade, cujo debate em torno do assunto é amplo, ganhando destaque no meio político e nos centros acadêmicos do Brasil, legitimando sua importância social e econômica.

A agricultura familiar, tão em evidência hoje no campo político, econômico, cultural e social, manifesta a dinâmica dos novos processos sociais que passam o meio rural/agrícola. Sua inserção nas formas sociais capitalistas, suas redefinições, rupturas e continuidades, a associação entre família, terra e trabalho, exteriorizam a heterogeneidade dos processos sociais englobantes, bem como a diversidade socioeconômica em plenitude.⁸⁹

Na definição de agricultura familiar, devem-se observar alguns requisitos básicos envolvidos na sua caracterização, tais como: a gestão dos recursos de produção e o processo de trabalho a ser realizado pelo proprietário, que participa diretamente no processo produtivo, juntamente com sua família. Contudo, pode-se eventualmente ser contratada mão de obra para conduzir o sistema de produção. Nesse sentido, a Confederação Nacional dos Trabalhadores na Agricultura (CONTAG) considera como familiar todos os agricultores que trabalham em menos de quatro (4) módulos fiscais e que não contratem mão de obra permanente.

De acordo com dados do Ministério do Desenvolvimento Agrário (MDA), no ano de 2010, a participação da agricultura familiar representou mais de 84% dos imóveis rurais do país, constituindo mais de 4,1 milhões de estabelecimentos no meio rural. Já no estado de Santa Catarina, com base nos

⁸⁹ TEDESCO, João Carlos. (Org.). (2001). *Agricultura familiar: realidades e perspectivas*. Passo Fundo: editora Universidade de Passo Fundo, p. 11.

critérios de classificação do Programa Nacional de Fortalecimento da Agricultura Familiar (PRONAF), estima-se que a agricultura familiar representa um universo de 180 mil famílias, ou seja, mais de 90% da população rural. Estas famílias de agricultores, apesar de ocuparem apenas 41% da área dos estabelecimentos agrícolas, são responsáveis por mais de 70% do valor da produção agrícola do estado.⁹⁰

Conforme Mior⁹¹, no início da década de 1990, ocorreram várias iniciativas de agregação de valor protagonizadas por um diversificado conjunto de atores locais e regionais que sinalizaram um novo momento no processo de desenvolvimento regional. Estas iniciativas, tomadas por associações de municípios, associações de pequenos agricultores, cooperativas de assentamentos de reforma agrária, podem ser vistas como parte de um processo de construção de redes horizontais de desenvolvimento rural.

É nesse contexto que nos anos 90 surgem novas políticas de apoio à agricultura familiar, como o PRONAF, e é revisada a legislação que regulamenta a agroindústria artesanal. Esses fatores contribuem para a construção de um novo ambiente institucional e organizacional dos empreendimentos de agregação de valor dos agricultores familiares. Assim, a agroindústria familiar rural é a atividade que permite aumentar e reter, no espaço rural, o valor agregado da produção da agricultura familiar, através da execução de tarefas de pós-colheita nos produtos provenientes de explorações agrosilvipastoris, tais como seleção, classificação, armazenamento, transformação, embalagem, transporte e comercialização.⁹²

No município de Jaborá, as agroindústrias ligadas à Cooperjaborá conta atualmente com 39 agricultores familiares associados, sendo que destes, vinte estão diretamente envolvidos nas agroindústrias, e o restante participa na produção de matéria-prima. Alguns agricultores, através da cooperativa, participam de programas institucionais, como o Programa de Aquisição de Alimentos (PAA) e Programa Nacional de Alimentação Escolar (PNAE), já que fazem parte da Central das Cooperativas da Agricultura Familiar (CECAF), organizando suas compras e vendas no território do Alto Uruguai Catarinense.

Conforme o Departamento Sindical de Estudos Rurais – DESER⁹³, a agroindústria familiar pode oferecer um grande potencial de desenvolvimento da unidade de produção. A partir da valorização, o incentivo à criação de agroindústrias familiares se torna um importante elemento do projeto de desenvolvimento de pequenos municípios, proporcionando um maior ingresso de renda aos agricultores familiares, gerando novos empregos, ampliando a produção e, conseqüentemente, a arrecadação de impostos, além da diminuição do êxodo rural e recuperação e preservação ambiental, diminuindo a dependência dos agricultores às cadeias agroindustriais do processo produtivo. As principais características que fazem parte da produção de alimentos da agroindústria familiar são descritas abaixo:

a) Posse e gestão: a agroindústria familiar é de propriedade dos agricultores familiares. Ela pode ser de uma família individual ou de um pequeno grupo de agricultores organizados em forma de associação, cooperativa, microempresa, etc. Na gestão, o importante é que toda a tomada de decisão cabe aos agricultores. Ela deve ter como característica fundamental a transparência nas ações e a participação de todas as pessoas.

b) Tecnologia: os equipamentos utilizados não são muito sofisticados e, geralmente, de estilo manual, o que geram mais postos de trabalho.

c) Matéria-prima: esta deve ser produzida pelos agricultores familiares, associados ou não, caracterizando o processo de agregação de valor aos produtos. O uso de matéria-prima própria e de boa qualidade é fundamental para a obtenção de alimentos de qualidade diferenciada, facilitando o planejamento da produção.

⁹⁰ ALTMANN, Rubens *et al.* (2003). *Perspectivas para a agricultura familiar: Horizonte 2010*. Florianópolis: Instituto CEPA/SC.

⁹¹ MIOR, Luiz Carlos. (2007). *Agricultura familiar, agroindústria e desenvolvimento territorial*. Disponível em: <http://www.cidts.ufsc.br/articles/Artigo_Coloquio_%20- Mior.pdf>. Acesso em: 03 de junho de 2016.

⁹² ALTMANN, Rubens *et al.* (2003). *Perspectivas para a agricultura familiar: Horizonte 2010*. Florianópolis: Instituto CEPA/SC.

⁹³ DEPARTAMENTO SINDICAL DE ESTUDOS RURAIS – DESER. (1997). *Municipalização, Diretrizes de Desenvolvimento e Propostas de Políticas Públicas*. Curitiba/PR: DESER, 26 p.

d) Mão de obra: essencialmente familiar, podendo contar, de forma complementar, com outras pessoas. Por utilizarem equipamentos mais simples, envolvem, proporcionalmente à escala de produção, um maior número de pessoas no trabalho.

e) Escala de produção: é necessário um arranjo bem ajustado entre a escala de produção, a mão de obra disponível, o tamanho dos equipamentos, instalações e o modelo tecnológico.

f) Instalação da agroindústria no meio rural: favorece o aproveitamento da mão-de-obra familiar e de toda a matéria-prima, com baixo custo de transporte. Possibilita o tratamento adequado dos resíduos da industrialização e o reaproveitamento no processo produtivo, na adubação ou na alimentação dos animais.

g) Diferenciação dos produtos: os produtos devem se diferenciar daqueles da agroindústria convencional, principalmente pela sua qualidade e por sua variabilidade.

METODOLOGIA

O trabalho tem como objeto de estudo as UPAs familiares ligadas à Cooperjaborá, as quais desenvolvem o subsistema de processamento da matéria-prima em seu sistema de produção, tendo como base o ano agrícola de 2012, sendo atualizado em 2015/2016. A metodologia utilizada foi o “diagnóstico de sistemas agrários” (DSA), dando-se enfoque, principalmente, na etapa de análise técnico-econômica dos sistemas de produção, excluindo o estudo do sistema agrário que contextualiza a leitura de paisagem e análise da formação histórica do processo de desenvolvimento rural.

Para o levantamento das informações, foram pesquisados dados secundários através de pesquisas bibliográficas e documentos da Cooperjaborá, buscando informações quanto à localização das unidades de produção que desenvolvem atividades agroindustriais, as famílias envolvidas, os tipos de produção, participação em programas institucionais, entre outros.

A partir dessas informações e para melhor entendimento sobre as diferentes formas de organização da produção agroindustrial, foi definida uma pré-tipologia das unidades de produção cujo procedimento se justifica para dar conta da diversidade de situações observadas. A tipologia foi elaborada a partir de informações sobre as especificidades dos processos de produção das unidades produtivas, a disponibilidade e uso de fatores de produção, a natureza das relações de trabalho e a racionalidade dos produtores. Para confirmar a tipologia, foram direcionadas entrevistas *in loco* para caracterização técnica e socioeconômica do sistema de produção, fazendo-se levantamentos quantitativos e qualitativos junto as UPAs, como: terras próprias e/ou arrendadas; superfície agrícola útil (SAU); levantamento do rebanho, das instalações, máquinas e equipamentos; da disponibilidade de mão de obra familiar e das produções praticadas na unidade familiar.

Os dados obtidos junto às UPAs foram sistematizados em uma planilha eletrônica, onde foi auferido o resultado econômico proporcionado pelo sistema de produção. Tal resultado foi analisado globalmente e, destina-se a avaliar o potencial de geração de riquezas para a sociedade, medido pelo valor agregado (VA), e da capacidade de reprodução social⁹⁴ do tipo de unidade de produção considerada, medido pela renda agrícola (RA).

O valor agregado corresponde ao fluxo de riqueza anual produzido por meio do sistema de produção. Ele é calculado por: $VA = PB - CI - D$, onde:

PB = soma da produção física multiplicada pelos seus respectivos preços de venda (produções comerciais) ou de compra no mercado mais acessível (produção de subsistência);

CI = soma do consumo intermediário obtido pela multiplicação das quantidades físicas dos insumos pelos seus preços compra;

D = soma da depreciação das máquinas, equipamentos e benfeitorias.

A renda agrícola corresponde à diferença entre o valor agregado obtido por meio do sistema de produção e a soma da remuneração dos diferentes agentes sociais que participam direta ou indiretamente da produção, ou seja, $RA = VA - S - J - T - I$, onde:

⁹⁴ O indicador básico é constituído pelo nível de reprodução social (NRS), que representa a renda mínima necessária para reproduzir os meios de produção da unidade e remunerar o trabalho familiar ao longo dos anos, com boa qualidade de alimentação, habitação, vestuário, saúde, lazer e educação. O parâmetro utilizado é o custo de oportunidade do trabalho (comparado com a renda de outras fontes potenciais), medido, neste estudo, através de um salário mensal de R\$ 700,00 por unidade de trabalho familiar, incluído o 13º salário (LIMA *et al.*, 2005).

VA = valor agregado

S = salários (pagos aos trabalhadores contratados)

J = juros (pagos a bancos ou outras instituições financeiras)

T = arrendamentos (pagos ao proprietário da terra)

I = impostos (pagos ao Estado)

A partir do cálculo da renda agrícola produzida pelo sistema de produção, foi elaborado um modelo linear que descreve a variação do resultado econômico global do sistema de produção em relação à superfície agrícola útil (SAU) explorada por unidade de trabalho familiar (UTF) empregada no processo produtivo da unidade de produção.

Para comparação dos resultados econômicos entre os vários sistemas de produção, estes foram dispostos em planos cartesianos. Para análise da remuneração do trabalho familiar (RW), construíram-se gráficos cuja ordenada são os valores da renda agrícola por unidade de trabalho familiar (RA/UTF) e a abscissa corresponde aos valores da superfície agrícola útil por unidade de trabalho familiar (SAU/UTF), conforme expressa a equação a seguir:

$$RW = (PB - GP)/SAU * SAU/UTF - GNP/UTF$$

Temos assim, uma fórmula de reta do tipo: $y = a * x - b$, onde:

y = é a variável dependente e representa a RW, ou seja, RA/UTF;

a = é o coeficiente angular que determina a inclinação da reta, representada pela produção bruta menos os gastos proporcionais⁹⁵ à superfície (PB - GP)/SAU;

x = é a variável independente e representa a área destinada por UTF (SAU/UTF);

b = é o coeficiente linear, o ponto em que a reta atinge o eixo do y (ordenada), representa os gastos não proporcionais⁹⁶ (GNP/UTF).

Economicamente, o coeficiente angular "a", isto é (PB-GP)/SAU, corresponde à contribuição em relação à área útil do sistema de produção, a qual indica a intensidade com que é utilizada a área. Quanto maior for a produção bruta e menores forem os gastos proporcionais por unidade de área, mais vertical será a reta. E, quanto maior o capital fixo por pessoa, necessário para implantar o sistema de produção (o coeficiente linear "b") e menor a contribuição em relação à área (o coeficiente angular "a"), maior será a superfície agrícola útil por pessoa, para que cada trabalhador da família possa receber uma renda suficiente para a sua manutenção na atividade agrícola ao longo do tempo.

RESULTADOS E DISCUSSÃO

Área de estudo

A área de estudo compreende o município de Jaborá, na região fisiográfica do Alto Uruguai Catarinense, nas coordenadas geográficas 27°10'33" de latitude Sul e 51°44'01" de longitude Oeste de Greenwich. O município foi emancipado em 11 de setembro de 1963, possuindo uma área de 191,12 km² e altitude média de 689 metros acima do nível do mar. Faz limite, ao norte com Catanduvas e Irani; sul com Ouro e Presidente Castelo Branco; leste com Joaçaba; e oeste com Concórdia.

Segundo o Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística (IBGE), em 2010 o município de Jaborá tinha uma população de 4.041 habitantes, dos quais, 1.605 residiam em área urbana e 2.436 habitantes residiam na área rural. Pelo censo agropecuário de 2006, o município possui 560 estabelecimentos agropecuários, sendo que a maioria possui menos de 20 hectares. As principais atividades econômicas são: agricultura, pecuária, indústria e comércio.

Tipologia das unidades de produção

⁹⁵ Os gastos proporcionais são aqueles custos de produção que são proporcionais à área cultivada ou ao tamanho do rebanho (óleo diesel, horas-máquina, sementes, adubos, agrotóxicos, mão de obra eventual, gastos com a colheita – mão de obra ou máquina – alimentação dos animais, Contribuição Especial Sobre Seguridade Rural - CESSR, juros de custeio, etc).

⁹⁶ Os gastos não proporcionais são aqueles custos que não dependem (ou dependem de forma insignificante) da área cultivada ou do tamanho do rebanho, tais como: a depreciação da maior parte das instalações (curral, estábulo, cercas externas), das máquinas e equipamentos (tratores, implementos agrícolas, motores), pagamento de impostos e taxas fixas (Imposto Territorial Rural - ITR, Sindicato dos Trabalhadores Rurais - STR), juros de investimento, salários permanentes e arrendamento de terras.

A tipologia foi estabelecida a partir do cruzamento de informações quanto à categoria social, a força de tração utilizada e que fazem parte do sistema de produção, confirmadas *in loco* nas entrevistas direcionadas. No presente estudo, foi identificado somente o tipo familiar com tração semimecanizada (TS), cuja força de tração se caracteriza por dispor de parte das máquinas e equipamentos necessários para implantação e desenvolvimento de suas atividades de produção agropecuária, assim como no processamento da matéria-prima.

Os tipos de unidade de produção, as quais representam a diversidade técnica e socioeconômica presentes no local de estudo são:

- Tipo "A" ⇔ Familiar Tração Semimecanizada = Agroindústria Conserva Ovos de Codorna / Autoconsumo / Renda Não Agrícola
- Tipo "B" ⇔ Familiar Tração Semimecanizada = Agroindústria Suco de Uva / Uva *In Natura* / Autoconsumo / Renda Não Agrícola
- Tipo "C" ⇔ Familiar Tração Semimecanizada = Agroindústria Doces e Conservas / Avicultura Corte / Bovino de Leite / Autoconsumo
- Tipo "D" ⇔ Familiar Tração Semimecanizada = Agroindústria Farinha de Milho / Figo / Autoconsumo / Renda Não Agrícola
- Tipo "E" ⇔ Familiar TS = Agroindústria Panificados / Pec. Corte / Suínos Term. Integr. / Autoconsumo / Renda Não Agrícola
- Tipo "F" ⇔ Familiar TS = Agroindústria Benef. Ovos Galinha / Grãos / Suínos Term. Integr. / Autoconsumo / Renda Não Agrícola

Análise comparativa da situação socioeconômica dos tipos de unidades de produção

A modelagem econômica global se resume no Quadro 1, permitindo avaliar a situação socioeconômica, o potencial de cada sistema de produção e identificar os tipos de UPAs familiares com maiores dificuldades de se manterem na atividade a longo prazo.

Quadro 1 – Modelagem Socioeconômica Global dos Tipos de Unidade de Produção

TIPOLOGIA DA UNIDADE DE PRODUÇÃO	SAU	SAU/UTF	Coef. "a" (PB-GP)/SAU	Coef. "x" SAU/UTF	Coef. "b" GÑP/UTHF	RA/UTF (a * x - b)
Tipo "A" ⇔ Fam. TS = Agroind. Cons. Ovos Cod. / Autoconsumo / RNA	3,00	0,92	15.296,89	0,92	3.095,24	11.024,97
Tipo "B" ⇔ Fam. TS = Agroind. Suco Uva / Prod. Uva / Autoconsumo / RNA	4,50	1,80	22.331,88	1,80	8.781,35	31.416,03
Tipo "C" ⇔ Fam. TS = Agroind. Doces e Cons. / Avic. Corte / Bov. Leite / Autocons.	9,00	2,00	9.830,59	2,00	5.569,15	14.092,03
Tipo "D" ⇔ Fam. TS = Agroind. Far. Milho / Prod. Figo / Autoconsumo / RNA	11,50	6,57	4.341,64	6,57	3.002,08	25.528,67
Tipo "E" ⇔ Fam. TS = Agroind. Panific. / Pec. Corte / Suínos Term. Int. / Autoc. / RNA	18,00	8,00	10.223,51	8,00	28.218,98	53.569,12
Tipo "F" ⇔ Fam. TS = Agroind. Benef. Ovos Gal. / Milho / Suínos Ter. / Autoc. / RNA	14,00	9,33	2.786,44	9,33	8.537,25	17.469,50

Fonte: Dados da pesquisa, atualizado em 2016.

A partir dos modelos econômicos globais apresentados no Quadro 1, foi elaborada a Figura 2 para facilitar a comparação da renda obtida por cada tipo de unidade de produção com o nível de reprodução social (NRS), estabelecido neste estudo, em um salário mensal de R\$ 700,00 mais o décimo terceiro salário, totalizando uma remuneração de R\$ 9.100,00 anuais por unidade de trabalho familiar.

A Figura 2 apresenta a estratificação em SAU / UTF, a fim de melhor visualizar as retas de cada tipo de unidade de produção presente no estudo.

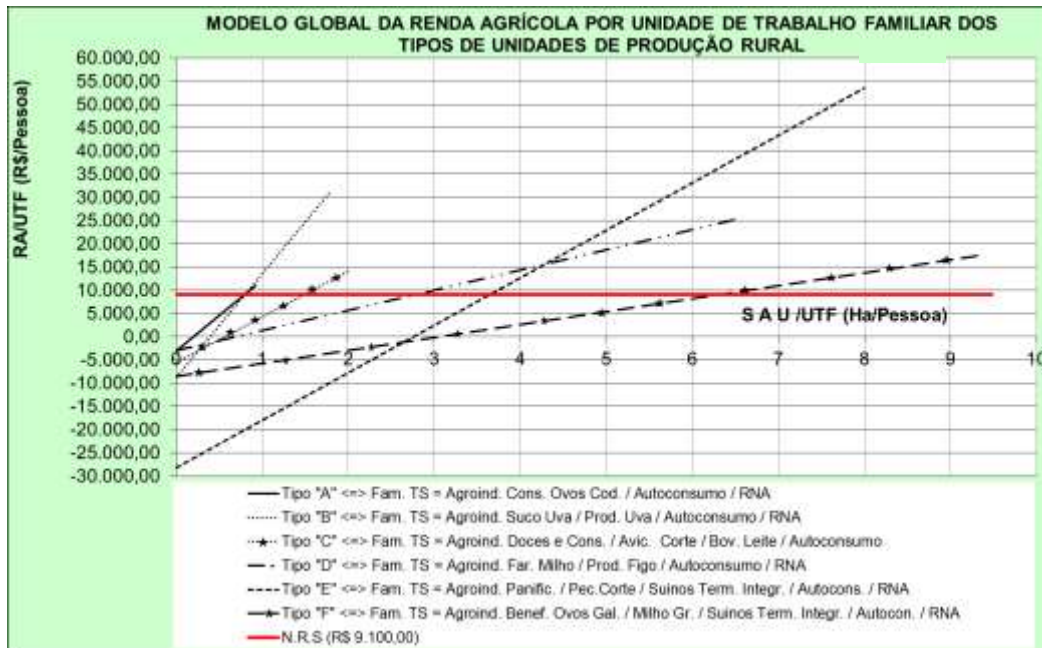


Figura 2 - Modelo global da renda agrícola para os tipos de agricultores familiares que possuem agroindústria no seu sistema de produção, Jaborá (SC).

Fonte: Dados da pesquisa, atualizado em 2016.

O Quadro 1 e a Figura 2 mostram duas situações socioeconômicas bem distintas entre os tipos de unidades familiares, os quais obtêm um desempenho econômico dispondo de uma superfície agrícola útil por unidade de trabalho familiar (SAU/UTF) de até 10 hectares (ha).

A primeira situação corresponde aos tipos que exploram áreas pequenas, cuja SAU/UTF corresponde até 02 ha, representada pelo tipo “A”, “B” e “C”, onde se observa que os tipos “A” e “C” conseguem atingir o NRS com certa dificuldade, ou seja, as atividades agrícolas e agroindustriais que desenvolvem em seus sistemas de produção conseguem remunerar as UTFs com uma renda anual levemente superior a R\$ 9.100,00. Ou seja, estão relativamente estagnados no processo produtivo, podendo vir a se descapitalizar.

No entanto, o tipo “B” apresenta uma situação econômica relativamente confortável, o que pode ser explicada pela maior contribuição da renda agrícola por unidade de superfície (RA/ha), reflexo de uma maior intensificação, como mostra a inclinação da reta, bem como o padrão produtivo adotado (nível tecnológico, maior uso de insumos, entre outros), o que permite também um maior ganho de escala de produção, aliado a uma necessidade de capital de exploração não muito elevado, sem implicar em gastos não proporcionais tão relevantes.

Outra situação observada corresponde aos demais tipos “D”, “E” e “F”, que possuem sistema de produção relativamente mais extensivo, até 10 hectares de área útil por unidade de trabalho familiar. Conforme mostra a inclinação da reta, esses tipos apresentam uma situação socioeconômica relativamente confortável. Isso pode ser explicada pela elevada contribuição da renda agrícola por unidade de superfície (RA/ha), principalmente pelo Tipo “E”, como mostra a Figura 2, o que permite também um maior ganho de escala de produção, por possuírem sistema de produção mais extensivo. No entanto, é o tipo que apresenta maior necessidade de capital de exploração, implicando em gastos não proporcionais relevantes ao sistema de produção, principalmente pela atividade de suinocultura de terminação integrado.

Análise individual dos tipos de unidades de produção

Tipo “A” ↔ Familiar Tração Semimecanizada = Agroindústria Conserva Ovos de Codorna / Autoconsumo / Renda Não Agrícola

Esse tipo de unidade possui uma estrutura fundiária própria de 7,0 ha, dos quais 4,0 ha são arrendados para terceiros, sobrando 3,0 ha de área útil agrícola para desenvolver as atividades de

agroindústria de conserva de ovos de codorna e a produção para autoconsumo. A força de trabalho disponível para viabilizar as atividades é composta por 3,25 UTF.

O sistema de produção está estruturado principalmente para a produção de ovos de codorna, utilizados na agroindústria para beneficiamento em conserva. O sistema de criação é realizado em gaiolas, onde são alojados cerca de dois mil animais. As codornas chegam à propriedade com vinte e oito dias e até o início da postura (45 dias) recebem ração de crescimento. Cada lote tem uma vida útil de produção por volta de 11 meses. No descarte das aves, parte é consumida pela família e parte é vendida viva. Num segundo plano, são cultivados produtos diversos para segurança alimentar da família.

Quadro 2 - Composição da Renda Agrícola do Tipo “A” ⇔ Familiar Tração Semimecanizada = Agroind. Cons. Ovos Codorna / Autoconsumo / Renda Não Agrícola.

MODELO DA COMPOSIÇÃO DA RENDA AGRÍCOLA POR SUBSISTEMAS									
SUBSISTEMAS	Coeficiente "a"		Coeficiente "x"		Coeficiente "b"		Contribuição R.A.		RA/UTF
	(VAB-DVAP)/SAU	SAU/UTF	SAU (%)	GÑP Esp./UTF (Dep/UTF)	GÑP Geral/UTF (Dep+DVANP)/U	a * x	(%)		
Agroindústria	24.138,68	0,56	60,83	3.470,87	800,75	13.554,80	88,61	9.283,18	
Autoconsumo	4.818,56	0,36	39,17	0,00	0,30	1.742,09	11,39	1.741,79	
TOTAL	28.957,24	0,92	100,00	3.470,87	801,05	15.296,89	100,00	11.024,97	
y = a * x - b (RA/U		11.024,97		Renda Não Agrícola (R.Ñ.A)			14.208,00		

Fonte: Dados da pesquisa, atualizado em 2016.

Na composição da renda desse tipo, os dados do Quadro 2 mostram a importância da agroindústria de beneficiamento de ovos de codorna em conserva, contribuindo com 88,6% para a renda agrícola global e ocupa 60,8% da área útil. Os outros 39,2% da área útil são ocupados pelas atividades que garantem segurança alimentar para a família, como produção de milho, horta, pomar e criação de animais, cujos produtos são utilizados para autoconsumo.

Como se percebe pelos resultados econômicos, esse tipo alcança com certa dificuldade o NRS, pois a remuneração do trabalho familiar (RA/UTF) está um pouco acima deste, atingindo R\$ 11.024,97 o que permite afirmar que esse tipo de produtor está em processo de estagnação, tendendo a permanecer na atividade por mais algum tempo, porém, o sistema de produção é incapaz de proporcionar renda suficiente para remunerar os membros da família e dispor de capital para realizar investimentos na atividade produtiva. No entanto, somente com a renda não agrícola de R\$ 14.208,00 oriunda de aposentadoria do INSS, obtida por um dos membros da família e do arrendamento de terras, contribui para elevar a renda global da unidade de produção e assim manter no campo o agricultor e sua família.

Tipo “B” ⇔ Familiar Tração Semimecanizada = Agroindústria Suco de Uva / Uva In Natura / Autoconsumo / Renda Não Agrícola

A estrutura fundiária desse tipo de unidade de produção é composta por uma área média de 13,30 ha, sendo 7,30 ha arrendados para terceiros. A área agrícola útil é de 4,50 ha destinados à produção de uva (venda e suco), produção para autoconsumo e agroindústria de suco de uva. A força de trabalho disponível conta com 4,5 UTF.

No sistema de cultivo do parreiral há 3,0 ha de uva no sistema de condução tipo Y com cobertura plástica, onde 2,0 ha são destinados para produção de uva e venda *in natura* e 1,5 ha para produção de suco na agroindústria. A tecnologia de produção é com cobertura plástica para minimizar os efeitos do clima durante a safra, sobretudo a redução da água livre sobre folhas e cachos, o que diminui a incidência de doenças fúngicas e a necessidade de pulverizações, e reduz os danos causados por granizo e ventos fortes. Num segundo plano, são cultivados produtos diversos para segurança alimentar da família.

A infraestrutura produtiva para viabilizar as atividades do sistema de produção é composta por instalações simples (estrutura e paredes de madeira, cobertura de fibrocimento), como galpão de má-

quinas, paiol, agroindústria em alvenaria, além de máquinas como trator médio, carreta agrícola, entre outros equipamentos e ferramentas agrícolas e agroindustriais.

O Quadro 3 descreve a composição da renda agrícola desse tipo de produtor, o que permite a sua reprodução social. Como se pode observar, a produção de uva para venda *in natura* e a agroindustrialização de suco são atividades bem intensificadas, proporcionando uma contribuição da renda agrícola em relação à área equivalente a R\$ 30.070,82 e R\$ 18.865,59 respectivamente, no sistema de produção adotado.

Esses valores elevados podem ser relativamente explicados pelos bons rendimentos em termos de produtividade, fruto do uso de tecnologia aplicada ao sistema de cultivo, como por exemplo, o uso de insumos aplicados para a produção da matéria-prima, bem como o uso de tecnologia em máquinas e equipamentos no processamento agroindustrial.

Quadro 3 – Composição da Renda Agrícola do Tipo “B” ⇔ Familiar Tração Semimecanizada = Agroindústria Suco Uva / Uva *In Natura* / Autoconsumo / RNA

MODELO DA COMPOSIÇÃO DA RENDA AGRÍCOLA POR SUBSISTEMAS									
SUBSISTEMAS	Coeficiente "a"		Coeficiente "x"		Coeficiente "b"		Contribuição R.A.		RA/UTF
	(VAB-DVAP)/SAU	SAU/UTHF	SAU (%)	GNP Esp./UTF (Dep/UTF)	GNP Geral/UTF (Dep+DVANP)/UTF	a * x	(%)		
Agroindústria Suco Uva	18.865,59	0,60	33,33	1.525,46	2.168,62	11.319,35	31,18	7.625,27	
Uva <i>In Natura</i>	30.070,64	0,80	44,44	0,00	1.186,16	24.056,51	66,27	22.870,35	
Autoconsumo	2.317,82	0,40	22,22	0,00	6,72	927,13	2,55	920,41	
TOTAL	51.254,05	1,80	100,00	1.525,46	3.361,50	36.302,99	100,00	31.416,03	
y = a * x - b (RA/UTF)	31.416,03			Renda Não Agrícola (R.Ñ.A)			6.000,00		

Fonte: Dados da pesquisa, atualizado em 2016.

O quadro acima destaca a produção de uva *in natura* como a principal fonte de renda, contribuindo no resultado com 66,27%, ocupando por volta de 44% de SAU. Já a agroindústria de suco de uva e o subsistema autoconsumo contribuem por volta de 31% e 2,5%, com percentual de ocupação de SAU por volta de 33% e 22%, respectivamente.

Como se observa pelo resultado econômico expressivo obtido pelo subsistema uva *in natura*, esse tipo de unidade de produção consegue uma remuneração do trabalho familiar (RA/UTF) de R\$ 22.870,35 ficando numa situação bem confortável em relação ao NRS somente com esse subsistema desenvolvido. Contudo, com a soma das demais atividades no resultado econômico global, a renda agrícola ultrapassa consideravelmente o NRS, conseguindo um total de R\$ 31.416,03 de RA/UTF. Isso mostra que o sistema de produção está em franco processo de desenvolvimento, proporcionando renda significativa para remunerar os membros da família e sobrar dinheiro para investir no sistema de produção. A renda não agrícola é composta principalmente pelo arrendamento de terras para terceiros.

Tipo “C” ⇔ Familiar Tração Semimecanizada = Agroindústria Doces e Conservas / Avicultura Corte / Bovino de Leite / Autoconsumo

Esse tipo de produtor possui uma estrutura fundiária de 14,4 ha de área própria, onde desenvolve as atividades de produção de leite, agroindústria de doces e conservas, avicultura de corte e autoconsumo, ocupando cerca de 9,0 ha de SAU. Conta com uma força de trabalho familiar de 4,50 UTF para desenvolver essas atividades produtivas.

O aparelho de produção para viabilizar as atividades é composto por instalações, como galpão de madeira, estábulo misto, aviário misto e cerca de arame liso. Quanto às máquinas e equipamentos à disposição na unidade de produção, consta de trator médio, grade niveladora, semeadeira, pé de pato, reboque/carretão, pulverizador de barra, ensiladeira, triturador elétrico, ordenhadeira de balde ao pé, resfriador de leite a granel, pulverizador costal, aparelho de cerca elétrica, entre outras ferramentas manuais.

O sistema de criação de bovinos de leite apresenta um rebanho equilibrado, com aproximadamente 10 vacas de raça mista em lactação, produzindo um total de 60 litros diários. O manejo alimentar é realizado através do pastoreio direto no potreiro de campo nativo, pastagens anuais (aveia preta,

milheto), além de complementação com cana-de-açúcar e silagem de milho. No manejo sanitário usa medicamentos para evitar mastite e vermes.

A produção de frangos de corte é integrado com a agroindústria, produzindo por volta de 6 lotes por ano, com plantel de 14.000 aves por lote.

A agroindústria de doces e conservas processa doces de morango, pêssego, figo, uva, pera, goiaba, abóbora, abóbora com coco, compota de pêssego, além de conserva de beterraba e pepino, que são vendidos em mercados e feiras da região, no Programa de Aquisição de Alimentos (PAA) e para o Programa Nacional da Alimentação Escolar (PNAE), do Governo Federal. Também são cultivados produtos diversos para segurança alimentar da família.

Na composição da renda, como mostra o Quadro 4, a agroindústria de doces e conservas e a produção de frango de corte, apresenta sistemas bastante intensivos, superando consideravelmente o NRS, exercendo um importante papel econômico, ou seja, essas atividades contribuem na renda agrícola por unidade de superfície.

No entanto, a atividade leiteira quando considerada do ponto de vista da contribuição da renda agrícola por unidade de área tem menos intensidade. Esse valor pode ser explicado pelos baixos rendimentos em termos de produtividade por animal, bem como baixa escala de produção, que proporciona um volume entregue relativamente baixo. O subsistema para autoconsumo da família apresenta baixo nível de contribuição (coeficiente “a”).

Quadro 4 – Composição da Renda Agrícola do Tipo “C” ⇔ Familiar Tração Semimecanizada = Agroindústria Doces e Conservas / Bovino de leite / Avicultura Corte / Autoconsumo

MODELO DA COMPOSIÇÃO DA RENDA AGRÍCOLA POR SUBSISTEMAS								
SUBSISTEMAS	Coeficiente "a" (VAB-DVAP)/SAU	Coeficiente "x"		Coeficiente "b"		Contribuição R.A.		RA/UTF
		SAU/UTF	SAU (%)	GNP Esp./UTF (Dep/UTF)	GNP Geral/UTF (Dep+DVANP)/UTF	a * x	(%)	
Agroindústria (doces e cons.)	45.658,90	0,22	11,00	653,75	371,82	10.044,96	54,73	9.019,39
Bovinos de Leite	3.139,98	1,56	78,00	533,25	146,91	4.898,37	26,69	4.218,21
Avicultura	29.459,35	0,11	5,50	1.649,41	897,87	3.240,53	17,66	693,25
Autoconsumo	1.550,31	0,11	5,50	0,00	9,35	170,53	0,93	161,18
TOTAL	79.808,54	2,00	100,00	2.836,41	1.425,95	18.354,39	100,00	14.092,03
y = a * x - b (RA/UTF)	14.092,03		Renda Não Agrícola (R.Ñ.A)			0,00		

Fonte: Dados da pesquisa, atualizado em 2016.

A partir dos dados do quadro acima, há uma contundente comprovação da importância da atividade agroindustrial de produção de doces e conservas no resultado econômico do sistema de produção desse tipo de unidade de produção, com uma contribuição na renda agrícola equivalente a aproximadamente 55%, ocupando 11% de área agrícola útil.

Entretanto, o subsistema para produção de leite e frangos de corte contribui com cerca de 26% e 17%, ocupando área de 78% e 5,5%, respectivamente. Já a produção para o autoconsumo entra com a menor contribuição na RA, mesmo assim, merece importante destaque, pois garante à família segurança alimentar.

A análise dos resultados econômicos desse sistema de produção mostra um desempenho, em termos de remuneração do trabalho familiar (RA/UTF), equivalente a R\$ 14.092,03. De modo geral, o resultado alcançado permite aos agricultores se reproduzirem socialmente e ainda disporem de uma maior quantidade de capital para investimentos no sistema de produção ao longo dos anos.

Tipo “D” ⇔ Familiar Tração Semimecanizada = Agroindústria Farinha de Milho / Figo / Autoconsumo / Renda Não Agrícola

Esse tipo de unidade de produção apresenta superfície agrícola útil por volta de 11,50 ha, sendo preferencialmente em área própria. A força de trabalho disponível para o desenvolvimento das atividades agrícolas na unidade de produção é de 1,5 UTF.

A infraestrutura produtiva disponível para viabilizar o sistema de produção consiste basicamente em trator médio, grade niveladora, pé de pato, moenda de farinha e demais equipamentos e

ferramentas manuais. Além disso, conta com instalações mistas para abrigo das máquinas e beneficiamento de farinha de milho.

Esse tipo de unidade de produção cultiva aproximadamente 8,0 ha de área para a produção de grãos de milho, organizando a produção tanto no cultivo da safra como de safrinha, além de adquirir milho de terceiros para suprir a demanda do mercado.

Como se percebe no Quadro 5, a exceção do autoconsumo, os demais subsistemas têm uma alta contribuição da renda agrícola por unidade de área (RA/SAU), destacando-se o subsistema agroindústria de produção de farinha de milho pelo seu grau de intensificação. Isso pode ser explicado pela alta escala de produção de milho grãos e farinha, proporcionada pelo uso da mecanização e realizada em áreas relativamente maiores, considerando-se para isso a tecnologia de produção efetuada a partir de fertilização química.

No entanto, a organização da produção desse subsistema exige uma estrutura produtiva elevada em capital fixo (instalações, máquinas e equipamentos), implicando em importantes gastos não proporcionais (coeficiente “b”).

Quadro 5 – Composição da Renda Agrícola do Tipo “D” ⇔ Familiar Tração Semimecanizada = Agroindústria Far. Milho / Frut. Figo / Autoconsumo / Renda Não Agrícola.

MODELO DA COMPOSIÇÃO DA RENDA AGRÍCOLA POR SUBSISTEMAS								
SUBSISTEMAS	Coeficiente "a" (VAB-DVAP)/SAU	Coeficiente "x"		Coeficiente "b"		Contribuição R.A.		RA/UTF
		SAU/UTHF	SAU (%)	GNP Esp./UTF (Dep/UTF)	GNP Geral/UTF (Dep+DVANPY/UTF)	a * x	(%)	
Agroindústria Far. Milho	4.840,55	4,86	73,91	4.463,87	2.251,89	23.511,24	72,35	16.795,48
Fruticultura de Figo	7.321,10	1,14	17,39	16,67	211,49	8.366,97	25,75	8.138,81
Autoconsumo	1.080,52	0,57	8,70	0,00	23,06	617,44	1,90	594,38
TOTAL	13.242,17	6,57	100,00	4.480,54	2.486,44	32.495,65	100,00	25.528,67
y = a* x - b (RA/UTF)	25.528,67			Renda Não Agrícola (R.Ñ.A)			7.085,00	

Fonte: Dados da pesquisa, atualizado em 2016.

Ao analisar a composição da renda agrícola por subsistema, conforme quadro acima, pode-se verificar a importância da agroindústria de produção de farinha de milho, com reflexos na ocupação da área útil e na contribuição da renda agrícola. É notável a contribuição da produção de farinha de milho, sendo esta produção comercializada na região e em programas de aquisição de alimentos do Governo Federal, representando 72,35% no resultado da renda, ocupando por volta de 74% da área útil. É relevante, também, a produção de figo, contribuindo com 25,75%, ocupando aproximadamente 17% em relação à área, sendo o produto vendido *in natura* para a agroindústria de doces e conservas, além de também ser vendido no comércio. Em contrapartida, a produção de alimentos para o autoconsumo contribui com apenas 1,9%, ocupando área de aproximadamente 9%.

Como se percebe, esse tipo alcança com certa facilidade o nível de reprodução social, pois a remuneração do trabalho familiar (RA/UTF) está bem acima deste, atingindo cerca de R\$ 25.528,67 o que permite afirmar que esse tipo de produtor vem se capitalizando ao longo dos anos. Também é considerável a renda não agrícola, composta pela aposentadoria de um membro da família, que contribui para aumentar a renda total da unidade familiar.

Tipo “E” ⇔ Familiar Tração Semimecanizada = Agroindústria Panificados / Bovinos de Corte / Suínos Terminação Integrado / Autoconsumo / Renda Não Agrícola

Conta com uma área agrícola útil de 18 ha e uma força de trabalho familiar de 2,25 UTF. Para auxiliar nas atividades, principalmente na agroindústria e na criação de suínos, são contratadas cinco pessoas que trabalham, durante o ano, meio turno por dia.

A pecuária de corte é o subsistema que ocupa maior área agrícola útil, ocupando 15 ha, onde é desenvolvido o sistema de criação de terminação de animais, ou seja, compram terneiros e novilhos para proceder à engorda. No verão, os animais alimentam-se de pastagem de milheto e, no inverno, de pastagem consorciada de aveia e azevém, além de receberem complementação de silagem e sal mineral no cocho durante o ano. Na entrada do inverno e primavera, os animais recebem vermífugos.

No Quadro 6, pode-se observar o alto grau de intensificação da atividade agroindustrial de panificados (coeficiente “a”), sendo que apenas com o subsistema agroindústria de panificados, a unidade de produção já atinge e supera consideravelmente o nível de reprodução social estipulado.

Quadro 6 – Composição da Renda Agr. Tipo “E” ⇔ Familiar Tração Semimec. = Agroindústria Panificados / Pec. Corte / Suínos Terminação Integr. / Autoconsumo / RÑA

MODELO DA COMPOSIÇÃO DA RENDA AGRÍCOLA POR SUBSISTEMAS									
SUBSISTEMAS	Coeficiente "a"		Coeficiente "x"		Coeficiente "b"		Contribuição R.A.		RA/UTF
	(VAB-DVAP)/SAU	SAU/UTHF	SAU (%)	GÑP Esp./UTF (Dep/UTF)	GÑP Geral/UTF (Dep+DVANP)/UTF	a * x	(%)		
Agroindústria (Panificados)	71.168,04	0,55	2,78	1.060,64	3.695,83	39.142,42	58,65	34.385,95	
Pec. Corte	1.704,87	6,67	83,33	130,89	2.076,11	11.371,48	17,04	9.164,48	
Suínos Term. Integr.	25.809,27	0,55	5,56	3.740,19	1.779,72	14.195,10	21,27	8.675,19	
Autoconsumo	8.828,11	0,23	2,78	0,00	686,97	2.030,47	3,04	1.343,50	
TOTAL	107.510,29	8,00	94,45	4.931,72	8.238,63	66.739,47	100,00	53.569,12	
y = a* x - b (RA/UTF)	53.569,12			Renda Não Agrícola (R.Ñ.A)			7.085,00		

Fonte: Dados da pesquisa, atualizado em 2016.

No Quadro 6, é possível verificar que esse tipo familiar possui uma boa diversificação no seu sistema produtivo, no qual o subsistema agroindústria garante uma contribuição de 58,65% na renda agrícola global e é o que mais gera postos de trabalho dentro da propriedade. Esse subsistema produz pães, cucas, biscoitos e bolachas, que são comercializados na região e para programas de aquisição de alimentos do Governo Federal. As matérias-primas são compradas de distribuidoras e de agroindústrias ligadas à Cooperjaborá.

O sistema de criação de suínos é integrado com a Cooperativa do Rio do Peixe (Cooperio), a qual possui licenciamento ambiental para desenvolver a atividade. Por ano, a propriedade consegue produzir até 2,35 lotes, sendo que este subsistema contribui com 24,97% da renda agrícola global da unidade de produção.

Parte de toda produção realizada é destinada ao autoconsumo, contribuindo para a seguridade alimentar da família. A renda não agrícola, que ajuda a compor a renda global da família, é composta pela aposentadoria do INSS de um dos membros da família.

Tipo “F” ⇔ Familiar Tração Semimecanizada = Agroindústria Beneficiamento Ovos Galinha / Milho Grãos / Suínos Terminação Integrado / Autoconsumo

Esse tipo de unidade de produção apresenta uma estrutura fundiária de exploração de aproximadamente 14 ha de superfície agrícola. A força de trabalho disponível para viabilizar as atividades é de 1,5 UTF.

O sistema de produção está estruturado com base na diversificação das atividades produtivas destinadas à comercialização. Destaca-se o subsistema agroindústria de beneficiamento de ovos de galinha. A vida útil do lote é de 72 semanas e apresenta uma média de produção de 83% das aves. Os ovos são limpos, classificados e embalados em entreposto com o Serviço de Inspeção Estadual. A produção é vendida para agroindústrias da Cooperjaborá, mercado regional e para o PAA do Governo Federal. O subsistema grãos produz milho no sistema convencional, sendo parte destinada à alimentação das galinhas de postura e parte comercializada. Tem-se também a produção de suínos de terminação integrado com a agroindústria, onde a unidade de produção consegue fazer até 2,44 lotes por ano. Parte dessas produções se destina ao autoconsumo da família.

O aparelho de produção para viabilizar as atividades desse tipo de produtor é composto por galpão de madeira, cerca de arame liso, além de um parque de máquinas e equipamentos como trator médio, grade niveladora, semeadeira, subsolador, reboque/carretão, pulverizador de barra, entre outros.

O Quadro 7 mostra as atividades agrícolas na composição da renda desse tipo de produtor, o que permite posicioná-lo acima do NRS. Como se percebe, com exceção da produção de milho grãos, os demais subsistemas têm uma alta contribuição na renda agrícola por unidade de área, ou seja, possui um grau semelhante de intensificação, com destaque para o subsistema de produção de suínos ter-

minação integrado, sendo que a partir deste, a unidade de produção consegue atingir o NRS estabelecido neste estudo.

Quadro 7 – Composição da Renda Agr. do Tipo “F” ⇔ Familiar Tração Semimec. = Agroind. Benef. Ovos Galinha / Milho Gr. / Suínos Term. Integrado/Autoconsumo/Renda Não Agr.

MODELO DA COMPOSIÇÃO DA RENDA AGRÍCOLA POR SUBSISTEMAS									
SUBSISTEMAS	Coeficiente "a"		Coeficiente "x"		Coeficiente "b"		Contribuição R.A.		RA/UTF
	(VAB-DVAP)/SAU	SAU/UTHF	SAU (%)	GNP Esp./UTF (Dep/UTF)	GNP Geral/UTF (Dep+DVANP)/UTF	a * x	(%)		
Prod. Milho Gr.	1.003,24	5,33	57,14	0,00	1.235,42	5.350,61	21,07	4.115,19	
Agroind. (Benef. Ovos Gal.	3.163,79	2,33	25,00	1.328,11	2.380,13	7.382,18	29,07	3.673,94	
Suínos Term. Integr.	20.513,52	0,33	3,57	1.328,00	819,64	6.837,84	26,93	4.690,20	
Autoconsumo	4.365,00	1,33	14,29	0,00	829,83	5.820,00	22,92	4.990,17	
TOTAL	29.045,55	9,33	100,00	2.656,11	5.265,02	25.390,63	100,00	17.469,50	
y = a * x - b (RA/UTF)	17.469,50			Renda Não Agrícola (R.Ñ.A)			7.085,00		

Fonte: Dados da pesquisa, atualizado em 2016.

Ao analisar os indicadores do desempenho econômico, conforme se observa no Quadro 7, verifica-se a importância da organização da produção diversificada, com reflexos relativamente equilibrados em relação à contribuição na RA dos subsistemas agroindústria e suínos terminação, assim como também na produção de milho grãos e autoconsumo.

No entanto, é notável a alta contribuição do subsistema autoconsumo, o maior entre os demais tipos, representando 22,9% no resultado da renda agrícola, ocupando por volta de 14% da área útil. Nota-se que a produção de milho grãos ocupa uma área de aproximadamente 57%, contribuindo por volta de 21% na renda agrícola global. Como se percebe, esse tipo alcança com certa facilidade o nível de reprodução social, pois a remuneração do trabalho familiar (RA/UTF) está acima deste, atingindo R\$ 17.469,50 o que permite afirmar que esse tipo de produtor está em processo de consolidação do sistema de produção, remunerando os membros da família e dispondo de capital para realizar investimentos na atividade produtiva.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

Nas atividades agroindustriais presentes nas unidades de produção do município de Jaborá (SC), observou-se que há uma significativa diversidade técnica e socioeconômica entre as unidades de produção. Essas diferenças precisam ser consideradas quando se pretende entender e propor alternativas que possam contribuir na reprodução socioeconômica das unidades de produção e, conseqüentemente, na promoção do seu desenvolvimento.

Para tornar esta diversidade analisável sob a ótica da gestão e desenvolvimento, as unidades de produção foram classificadas em tipos, segundo as categorias sociais dos agricultores e os sistemas de produção a elas relacionados. Dessa forma, o estudo realizado nas unidades de produção que possuem em seu sistema produtivo atividades agroindustriais ligadas à Cooperjaborá, permitiu identificar seis tipologias, cujos sistemas de produção adotados apresentam uma significativa diversidade técnica e socioeconômica.

Os resultados obtidos indicam, por um lado, a presença de agricultores familiares bem-sucedidos, apresentando resultados econômicos elevados em seus sistemas de produção. Entretanto, por outro lado, uma parte significativa dos agricultores não consegue atingir uma escala de produção suficiente para proporcionar uma boa rentabilidade econômica, ficando levemente acima do NRS, enfrentando sérias dificuldades para se reproduzir socialmente.

Diante desse panorama, pode-se afirmar que a dinâmica das atividades agroindustriais encontra-se numa situação de acumulação de capital desigual e contraditória entre os tipos de unidades de produção, ou seja, os indicadores socioeconômicos obtidos na pesquisa revelam que nem todos estão conseguindo se reproduzir socialmente em nível ampliado, sendo que dois tipos de unidades de produção encontram-se estagnados no processo produtivo, no entanto, os outros quatro tipos de unidades de produção encontram-se em melhor situação socioeconômica, acumulando capital e investindo do sistema de produção adotado.

Portanto, os tipos de unidades de produção “A” e “C”, que estão em situação de estagnação no processo produtivo, encontram-se ameaçados de serem eliminados da atividade, caso haja alguma situação de frustração na produção ou crise na comercialização. Para reverter esse panorama, do ponto de vista estratégico, essas unidades deveriam ser considerados prioritários quando da elaboração de políticas públicas de inclusão social e produtiva, visando garantir a reprodução social através da melhoria na renda agrícola familiar.

Nesse contexto, analisando as principais atividades produtivas que vêm sendo realizadas e, portanto, com experiência acumulada nos sistemas de produção, esta pesquisa permitiu a elaboração de algumas considerações acerca das potencialidades produtivas a serem incrementadas nos sistemas de produção dos tipos em dificuldades de se reproduzir socialmente de forma ampliada, principalmente em razão da intensificação da atividade produtiva em relação à área disponível, conforme mostra o coeficiente “a” (VAB–DVAP)/SAU da tipologia descrita na análise individual no estudo.

Assim, todas as atividades ligadas ao processo de agroindustrialização da matéria-prima mostraram-se de forma bem intensiva nos sistemas de produção, proporcionando elevada contribuição da renda agrícola em relação à área utilizada, exceto o sistema de beneficiamento de ovos de galinha ($a=3.163,79$) e farinha de milho ($a=4.840,55$), representados pelos tipos “F” e “D”, respectivamente. Mesmo assim, essas atividades são mais intensivas e têm maior contribuição (coeficiente “a”) em comparação com as atividades de bovinos de leite ($a=3.139,98$), bovinos de corte ($a=1.704,87$) e produção de milho grãos ($a=1.003,24$), presentes no estudo. Portanto, as demais atividades agroindustriais se constituem potencialmente interessantes, apresentando maior capacidade de geração de valor agregado bruto por unidade de área, podendo estrategicamente ser pensadas como linhas para incremento de renda nos tipos que estão em processo de estagnação.

Importante salientar que todas as unidades de produção que fizeram parte deste estudo estão de acordo com a legislação ambiental, possuindo as devidas licenças ou dispensa de licença ambiental para o desenvolvimento das atividades produtivas.

Por fim, através deste estudo, pode-se dizer que, de maneira geral, as atividades agroindustriais ligadas à Cooperjaborá estão contribuindo na renda agrícola global das unidades de produção, significando importante fonte de renda para o atingimento do nível de reprodução social, bem como na geração de empregos e na promoção do desenvolvimento.

REFERÊNCIAS

- ALTMANN, Rubens *et al.* “Perspectivas para a agricultura familiar: Horizonte 2010”. (2003). Florianópolis: Instituto CEPA/SC.
- BASSO, D.; DELGADO, N. G.; SILVA NETO, B. (2003). “O Estudo de Trajetórias de Desenvolvimento Rural”. Desenvolvimento em Questão, Ijuí: Editora UNIJUI, n. 1.
- DEPARTAMENTO SINDICAL DE ESTUDOS RURAIS – DESER. (1997). “Municipalização, Diretrizes de Desenvolvimento e Propostas de Políticas Públicas”. Curitiba/PR: DESER, 26 p.
- INSTITUTO BRASILEIRO DE GEOGRAFIA E ESTATÍSTICA–IBGE. “Censo Agropecuário 2006”. Disponível em: <<http://www.sidra.ibge.gov.br>>. Acesso em: 20 de junho de 2016.
- _____. “Censo Demográfico 2010”. Disponível em: <<http://www.ibge.gov.br/cidadesat/topwindow.htm?1>>. Acesso em: 20 de junho de 2016.
- LIMA, Arlindo Jesus Prestes de *et al.* (2005). “Administração da unidade de produção familiar: modalidade de trabalho com agricultores”. Ijuí: Editora UNIJUI.
- MINISTÉRIO DO DESENVOLVIMENTO AGRÁRIO – MDA (2010). “Plano Territorial de Desenvolvimento Rural Sustentável”. Secretaria de Desenvolvimento Territorial.
- MIOR, Luiz Carlos. (2007). “Agricultura familiar, agroindústria e desenvolvimento territorial”. Disponível em: <http://www.cidts.ufsc.br/articles/Artigo_Coloquio_%20- Mior.pdf>. Acesso em: 03 de maio de 2016.
- TEDESCO, João Carlos. (Org.). (2001). “Agricultura familiar: realidades e perspectivas”. Passo Fundo: editora da Universidade de Passo Fundo.
- TESTA, V.M. *et al.* (1996). “O desenvolvimento sustentável do Oeste Catarinense: Proposta paradiscussão”. Florianópolis: Epagri.

AUDITORIA OPERACIONAL NOS PROCESSOS DE ABERTURAS DE CONTAS EM UMA COOPERATIVA DE CRÉDITO

Vieira Eusélia Paveglio. euselia@unijui.edu.br

Mirek Zélia Maria. zeliamirek@via-rs.net

Hilbig Dinéia Luisa . dineiahilbig@hotmail.com

RESUMO

As Cooperativas de Crédito vêm utilizando cada vez mais a auditoria operacional como uma ferramenta de gestão, a fim de identificar e evitar erros que possam colocar em risco a sua imagem e ainda dar qualidade aos produtos e serviços oferecidos aos seus associados. O controle interno atua como ferramenta de monitoramento, exercendo o seu papel de fiscalizar as ações desenvolvidas. Este estudo foi realizado por meio da pesquisa aplicada e descritiva, com o objetivo de verificar o cumprimento dos requisitos exigidos nos processos de aberturas de contas em uma Cooperativa de Crédito, levando-se em consideração os normativos e legislações vigentes, bem como os controles internos já existentes. Através do estudo foi possível identificar alguns erros operacionais no que diz respeito á formalística dos formulários de aberturas de contas os quais precisam ser tratados a fim de evitar futuras perdas financeiras.

PALAVRAS CHAVE: Gestão. Auditoria operacional. Controle. Interno.

1 INTRODUÇÃO

O Cooperativismo de crédito vem se destacando no cenário da economia nacional como fonte de emprego e renda. Como qualquer outra instituição financeira, as Cooperativas necessitam de um sistema de controle interno eficaz, por meio deste, possam identificar possíveis erros e, além disso, prevenir futuros acontecimentos.

Neste cenário a auditoria tem um papel muito importante, pois tem por objetivo verificar e avaliar se os procedimentos de uma determinada instituição estão de acordo com as normas e legislações vigentes.

A auditoria operacional vai muito além da verificação e avaliação de procedimentos, pois está ligada à estrutura organizacional da empresa, ou seja, é desenvolvida a partir das atividades operacionais que a mesma possui, sempre levando em consideração os controles internos existentes, tendo por objetivo servir não só como ferramenta de controle, mas também como ferramenta de tomada de decisões.

Neste contexto, o estudo tem por objetivo analisar o cumprimento dos requisitos necessários para a abertura de contas em uma Cooperativa de crédito no período de seis meses, levando em consideração os controles internos e as instruções normativas existentes.

A metodologia utilizada no desenvolvimento do estudo constitui-se que pesquisa aplicada, descritiva, qualitativa, com a coleta de dados por meio de levantamentos da documentação existente na cooperativa, os quais foram sistematizados em planilhas e analisados nos papéis de trabalho, sendo apontadas as constatações e recomendações no relatório final da auditoria operacional.

Destaca-se que a Cooperativa de crédito em estudo aderiu recentemente à centralização do processo de aberturas de contas, com o objetivo principal da padronização das informações e redução de irregularidades quanto ao processo.

Estudos realizados por Silva (2013, p. 27) [1] constaram que a auditoria operacional “poderá subsidiar a gestão, colaborando com a tomada de decisão dos executivos da instituição financeira em questão”. Em seu estudo, Heeler (2013, p.20) [3] cita que a auditoria “surge como uma ferramenta gerencial, que se bem conduzida, pode trazer pró-atividade, possibilitando o ganho de tempo e aumento na confiabilidade”. Ainda o mesmo autor cita “a melhoria da imagem da empresa perante os clientes”.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

Para o suporte teórico do presente estudo, apresentam-se os principais conceitos da temática da pesquisa, os quais são o embasamento necessário para o seu desenvolvimento.

2.1 Cooperativismo de crédito

O conceito de cooperativismo está ligado a ações de ajuda mútua, a pessoas trabalhando por um objetivo comum e, conseqüentemente une as pessoas e tende a fazê-las valorizar a busca do benefício comum.

É uma doutrina socioeconômica fundamentada na liberdade humana e nos princípios cooperativos. A cultura cooperativista visa a desenvolver a capacidade intelectual das pessoas de forma criativa, inteligente, justa e harmônica, procurando a sua melhoria contínua. Os seus princípios buscam, pelo resultado econômico, o desenvolvimento social através da melhoria da qualidade de vida e da boa convivência entre seus cooperados, (SESCOOP-RS, 2015, p.1) [3].

As cooperativas de Crédito são instituições financeiras, sem fins lucrativos, criadas por um grupo de pessoas com o único objetivo de prestar serviços bancários a seus associados.

O objetivo da constituição de uma cooperativa de crédito é prestar serviços financeiros de modo mais simples e vantajoso aos seus associados, possibilitando o acesso ao crédito e outros produtos financeiros (aplicações, investimentos, empréstimos, financiamentos, recebimento de contas, seguros, etc.), (BACEN, 2015, p.1) [3].

Assim como as demais instituições financeiras, as cooperativas de crédito buscam ferramentas de apoio e acompanhamento das atividades a fim de evitar acontecimentos que possam colocar em risco a sua imagem. Neste contexto, a auditoria ganha forças para qualificar os serviços prestados, levando em consideração controles internos existentes.

2.2 Auditoria

De um modo geral, a Auditoria nada mais é que o levantamento e avaliação dos procedimentos ou transações efetuadas pelas empresas.

Pode-se dizer ainda que, a auditoria é "o exame das operações, atividades e sistemas de determinada entidade, com vistas a verificar se são executados ou funcionam em conformidade com determinados objetivos, orçamentos, regras e normas". (ARAÚJO, ARRUDA, BARRETO, 2010, p.17) [1].

Segundo Crepaldi (2013, p.4) [1] "o objetivo principal da auditoria pode ser descrito, em linhas gerais, como o processo pelo qual o auditor se certifica da veracidade das demonstrações financeiras preparadas pela companhia auditada. [...]".

Neste cenário, surge a auditoria interna, a qual é voltada para os controles internos de uma organização e tem por finalidade desenvolver um plano de ação que auxilie a organização na busca dos seus objetivos a fim de avaliar e melhorar a eficácia dos processos, ou seja, através da auditoria interna se busca uma maior segurança das informações e processos operacionais e conseqüentemente os riscos aos quais as organizações estão expostas ficam reduzidos. Diferente da auditoria externa, esta é realizada por um funcionário da empresa.

A Auditoria Interna é uma atividade de avaliação independente dentro da empresa, que se destina a revisar as operações, como um serviço prestado à administração. Constitui um controle gerencial que funciona por meio da análise e avaliação da eficiência de outros controles, (CREPALDI, 2013, p. 65) [1].

O controle interno possui como principal objetivo auxiliar a administração no que diz respeito ao cumprimento das normas vigentes, e conseqüentemente alcançar os resultados esperados. Pereira (2009, p. 29) [1] diz que "os controles internos podem ser todas as políticas adotadas pelas empresas com intuito de mitigar riscos e melhorar processos".

Pode-se dizer ainda que, além de ser utilizado para a identificação de erros, o controle interno precisa atuar com uma finalidade preventiva, fornecendo alertas sobre problemas potenciais resultantes de um controle frágil, fazendo com que os mesmos sejam minimizados.

O Controle interno compreende o plano de organização e o conjunto coordenado dos métodos e medidas, adotados pela empresa, para proteger seu pa-

trimônio, verificar a exatidão e a fidedignidade de seus dados contábeis, promover a eficiência operacional e encorajar a adesão à política traçada pela administração, (ATTIE, 2010, p. 148) [1].

O controle interno compreende o plano da organização e todos os métodos e medidas adotados numa empresa para proteger seu ativo, verificar a exatidão e fidedignidade de seus dados contábeis, incrementar a eficiência operacional e promover a obediência às diretrizes administrativas estabelecidas, (FAIYOL *apud* DIAS, 2010, p.5) [1].

Um sistema de controle interno adequado auxilia as empresas na busca constante da melhoria de processos produtivos com redução de custos e garante a credibilidade nas informações apresentadas. “[...] As organizações devem manter um sistema de controle interno eficiente que possibilite a detecção de eventuais falhas para que as providências sejam tomadas evitando a descaracterização ou mesmo o prejuízo da reputação da entidade perante o mercado e seus acionistas”. (RIBEIRO, RIBEIRO, 2011, p. 110) [1].

Ressalta-se que cada programa de auditoria é único, ou seja, é elaborado de acordo com as normas internas e dos objetivos da organização. “O programa de auditoria deve ser preparado analisando-se, entre outros, a natureza e o tamanho da empresa ou setor examinado, as políticas e o sistema de controle interno estabelecidos pela administração e as finalidades do exame que será efetuado”, (CREPALDI, 2002, p.306) [1].

Ainda, os autores Boynton, Johnson, Kell (2002, p.216) [1] descrevem que “o programa de auditoria registra os procedimentos que o auditor acredita serem necessários a consecução dos objetivos de auditoria. A forma do programa varia com as circunstâncias e com as práticas e políticas da empresa de auditoria”.

Em uma auditoria a coleta de dados e informações acerca do que está sendo verificado deve ser compilada e registrada em documentos auxiliares, os quais são conhecidos como papéis de trabalho.

Os papéis de trabalho representam o conjunto de documentos obtidos ou preparados pelo auditor, de forma manual, eletrônica ou por outros meios, que constituem a prova do trabalho executado e servem de fundamento dos comentários, observações, opiniões e recomendações emitidas, (ARAÚJO, ARRUDA, BARRETO, 2010, p.240) [1].

Estes papéis constituem a documentação preparada pelo auditor ou fornecida ao mesmo na execução da auditoria, onde são registradas todas as informações encontradas e consideradas relevantes, com objetivo de fundamentar o parecer de auditoria, sendo que os mesmos abrangem cada segmento da auditoria.

Entende-se por papéis de trabalho o conjunto de formulários e documentos que contém as informações e apontamentos coligidos pelo auditor, no decurso do exame as provas por ele realizadas e, em muitos casos, a descrição dessas provas, que constituem o testemunho do trabalho executado e o fundamento de sua opinião, (CREPALDI, 2002, p.259) [1].

Com base nestes papéis de trabalho é emitido um relatório de auditoria onde estão contidas todas as informações bem como a mesma foi realizada. No relatório consta também a conclusão do auditor, ou seja, a opinião do mesmo acerca do trabalho realizado e com isto serve de embasamento para administração da empresa.

O relatório de auditoria é o instrumento técnico pelo qual o auditor comunica ou apresenta os resultados dos trabalhos realizados, seus comentários, suas observações, conclusões, opiniões e recomendações, e as providências necessárias que devam ser tomadas pela administração, (ARAÚJO, ARRUDA, BARRETO, 2010, p.291) [1].

No relatório o auditor deve expressar de forma bastante clara os resultados alcançados com este trabalho, a fim de que os usuários da informação consigam entender o seu propósito e possam utilizar o mesmo para a tomada de decisões bem como no melhoramento dos processos.

O relatório de auditoria é a oportunidade que o auditor possui para chamar a atenção da administração sobre o resultado realizado. Considerando este aspecto de fundamental importância, o auditor não deve considerá-lo como um produto melancólico, mas como uma oportunidade de mostrar à administração o que tem a oferecer para a melhoria da empresa, (ATTIE, 1992, p.270) [1].

A auditoria operacional, a qual é bem mais ampla, exige uma série de estudos, visto que abrange o desenvolvimento da organização, ou seja, cada empresa ou organização possui necessidades próprias e sendo assim é desenvolvido um programa de auditoria de acordo com as necessidades e exigências da organização, bem como com os processos e atividades que a mesma possui.

A auditoria operacional é o exame sistemático e independente, pautado em normas profissionais, de programas, projetos, atividades ou ações executadas por uma entidade, objetivando verificar se foram observados, de forma conjunta ou isolada, os critérios de economicidade, eficiência, eficácia e efetividade, contribuindo, assim, para melhorar o desempenho operacional e a *accountability* da entidade sob auditoria, (ARAÚJO, ARRUDA, BARRETO, 2010, p. 53) [1].

Ainda, a Auditoria Operacional exige o conhecimento sobre a estrutura organizacional da empresa e do negócio para poder avaliar e propor melhorias a fim de atender o planejamento e o cumprimento de metas da organização, ou seja, através dela é possível avaliar a real situação econômica da organização e identificar se os recursos estão sendo aplicados de forma eficaz, o que impactará diretamente no desenvolvimento da mesma.

A auditoria operacional consiste em revisões metódicas de programas, organizações, atividades ou segmentos operacionais dos setores público e privado, com a finalidade de avaliar e comunicar se os recursos da organização estão sendo usados eficientemente e se estão sendo alcançados os objetivos operacionais, (CREPALDI, 2013, p. 13) [1].

Segundo Gil (2000, p.25) [1], os objetivos da atuação da auditoria operacional são:

- Avaliar o nível de operacionalização das unidades consoante os normativos vigentes;
- Contribuir para a otimização da dinâmica de atuação das unidades via auditoria preventiva, baseada na aplicação de *check list*, cobrindo produtos, serviços e infraestrutura;
- Verificar a adequabilidade das normas operacionais das unidades em função da evolução da tecnologia de cada organização;
- Estimular a qualidade organizacional.

2.2. Normas técnicas de auditoria

As normas de auditoria são os requisitos a serem observados no desempenho do trabalho de auditoria, ou seja, são regras que o auditor deve respeitar em relação aos objetivos a serem alcançados, às técnicas utilizadas, aos relatórios a serem elaborados e à qualidade do trabalho executado pelo profissional.

Por normas de auditoria são entendidas as regras estabelecidas pelos órgãos regulares da profissão contábil, em todos os países, com o objetivo de regulamentar o exercício da função do auditor, estabelecendo orientações e diretrizes a serem seguidas por esses profissionais no exercício de suas funções. Elas estabelecem conceitos básicos sobre exigências em relação à pessoa do auditor, à execução de seu trabalho e ao parecer que deverá ser por ele emitido, (CREPALDI, 2013, p. 282) [1].

As normas de auditoria, aprovadas pelo Conselho Federal de Contabilidade (CFC), estão contidas na Resolução CFC nº 751, de 29-12-1993, e atualizadas pela Resolução CFC nº 980, de 24-10-2003 em seus artigos 6º e 7º e dizem respeito a:

- normas relativas à pessoa do auditor;
- normas relativas à execução do trabalho;
- normas relativas ao parecer.

Segundo a norma, a auditoria deve ser realizada por pessoa legalmente habilitada perante o Conselho Regional de Contabilidade (CRC) e que tenha reconhecida a experiência adquirida e mantida pelo treinamento técnico na função de auditor. A Resolução CFC nº 1.109/07, dispõe sobre a Norma sobre o Exame de Qualificação Técnica para Registro no Cadastro Nacional de Auditores Independentes (CNAI) do Conselho Federal de Contabilidade.

A norma do CFC diz que a auditoria e seus membros tem a responsabilidade de se manterem independentes considerando o contexto em que estão inseridos. Ainda, o papel do auditor vai muito além de analisar informações, pois os mesmos devem se comprometer com a integridade, objetividade, confidencialidade e comportamento ético e profissional, bem como é relevante que os mesmos tenham procedimentos de proteção de informações sigilosas.

3 METODOLOGIA

A metodologia define a forma como o estudo foi realizado. Desta forma, esta pesquisa se classifica, quanto à natureza sendo uma pesquisa aplicada. De acordo com Gil (2010, p.27) [1] são “pesquisas voltadas à aquisição de conhecimentos com vistas à aplicação numa situação específica”. Ainda,

A pesquisa aplicada é fundamentalmente motivada pela necessidade de resolver problemas concretos, mais imediatos, ou não. Tem, portanto, finalidade prática, ao contrário da pesquisa pura, motivada basicamente pela curiosidade intelectual do pesquisador e situada, sobretudo no nível da especulação. (VERGARA, 2009, p.43) [1].

Quanto aos objetivos, esta pesquisa se classifica como descritiva. Para Silva (2003, p.66) [1] a pesquisa descritiva “exige do pesquisador certo grau de responsabilidade para que possua validade científica. Para isso faz necessário delimitação de técnicas, métodos, modelos e teorias que orientarão a coleta e interpretação dos dados”. Do ponto de vista da abordagem do problema o estudo se classifica em qualitativo, pode ser utilizada para a tomada de decisões.

As pesquisas descritivas têm como objetivo a descrição das características de determinada população. Podem ser elaboradas também com a finalidade de identificar possíveis relações entre variáveis. São em grande número as pesquisas que podem ser classificadas como descritivas e a maioria das que são realizadas com objetivos profissionais provavelmente se enquadram nesta categoria, (GIL, 2010, p.27) [1].

O instrumento utilizado a fim alcançar os objetivos deste estudo foi a entrevista despadronizadas, que segundo Silva (2003, p.70) [1] “consiste em uma conversação informal, que pode ser alimentada por perguntas abertas que proporcionam maior liberdade para o informante”. Além da entrevista também foi realizada a análise documental, por meio de relatórios disponibilizados pela cooperativa de crédito, no que se refere às aberturas de contas, onde foram reunidos dados do período estudado.

Segundo Beuren *et al* (2004, p.136) [1] “analisar dados significa trabalhar com todo material obtido durante o objeto de investigação, ou seja, como os relatos de observação, as transcrições de entrevistas, as informações de documentos e outros dados disponíveis”.

A análise dos resultados constitui-se em um levantamento, por meio de amostragem, dos processos de abertura de contas realizadas na Cooperativa de crédito no período de seis meses. Posteriormente foi aplicado um programa de auditoria, previamente elaborado a partir da análise dos controles e procedimentos internos. Após a execução dos papéis de trabalho, elaborou-se o relatório de auditoria constando todos os apontamentos e recomendações confrontadas na pesquisa *in loco* da organização.

4 ANÁLISE DOS RESULTADOS

Baseado no aprofundamento do tema pela revisão bibliográfica e posteriormente com a metodologia definida para o estudo, neste item são demonstrados os resultados alcançados com as análises

efetuadas, tendo como base os controles internos existentes e as normatizações da Cooperativa de crédito.

Para a realização do presente estudo foram escolhidas, aleatoriamente, 15 processos de abertura de conta corrente de pessoas físicas e 15 processos de abertura de conta de pessoas jurídicas no período de seis meses.

4.1 Controles internos e elaboração do programa de auditoria

No período da realização do estudo, o processo de aberturas de contas é realizado de forma centralizada por uma equipe da Cooperativa atendendo todas as Unidades de Atendimento. Após o recebimento do processo a área responsável verifica todos os documentos apresentados, ou seja, se os mesmos estão de acordo com as normas vigentes. O principal controle quanto à validade da documentação apresentada é feita nesta etapa.

De posse destas cópias destes documentos e estes estão de acordo com as regras a conta é aberta e posteriormente devolvida para a Unidade de Atendimento, onde a mesma é responsável pelo preenchimento dos formulários de abertura de conta e pela coleta de assinaturas do associado, bem como das pessoas responsáveis pela cooperativa.

Na sequência esta conta é devolvida para a área responsável para conferência de todos os formulários. Também é efetuado o devido registro do processo de associação junto ao Conselho de Administração da Cooperativa.

Baseado nestas etapas dos controles internos e também nas auditorias internas realizadas pela cooperativa, foi elaborado um programa de auditoria, que serve de base para a aplicação dos papéis de trabalho.

Quadro 1 - Programa de Auditoria

Fato ou Objeto	Exames a serem realizados	Finalidade
Validade dos documentos	Comprovantes de identificação, endereço e renda	Certificar a veracidade das informações e se os documentos estão dentro do prazo de vigência
Dados Cadastrais	Cadastro do Associado	Verificar se os dados do cadastro foram corretamente incluídos e se os mesmos foram devidamente comprovados
Consulta de Restritivos	Registro junto aos órgãos de proteção ao crédito	Verificar se há registros de restritivos junto aos órgãos de proteção ao crédito
Formulários de conta corrente	Preenchimento e assinatura dos formulários de acordo com o tipo de conta.	Verificar se os devidos documentos relativos a conta estão devidamente preenchidos e assinados pelo associado e pela Cooperativa
Formulários de Conta Poupança	Assinatura dos formulários	Verificar se os devidos documentos relativos à conta estão devidamente preenchidos e assinados pelo associado e pela Cooperativa
Cartão Autógrafo	Assinatura no cartão autógrafo de acordo com o documento apresentado.	Analisar se uma das assinaturas do associado está de acordo com o documento apresentado e verificar se está disponível de forma digital.
Processo de Associação	Integralização do Capital mínimo previsto no Estatuto Social da Cooperativa e seu respectivo registro Junto ao Conselho de Administração	Validar a efetiva associação e seu registro em ata junto ao Conselho de Administração, conforme exigência do Estatuto Social da Cooperativa.

Fonte: Elaborado pela autora a partir de dados da pesquisa (2015)

Com base no programa de auditoria, onde contempla os pontos de controles levantados nos controles internos, os quais são aplicados nos papéis de trabalho, que é um instrumento onde se analisa a documentação e os procedimentos, aponta-se as constatações, assim como as recomendações necessárias a cooperativa, para que faça as devidas correções, evitando erros e punições.

4.2. Aplicação dos papéis de trabalho

Os papéis de trabalho consistem em aplicar o programa de auditoria *in loco*, verificando a documentação existente, levantando as informações relevantes para o preenchimento dos requisitos obrigatórios para a abertura de contas.

Desta forma, dos 15 processos de aberturas de contas de pessoas físicas obtiveram-se os seguintes resultados:

Quadro 2 - Resultado dos Papéis de Trabalho

Nº	Docu-mentos de Iden-tificação	Dados Cadas-trais	Consultas de restri-tivos	Formulários de Conta Corrente	Formulários de Conta Poupança	Cartão Autógrafo	Capital Social	Registro em Ata do Conselho
1	OK	OK	OK	OK	OK	OK	OK	OK
2	OK	OK	OK	OK	OK	OK	OK	OK
3	OK	OK	OK	NOK	OK	OK	OK	OK
4	OK	OK	OK	NOK	OK	OK	OK	OK
5	OK	OK	OK	OK	OK	OK	OK	OK
6	OK	OK	OK	OK	OK	OK	OK	OK
7	OK	OK	OK	NOK	OK	OK	OK	OK
8	OK	OK	OK	OK	OK	OK	OK	OK
9	OK	OK	OK	OK	OK	OK	OK	OK
10	OK	OK	OK	NOK	OK	OK	OK	OK
11	OK	OK	OK	OK	OK	OK	OK	OK
12	OK	OK	OK	OK	OK	OK	OK	OK
13	OK	OK	OK	NOK	OK	OK	OK	NOK
14	OK	OK	OK	OK	OK	OK	OK	OK
15	OK	OK	OK	OK	OK	OK	OK	OK

Fonte: Elaborado pela autora a partir de dados da pesquisa (2015)

Do total de processos de aberturas de contas auditadas os de nº 1,2,5,6,8,9,11,12, 14 e 15 estão em conformidade com os controles internos existentes na cooperativa, o que representa 66,67% do total de contas auditadas. Foram verificados que os documentos apresentados estavam de acordo com o regramento interno, bem como os dados corretamente inseridos e, ainda, os formulários estavam preenchidos e assinados, tanto pelo associado quanto pela cooperativa. Quanto ao restante das aberturas de contas, estas apresentaram algum tipo de irregularidade, ou seja, 33,33% das contas estão em desacordo com os controles internos. Dentre os problemas podem-se citar irregularidades quanto à falta de assinatura e carimbo do gerente responsável nos formulários de conta corrente, formulários de conta correntes não preenchidos corretamente, ausência no registro em ata do Conselho de Administração.

Da mesma forma, foram auditados os processos de aberturas de contas de Pessoas Jurídicas, onde se constatou o seguinte:

Quadro 3 - Resultado dos Papéis de Trabalho

Nº	Docu-mentos de Iden-tificação	Dados Cadas-trais	Consultas de restri-tivos	Formulários de Conta Corrente	Formulários de Conta Poupança	Cartão Au-tógrafo	Capital Social	Registro em Ata do Conselho
1	OK	OK	OK	OK	OK	OK	OK	OK
2	OK	OK	OK	OK	OK	OK	OK	OK
3	OK	OK	OK	OK	OK	N OK	OK	OK
4	OK	OK	OK	OK	OK	OK	OK	OK
5	OK	OK	OK	OK	OK	OK	OK	OK
6	OK	OK	OK	OK	OK	OK	OK	OK
7	OK	OK	OK	OK	OK	OK	OK	OK
8	OK	OK	OK	OK	OK	OK	OK	OK

9	OK	OK	OK	OK	OK	OK	OK	OK
10	OK	OK	OK	OK	OK	OK	OK	OK
11	OK	OK	OK	OK	OK	OK	OK	OK
12	OK	OK	OK	OK	OK	N OK	OK	OK
13	OK	OK	OK	OK	OK	OK	OK	OK
14	OK	OK	OK	OK	OK	OK	OK	OK
15	OK	OK	OK	OK	OK	OK	OK	OK

Fonte: Elaborado pela autora a partir de dados da pesquisa (2015)

Do total de 15 contas auditadas apenas duas apresentaram irregularidades, sendo elas as de número 3 e 12, representando 13,33% sendo que a irregularidade encontrada foi quanto à divergência de assinaturas no cartão autógrafo em relação ao documento de identificação apresentado. Os demais processos de abertura de conta de pessoa jurídica estão em conformidade com as normais internas da Cooperativa.

4.3 Relatório de auditoria

Com base no levantamento das informações e no programa de auditoria foram aplicados os Papéis de Trabalho aos processos de abertura de conta em uma Cooperativa de Crédito, no período de seis meses, levando-se em consideração os controles internos já existentes.

A seleção dos processos de abertura de conta ocorreu por amostragem, sendo 15 (quinze) processos de pessoas físicas e 15 (quinze) de pessoas jurídicas. A partir desta amostragem foi feita a auditoria in loco dos documentos, com base no Programa de Auditoria apresentado.

Após análise documental constataram-se irregularidades em 33,33% dos processos de aberturas de conta de pessoas físicas, sendo estas irregularidades dizem respeito à falta de carimbos e assinaturas por parte da Cooperativa, erros de preenchimentos e falta de registro da associação junto ao Conselho de Administração, sendo que ambas as irregularidades foram contatadas nos formulários de abertura de conta. Ainda, nos processos de abertura de conta de pessoas jurídicas, foram encontradas irregularidades em 13,33% dos processos, sendo que todos relacionados à divergência de assinaturas dos associados no cartão autógrafo com relação ao documento de identificação apresentado.

Com base nestas informações, recomenda-se à Cooperativa de Crédito uma análise mais criteriosa quanto à conferência dos formulários de aberturas de contas, pois conforme os papéis de trabalho o maior índice de apontamentos ocorreu no preenchimento ou, a falta deste, nos formulários ou ainda, à falta de carimbos e assinaturas. Recomenda-se também que, é de suma importância, que as associações relacionadas às aberturas de contas, sejam devidamente registradas em ata do Conselho de Administração, conforme previsto no Estatuto Social da Cooperativa. Ainda, a Cooperativa deverá adotar uma análise mais efetiva quanto à assinatura dos documentos, visto que as irregularidades encontradas nos processos de aberturas de contas de pessoas jurídicas se referem à divergência de assinaturas do cartão autógrafo em relação à assinatura do documento de identificação apresentado, o que poderá acarretar futuras perdas financeiras para a Cooperativa.

CONCLUSÃO

O presente trabalho foi desenvolvido com o objetivo de analisar o cumprimento dos requisitos necessários para a abertura de contas em uma Cooperativa de crédito, levando-se em consideração os controles internos já existentes nesta entidade.

A auditoria operacional vem ganhando forças juntos as organizações, dando subsídios e servindo como assessorias às mesmas a fim de verificar se estão trabalhando dentro das normas e legislações vigentes, além de auxiliar na tomada de decisões, visto que o cenário econômico das instituições financeiras está cada vez mais competitivo, fazendo com que as mesmas busquem a efetividade dos negócios e assim o atingimento dos resultados.

Durante a realização deste trabalho *in loco*, foi possível identificar alguns pontos de atenção no que diz respeito à formalística dos documentos de aberturas de contas, sendo que estes podem ser tratados internamente. Desta forma recomenda-se que a Cooperativa busque meios para minimizar os

erros de formalística nos formulários de aberturas de contas, pois através dos papéis de trabalho pode-se concluir que todas as inconformidades encontradas referem-se a erros operacionais.

Por fim, ao concluir este estudo, pode-se dizer que o objetivo foi alcançado e ainda afirmar que um controle interno adequado, em conjunto com a auditoria pode propiciar uma margem de garantia para que as metas e objetivos da empresa sejam atingidos de maneira eficiente.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

1. SILVA, Alencar Kowalski da. “**Auditoria operacional na definição de taxas nas operações de crédito**”. Ijuí, 2013. Disponível em <<http://bibliodigital.unijui.edu.br:8080/xmlui/handle/123456789/68/browse?value=Silva%2C+Alencar+Kowalski+da&type=author>>. Acesso em 16/02/2016. [3]
2. HELLER, Ederson Luis. “**Auditoria operacional na carteira de crédito agrícola em uma instituição financeira**”. Ijuí, 2013. Disponível em <<http://bibliodigital.unijui.edu.br:8080/xmlui/handle/123456789/447/browse?value=Heeller%2C+Ederson+Luis&type=author>>. Acesso em 16/02/2016. [3]
3. SESCOOP. “**Sistema cooperativo**” Disponível em <<http://www.ocergs.coop.br/cooperativismo/conceitos-principios>> Acesso em 21/11/2015. [3]
4. BACEN. “**Banco Central do Brasil**”. Disponível em <<http://www.bcb.gov.br/?COOPERATIVASFAQ>> Acesso em 21/11/2015. [3]
5. ARAÚJO, Inaldo da Paixão Santos; ARRUDA, Daniel Gomes; BARRETO, Pedro Humberto Teixeira. “**Auditoria contábil: enfoque teórico, normativo e prático**”. São Paulo: Saraiva.2010. [1]
6. CREPALDI, Silvio Aparecido. “**Auditoria contábil: teoria e Prática**”. 9ª ed. São Paulo: Atlas, 2013. [1]
7. CREPALDI, Sílvio Aparecido. “**Auditoria contábil: teoria e prática**”. 2ª ed. São Paulo: Atlas, 2002. [1]
8. PEREIRA, Marcos Augusto Assi. “**Controles internos e cultura organizacional: como consolidar a confiança na gestão dos negócios**”. São Paulo: Saint Paul, 2009. [1]
9. ATTIE, William. “**Auditoria: conceitos e aplicações**”. São Paulo: Atlas, 1998. [1]
10. DIAS, Sérgio Vidal dos Santos. “**Manual de controles internos**”. São Paulo: Atlas, 2010. [1]
11. RIBEIRO, Osni Moura; RIBEIRO, Juliana Moura. “**Auditoria fácil**”. São Paulo: Saraiva, 2011. [1]
12. BOYNTON, William C.; JOHNSON, Raymond N.; KELL, Walter G. “**Auditoria**”. 7ª ed. São Paulo: Atlas, 2002. [1]
13. GIL, Antônio de Loureiro. “**Auditoria operacional e de gestão**”. 5ª ed. São Paulo: Atlas, 2000. [1]
14. CFC – Conselho Regional de Contabilidade. “**Normas Brasileiras de Contabilidade - NBC**”. Disponível em <<http://www2.cfc.org.br>>. Acesso em 27/10/2015. [3]
15. GIL, Antônio de Loureiro. “**Auditoria: conceitos e aplicações**”. 5ª ed. São Paulo: Atlas, 2010. [1]
16. CRCRS – Conselho regional de Contabilidade do Rio Grande do Sul. “**As novas normas de auditoria adotadas no Brasil**”. Disponível em <<http://www.crcrs.org.br/revista-do-crcrs>>. Acesso em 27/10/2015. [3]
17. VERGARA, Sylvia Constant. “**Projetos e relatórios de pesquisa em administração**”. 10ª ed. São Paulo: Atlas, 2009. [1]
18. SILVA, Antônio Carlos Ribeiro da. “**Metodologia de pesquisa aplicada a contabilidade: orientações de estudos, projetos, relatórios, monografias, dissertações, teses**”. São Paulo: Atlas, 2003. [1]
19. BEUREN, Ilse Maria (Org.). “**Como elaborar trabalhos monográficos em contabilidade teoria e prática**”. 2ª ed. São Paulo: Atlas, 2004. [1]

ESTUDO SOBRE A ESTRUTURA DE GOVERNANÇA DE UMA COOPERATIVA DE CRÉDITO: O CASO DA SICREDI UNIÃO RS

Reichert Haas Fernando

fernando_haas@sicredi.com.br

Nickel Karen

karen_nickel@sicredi.com.br

Buttembender Pedro Luis

pedrolb@unijui.edu.br

Facultad de Ciências Econômicas de UNIJUI

RESUMO

Este artigo tem por objetivo fazer um estudo e apresentar a atual estrutura de governança da cooperativa de crédito Sicredi União RS. A crescente competitividade no mercado financeiro, vem impondo as cooperativas, a necessidade constante de evolução e profissionalização de sua estrutura de gestão e governança eficaz. Com o propósito de adequar-se às novas exigências, seja por força de legislação ou mesmo necessidade de dar sustentabilidade ao seu crescimento e expansão, que a Sicredi União RS implantou o modelo de governança em 2013, com a efetiva segregação de funções entre diretoria estratégica e diretoria executiva, evitando sobreposições de funções da gestão estratégica e da diretoria executiva. Esse modelo está alicerçado na resolução do BACEN 3.859 de 2010 que rege os princípios de segregação de funções na administração, transparência, equidade, ética, educação cooperativista, responsabilidade corporativa e prestação de contas. As boas práticas de governança instituem uma cooperativa bem representada, composta por cooperados atuantes e empenhados, com visão coletiva e que, acima de tudo, sejam principais defensores do negócio, tende a contribuir para uma melhor gestão do negócio. São apresentados os principais ganhos e os desafios ainda existentes para a consolidação do modelo proposto.

Palavras chave: cooperativas de crédito, governança corporativa, governança cooperativa, diretoria estratégica, diretoria executiva.

1 – INTRODUÇÃO

O cooperativismo, nos seus mais diversos ramos de atividade, tem despertado o interesse de muitos pesquisadores devido a alguns aspectos específicos desta modalidade de organização. Entre estes, está a preocupação na manutenção de práticas de decisões mais democráticas e a conjugação de esforços, cujo centro de atenção se encontra na necessidade de aliar resultados empresariais com expectativas de interesse do quadro social. Nesse contexto que emana as práticas de gestão e a governança do empreendimento.

A expansão da atuação das cooperativas de crédito, a exigência da implantação de uma política de governança, imposta pela resolução 3.859 de 27 de maio de 2010, do Banco Central do Brasil, são alguns dos motivos que demandam uma profissionalização da gestão das cooperativas. Diante disso, o objetivo geral deste estudo é mapear a estrutura de governança da Sicredi União RS, além de analisar os principais desafios para a consolidação desta estrutura e trazer algumas contribuições para qualificar este modelo.

Este estudo apresenta uma relevância por diversas características, vários estudos já foram realizados sobre governança corporativa a exemplo de Carvalho (2002) e Andrade e Rossetti (2007), assim como governança cooperativa e governança corporativa em cooperativas, tais como Schardong (2002), Pagnussatt (2004), Ventura (2008) e Meinen (2014). Mas, não exploram especificamente o Sicredi e nem tão pouco a Sicredi União RS, a importância deste estudo encontra-se, em aplicar estes fundamentos inerentes e conceituais no ambiente da Sicredi União RS, caracterizando-se este como um dos primeiros estudos realizados com esta ênfase, nesta cooperativa.

O estudo de caso, realizado na Sicredi União RS é de natureza exploratória e aplicado diretamente na organização cooperativa, desenvolvendo-se portanto o estudo.

O presente artigo estrutura-se em cinco sessões, a primeira aborda a estrutura introdutória, a segunda os fundamentos conceituais e os antecedentes na literatura, o terceiro capítulo, os procedimentos metodológicos, o quarto explora a descrição e análise do estudo propriamente dito e o quinto conclusões e bibliografia.

2 – REFERENCIAL TEÓRICO

2.1 – Gestão de cooperativas

Em sua essência, uma cooperativa tem objetivos sociais e econômicos, integrando pessoas na busca de uma vida melhor (ABRANTES, 2004). Para que esta missão seja de fato cumprida, é necessário dar-lhe um caráter profissional desde seu planejamento. É de grande importância planejar, criar legalmente, organizar, dirigir e controlar uma organização cooperativa. Com a forte concorrência interna e externa, torna-se fundamental administrar de forma eficiente e eficaz esse tipo de organização para a consecução de seus objetivos.

Na lei 5.764 de 1971, conhecida lei do cooperativismo, determina no artigo 47, a sociedade será administrada por uma diretoria ou Conselho de Administração, composto exclusivamente de associados eleitos pela Assembleia Geral, com mandato nunca superior a 4 (quatro) anos, sendo obrigatória a renovação de no mínimo 1/3 (um/terço) do Conselho de Administração. No entanto, ainda na mesma lei, no artigo 48, prevê que, os órgãos de administração podem contratar gerentes técnicos ou comerciais, que não pertençam ao quadro de associados, fixando-lhes atribuições e salários.

O Código de Boas Práticas de Governança do IBGC (2009), retoma e reforça a natureza jurídica das empresas do terceiro setor, especificamente o conceito para cooperativas: “Sociedades de pessoas, constituídas para prestar serviços aos associados, cuja distribuição de resultado está vinculada as operações efetuadas pelo sócio com a sociedade e desvinculada da participação no capital e cujos direitos políticos estão vinculados às pessoas e desvinculados da participação de capital.” A participação do associados na organização, tanto utilizando seus produtos, como na construção e gestão da cooperativa está acima do capital financeiro investido.

Desde 1844, quando foi fundada a primeira cooperativa do mundo, na Inglaterra, a gestão democrática, está presente, compreendendo o segundo princípio do cooperativismo e continua atual. Segundo a OCB (2008), os princípios cooperativistas são eles:

1º - Adesão voluntária e livre

As cooperativas são organizações voluntárias, abertas a todas as pessoas aptas a utilizar os seus serviços e assumir as responsabilidades como membros, sem discriminações de sexo, sociais, raciais, políticas e religiosas.

2º - Gestão democrática

As cooperativas são organizações democráticas, controladas pelos seus membros, que participam ativamente na formulação de tomada de decisões. Os homens e as mulheres, eleitos como representantes dos demais membros, são responsáveis perante todos. Nas cooperativas de primeiro grau os membros têm igual direito de voto (um membro, um voto); as cooperativas de grau superior são também organizadas de maneira democrática.

3º - Participação econômica dos membros

Os membros contribuem equitativamente para o capital das suas cooperativas e controlam-no democraticamente. Parte desse capital é, normalmente, propriedade comum da cooperativa. Os membros recebem, habitualmente, se houver uma remuneração limitada ao capital integralizado, como condição de sua adesão. Os membros destinam os excedentes a uma ou mais das seguintes finalidades:

- Desenvolvimento das suas cooperativas, eventualmente por meio da criação de reservas, parte das quais, pelo menos será, indivisível.
- Benefícios aos membros na proporção das suas transações com a Cooperativa.
- Apoio a outras atividades aprovadas pelos membros.

4º - Autonomia e independência

As cooperativas são organizações autônomas, de ajuda mútua, controladas pelos seus membros. Se firmarem acordos com outras organizações, incluindo instituições públicas, ou recorrerem o capital externo, devem fazê-

lo em condições propícias para manter o controle democrático pelos seus membros e a autonomia da cooperativa.

5° - Educação, formação e informação.

As cooperativas promovem a educação e a formação dos seus membros, dos representantes eleitos e dos trabalhadores, com o objetivo de permitir-lhes maior participação e eficaz contribuição para o desenvolvimento das suas cooperativas. Informam o público em geral, particularmente os jovens e os líderes de opinião, sobre a natureza e as vantagens da cooperação.

6° - Intercooperação

As cooperativas servem de forma mais eficaz os seus membros e dão mais, força ao movimento cooperativo, trabalhando em conjunto, através das estruturas locais, regionais, nacionais e internacionais.

7° - Interesse pela comunidade

As cooperativas trabalham para o desenvolvimento sustentado das suas comunidades através de políticas aprovadas pelos membros (OCB, 2008).

O cumprimento da missão da organização se dará, quando os princípios são observados e seguidos integralmente.

Para Zylbersztajn (1994), O desafio das estruturas cooperativas modernas é manter seu papel de sistema produtivo centrado no homem e, ao mesmo tempo, desenvolver organização capaz de competir com empresas de outras naturezas com orientação para o mercado.

Complementando Rios (1998), faz uma reflexão pertinente, embora a finalidade da cooperativa não seja gerar lucro pelo lucro, seu desempenho precisa estar estruturado de maneira eficaz a fim de gerar resultados positivos que lhe permitam ter sua sobrevivência garantida hoje e estabelecer planos de crescimento sustentado que lhe permitam sobreviver amanhã. Cooperados e dirigentes precisam ter plena consciência de que a cooperativa deve ser administrada nos mesmos moldes que determinam a eficácia de qualquer empresa moderna bem sucedida, respeitando-se, no entanto, a filosofia que rege o cooperativismo.

Por fim, é preciso ter em mente que não são as pessoas a razão do sucesso ou fracasso das organizações cooperativas, mas sim a capacidade destas trabalharem juntas para construir algo maior que suas limitações e sonhos individuais.

2.2 – Gestão de cooperativas de crédito

Para Ventura (2008), a construção de diretrizes de boas práticas de governança para qualquer setor ou grupo de organizações deve se pautar em suas características próprias, nas forças e fraquezas nas relações entre proprietários, gestores e grupos de interesses (stakeholders). Não devem constituir simples adaptação de diretrizes elaboradas para outros setores, ou ser extraídas de códigos internacionais de boas práticas. Assim a definição de diretrizes para as cooperativas de crédito brasileiras deve considerar, as relações entre cooperados, os gestores, a comunidade em que se situam, as demais instituições do sistema financeiro, o Banco Central na qualidade de regulador e fiscalizador, as demais instituições do segmento cooperativista, como a confederação, e as organizações que apoiam as cooperativas, tais como empresas, associações ou órgão público. Para o segmento cooperativista de crédito, as diretrizes de boa governança devem contribuir para:

- Equilibrar os sistemas internos e externos de controle, de forma que se minimizem os custos e melhore a efetividade;
- Reduzir o custo da decisão coletiva e melhorar o processo decisório dos proprietários;
- Assegurar gestão eficiente e monitor a atuação dos gestores;
- Promover alinhamento de interesse dos gestores e dos técnicos com as prioridades da cooperativa;
- Preservar equidade no tratamento dos interesses dos diversos associados.

Schardong (2002), enumera em seu livro “Cooperativa de Crédito – Instrumento de Organização Econômica da Sociedade”, valores éticos e princípios de gestão que nortearão o destino das cooperativas de crédito:

-Valorização inegociável da forma cooperativa de ser: todos os integrantes da instituição, associados, dirigentes, executivos contratados e colaboradores, deverão pautar suas ações no sentido de preservar e desenvolver o empreendimento cooperativo, diante do diferencial competitivo que lhe é próprio: “ser cooperativa”.

-Desenvolvimento assentado na valorização do associado: O objetivo final do sistema deverá o de atingir resultado econômico positivo às atividades dos sócios.

-Observância dos normativos oficiais e internos do Sistema: O princípio cooperativista da livre adesão deverá ser integralmente observado, desde que os valores éticos e profissionais da instituição não sejam afrontados.

-Transparência ao quadro social e de acionistas: Caberá aos administradores do sistema cooperativo, no exercício de suas atribuições, desenvolver e implementar instrumentos e processos que propiciem a divulgação dos atos relativos à gestão e administração, especialmente quanto à situação econômica, financeira, patrimonial e de desempenho.

-Neutralidade político-partidária dos Administradores, Executivos e Colaboradores: O exercício das funções operacionais e administrativas exige dos integrantes do sistema cooperativo abdicarem dos cargos decorrentes da atividade política, enquanto titulares.

-Concentração do poder decisório nas Cooperativas de Crédito Singulares: em se tratando de decisões estratégicas, que implicarem a realização de investimentos, assunção de riscos e outras que a todos vinculam, no seio da instituição sistêmica, caberá às Cooperativas Singulares, por maioria absoluta, decidir sobre o assunto. As Cooperativas de segundo e terceiro grau (centrais e confederações), o Banco Cooperativo e as demais instituições que integram o Sistema deverão atuar na elaboração de projetos, dando à eles consistência científica e técnica, alinhando-os com os objetivos do empreendimento.

Todos esses valores e princípios, aliados ao consentimentos e contribuição dos associados, que por sua vez, devem participar ativamente das instancias decisivas da cooperativa, as assembleias. Aliás, a melhor definição da importância da assembleia geral na gestão das sociedades cooperativas está expressa na própria Lei nº 5.764/71, que, em seu artigo 38, estabelece:

A Assembleia Geral dos associados é o órgão supremo da sociedade, dentro dos limites legais e estatutários, tendo poderes para decidir os negócios relativos ao objeto da sociedade e tomar as resoluções convenientes ao desenvolvimento e defesa desta, e suas deliberações vinculam a todos, ainda que ausentes ou discordantes.

Estudos já foram realizados sobre a segregação de funções entre diretoria estratégica e diretoria executiva, inclusive tratando especificamente de cooperativas de crédito, como é o caso de Pagnussatt (2004), embora a lei permita a existência de conselho ou diretoria, para uma melhor segregação das atividades, é usual a adoção de um Conselho de Administração com atividades de natureza deliberativa e de governança (relacionamento entre associados, executivos, conselho fiscal, comunidade, demais instituições interessadas, etc.) e uma diretoria executiva para a atividades de administração.

Neste mesmo estudo Pagnussatt, descreve detalhadamente o que considera as atribuições de cada uma das diretorias, atribuições estas utilizadas nos estatutos padrão do Sicredi. Ao conselho de administração compete:

I – fixar a orientação geral e estratégica e os objetivos da Cooperativa, em especial aqueles que visem à perenidade dos negócios, examinar e aprovar os planos de trabalho e respectivos orçamentos, acompanhando

mensalmente a sua execução, a política de governança e a homologação do planejamento estratégico;

II - acompanhar o desempenho da Diretoria Executiva da Cooperativa em face dos objetivos e metas definidos para a Sociedade;

III - aprovar o(s) regulamento(s) e regimento internos da Cooperativa, que não poderão contrariar as disposições do Regimento Interno do Sicredi (RIS);

IV - eleger e destituir os membros da Diretoria Executiva, bem como fixar suas atribuições e competências e a remuneração individual dos Diretores estatutários;

V - autorizar a contratação de operações de crédito com instituições financeiras, destinadas ao financiamento das atividades dos associados, obedecido ao disposto no Regimento Interno do Sicredi (RIS);

VI - deliberar acerca do pagamento da remuneração anual sobre as quotas-partes de capital, estipulando a remuneração, nos termos da legislação em vigor;

VII – autorizar a alienação ou oneração ou doação de bens imóveis não de uso próprio da Cooperativa, e tomar quaisquer outras providências com vista à concretização de tais negócios, e encaminhar à assembleia geral proposta para a aquisição, alienação, doação ou oneração de bens imóveis de uso próprio da Cooperativa, na forma da regulamentação em vigor;

VIII - examinar e apurar as denúncias de infrações praticadas no âmbito da Sociedade, inclusive as que lhes forem encaminhadas pela Diretoria Executiva e pelo Conselho Fiscal, e determinar a aplicação das penalidades cabíveis;

IX – deliberar sobre a eliminação e exclusão de associados;

X – deliberar sobre a convocação de assembleia geral para destituição do cargo de conselheiro, bem como sobre as demais hipóteses de vacância;

XI – autorizar, previamente, participações de capital em outras empresas/entidades, atendidos aos propósitos sociais da Cooperativa e respeitadas a legislação e a regulamentação vigentes, além das deliberações e orientações sistêmicas a respeito;

XII – avaliar e aprovar as políticas e diretrizes relativas aos controles internos, à segurança e a gestão de riscos e os planos de contingência para os riscos da Cooperativa, propostos pela Diretoria Executiva;

XIII – autorizar a alteração do endereço da sede, dentro do mesmo município, bem como a abertura, o fechamento, a transferência ou a mudança de endereço das demais dependências da Cooperativa, nos termos da legislação vigente;

XIV – cumprir e fazer cumprir este Estatuto, o Regimento Interno do Sicredi (RIS) e os demais normativos oficiais e do próprio Sistema, bem assim as deliberações da assembleia geral, do Conselho de Administração e de outros colegiados deliberativos sistêmicos, formalmente constituídos, relativamente a matérias estratégico-corporativas de interesse do conjunto das cooperativas singulares e respectivas centrais integrantes do Sicredi;

XV - definir política de recuperação de crédito da Cooperativa, estabelecendo valores, taxas, prazos, descontos, garantias, entre outros;

XVI - deliberar sobre assuntos específicos de interesse da Cooperativa, bem como sobre os casos omissos e todas as demais atribuições previstas neste Estatuto Social e na legislação pertinente, até posterior deliberação da assembleia geral.

E a diretoria executiva compete:

I - administrar operacionalmente a Cooperativa, inclusive contrair obrigações, transigir, firmar acordos em processos judiciais, acordos ou convenções coletivas, ceder e empenhar ou renunciar direitos, bem assim acompanhar o estado econômico-financeiro da sociedade, observado o disposto neste Estatuto;

II - nomear procuradores, fixando-lhes, em instrumento de mandato hábil, atribuições, alçadas e responsabilidades e forma de representação, que poderá ser isolada ou em conjunto, nos limites deste Estatuto. Os instrumentos de mandato deverão ter poderes mínimos necessários para práticas de atos específicos e por prazo determinado, salvo os que contemplam os poderes da cláusula “ad judicia”, que poderão ser outorgados por prazo indeterminado de validade.

III – firmar todos os documentos, inclusive contratos e escrituras públicas, e tomar quaisquer outras providências com vista à concretização e a execução da aquisição, alienação, doação ou oneração, conforme o caso, de bens móveis ou imóveis da Cooperativa, observado o disposto no presente Estatuto;

IV - decidir sobre a contratação e a demissão de empregados;

V – supervisionar, orientar e avaliar os profissionais contratados;

VI - implementar as normas de controle interno das operações e serviços, verificando rotineiramente o estado econômico-financeiro da Cooperativa e o desenvolvimento das operações e atividades em geral;

VII – fornecer relatórios mensais ao Conselho de Administração, informando sobre o estado econômico-financeiro da Cooperativa e o desenvolvimento das operações e atividades em geral;

VIII - examinar os planos de trabalho e respectivos orçamentos, acompanhando mensalmente a sua execução.

IX - fazer cumprir os apontamentos apresentados nas auditorias e inspetorias internas e externas, visando a segurança e o respeito às normas internas e a legislação. Assim como assegurar as práticas de controles internos para evitar ressurgimento ou novos apontamentos de auditoria;

X – cumprir as demais atribuições definidas na Política de Governança.

2.3 Governança cooperativa e a governança corporativa

A implementação das boas práticas de governança corporativa possibilita uma gestão mais profissionalizada e transparente, ou seja, não se concentra apenas em disciplinar as relações entre as diversas áreas de uma organização ou com partes externas, mas, também, convergir os interesses de todas as partes relacionadas, buscando maximizar a criação de valor na empresa.

Carvalho (2002) afirma que, muito da literatura sobre governança corporativa baseia-se no princípio de que as empresas pertencem aos acionistas e que, portanto, a sua administração deve ser feita em benefício deles. O predomínio, por décadas, da visão descrita por Berle e Means (1932), segundo a qual as grandes empresas modernas possuem propriedade acionária dispersa, moldou o debate sobre a governança corporativa: o grande problema de agência era visto como conflito entre administradores (agentes executivos) e acionistas (agentes principais). O oportunismo consistia de decisões dos administradores que não visassem à maximização do valor das ações. Dentro deste paradigma, boa governança empresarial significaria a adoção de mecanismos que forçassem os administradores (não acionistas) a proteger os interesses dos acionistas.

Andrade e Rossetti (2007) também diz que a teoria já consagrada da governança corporativa denomina-os de conflitos de agência, associando-os a dois axiomas fundamentais: a inexistência do contrato completo e a inexistência do agente perfeito. Estabelece-se assim entre os dois agentes, os acionistas e os gestores, uma relação de agência, fundamentada na contratação de decisões que maximizem o valor do empreendimento, a riqueza dos acionistas e o retorno de seus investimentos.

Segundo BACEN (2008), governança cooperativa compreende o “Conjunto de mecanismos e controles, interno e externos, que permite aos cooperados definir e assegurar a execução dos objetivos da cooperativa, garantindo sua continuidade e os princípios cooperativistas”. Ou seja, tem a finalidade de combater as relações desiguais de trocas e de financiamento nas atividades rurais e urbanas e, principalmente, para a concessão de crédito mais compatível com a realidade dos trabalhadores dessas áreas

Segundo conceito do IBGC (Instituto Brasileiro de Governança Cooperativa), Governança Corporativa é o sistema pelo qual as organizações são dirigidas, monitoradas e incentivadas, envolvendo as práticas e os relacionamentos entre proprietários, conselho de administração, diretoria e órgãos de controle. As boas práticas de Governança Corporativa convertem princípios em recomendações objetivas, alinhando interesses com a finalidade de preservar e otimizar o valor da organização, facilitando seu acesso ao capital e contribuindo para a sua longevidade.

Ainda no que tange aos princípios de governança, traz-se os princípios básicos de segundo o IBGC, dentro do Código das Melhores Práticas de Governança Corporativa, são eles:

1. **Transparência (disclosure)** - Mais do que a obrigação de informar é o desejo de disponibilizar para as partes interessadas as informações que sejam de seu interesse e não apenas aquelas impostas por disposições de leis ou regulamentos. A adequada transparência resulta em um clima de confiança, tanto internamente quanto nas relações da empresa com terceiros. Não deve restringir-se ao desempenho econômico-financeiro, contemplando também os demais fatores (inclusive intangíveis) que norteiam a ação gerencial e que conduzem à criação de valor. A Diretoria deve buscar uma linguagem acessível ao público-alvo em questão com informações equilibradas e de qualidade. A comunicação deve abordar tanto os aspectos positivos quanto os negativos, de modo a oferecer aos interessados uma correta compreensão da organização. Toda informação que possa influenciar decisões de investimento deve ser divulgada imediata e simultaneamente a todos os interessados. Internet e outras tecnologias devem ser exploradas para buscar a rapidez e a ampla difusão de tais informações.

2. **Equidade** - Caracteriza-se pelo tratamento justo de todos os sócios e demais partes interessadas (stakeholders). Atitudes ou políticas discriminatórias, o, são totalmente inaceitáveis.

3. **Prestação de Contas (accountability)** - Os agentes de Governança devem prestar contas de sua atuação, assumindo integralmente as consequências de seus atos e omissões.

4. **Responsabilidade Corporativa** - Os agentes de Governança devem zelar pela sustentabilidade das organizações, visando à sua longevidade, incorporando considerações de ordem social e ambiental na definição dos negócios e operações.

É importante mencionar ainda o posicionamento da CVM (Comissão de Valores Mobiliários) governança corporativa é o conjunto de práticas que tem por finalidade otimizar o desempenho de uma companhia ao proteger todas as partes interessadas, tais como investidores, empregados e credores, facilitando o acesso ao capital. A análise das práticas de governança corporativa aplicada ao mercado de capitais envolve, principalmente: transparência, equidade de tratamento dos acionistas e prestação de contas.

O Banco Central acredita que, a solidez e a eficiência do sistema financeiro, de forma geral, e a do segmento de cooperativas de crédito, particularmente, passa por uma boa governança. Nesse sentido, um adequado sistema de governança pode viabilizar o crescimento sustentado do segmento de cooperativas de crédito no Brasil, o que irá contribuir para garantir tanto sua solidez quanto a de todo o Sistema Financeiro Nacional (SFN), que é a missão do Banco Central. Ressalta-se que quanto melhor a governança dessas instituições, mais efetivo torna-se o monitoramento pelo Banco Central.

2.4 Desafios da gestão e da governança corporativa em organizações cooperativas

Os desafios da governança em cooperativas e também uma reflexão sobre modelo ideal é abordado com propriedade por Ênio Meinen e Márcio Port, ambos profissionais de cooperativas de crédito.

Assim, Meinen (2014) relata, a preocupação mais aguda com a governança nas instituições financeiras cooperativas, considerando especialmente o plano da composição e do funcionamento dos órgãos de administração, é tema relativamente recente na ordem do dia do setor, tendo recebido os últimos impulsos pelos debates liderados pelo Bacen, que resultaram na publicação de estudo específico pela autarquia, em 2009, e com a edição, no mesmo ano, a Lei Complementar nº130.

Ainda Meinen (2014), apesar da novidade da pauta, já há um ponto sobre o qual parece existir uma espécie de unanimidade: as cooperativas, na medida que se expandem no número de associados, no volume de negócios e na complexidade operacional, requerem conselho de administração cada vez mais atuante (protagonista), avocando e liderando assuntos da ordem estratégica no interesse dos associados, e dirigentes executivos cada vez mais capacitados tecnicamente, em condições de conduzir a operação.

No decorrer dos anos o principal modelo adotado pelas cooperativas era o modelo em que o presidente e muitas vezes também o vice, além do papel estratégico também acumulavam a diretoria executiva. Existem grandes cooperativas consolidadas no mercado, no entanto existem tantas outras com problemas de gestão. Mais recentemente, especialmente no sistema Sicredi, que implantou uma política de governança que prevê a segregação de funções, isso já vem acontecendo.

Para Meinen (2014), admitindo que o modelo dual virá a prevalecer e se perpetuar – já que é o formato mais adotado mundo a fora -, parece desejável que as centrais e as confederações, espontaneamente, também o pratiquem e o testem (o que aqui e acolá já vem ocorrendo), contribuindo para o seu aperfeiçoamento, e, ademais servindo de referência às entidades filiadas.

Meinen (2014), faz uma importante reflexão da importância da atuação e trabalho com associados para continuidade e gestão da organização: A adequada organização do quadro social, além de facilitar a comunicação, permite a instituição de programas de formação de cooperados (sobre os direitos e deveres na entidade; mercado financeiro; cooperativismo e associação), fortalecendo os vínculos associativos e potencializando o surgimento de novos líderes a assegurarem a continuidade da gestão do empreendimento. É desejável, aliás, que a renovação nos conselhos de administração e fiscal dê-se com associados que se destaquem desse ambiente.

3 – METODOLOGIA

O estudo, trata-se de estudo de caso, de natureza exploratória, quanto aos fins se caracteriza como descritivo e analítico e quanto aos meios se caracteriza como um estudo de fonte primárias e outras secundárias.

As fontes primárias sustentadas em entrevistas com líderes cooperativos e corporativos, na análise de documentos e relatórios, visita e acesso a estatuto, políticas, manuais, resoluções, regimentos, disponíveis impressos ou em meio virtual. Como fonte secundária, livros, publicações, revistas, materiais de apoio desenvolvidos pelo Sicredi para capacitações internas, estas foram as principais fontes utilizadas na pesquisa.

Quanto a sistematização e análise, os dados foram organizados de acordo com os objetivos do trabalho, uma vez descritos, foi feita a análise a luz dos objetivos do estudo, visando identificar além de sua caracterização, a análise de aspectos positivos e desafios, bem como, ao final as respectivas proposições.

A sistematização foi elaborada conforme os passos já descritos, contemplando a caracterização da Sicredi União RS, mapeamento da estrutura de governança, desafios à governança corporativa na Sicredi União RS e as proposições.

4 – DESCRIÇÃO E ANÁLISE DO ESTUDO

4.1 Caracterização do Sicredi União RS

A Sicredi União RS, foi fundada em 13 de julho de 1913, em Cerro Largo RS, pelo precursor do cooperativismo na América Latina, o padre suíço Theodor Amstad, na então colônia Serro Azul. Inicialmente constituída como Caixa Rural, atendendo as necessidades de crédito e poupança dos pequenos agricultores, que realizavam a colonização da região noroeste e missões do estado do Rio Grande do Sul.

Com o passar dos anos a cooperativa foi crescendo, precisou atuar com maior estrutura organizacional, de sistemas e produtos, assim em 1992 ajudou constituir e aderiu ao Sistema Sicredi, hoje presente em onze estados brasileiros, que proporcionou uma marca única, estruturas centralizadas que auxiliaram e auxiliam na organização, padronização e relação com outras instituições financeiras e o mercado em si, buscando recursos, negócios e parcerias.

A cooperativa que inicialmente, comercializava apenas captação e crédito, foi se consolidando, a organização em sistema trouxe muitos ganhos e diversificação no portfólio, que já contava com inúmeros outros produtos, como cartões, consórcio, seguros, hoje somam mais de cento e quarenta produtos ou serviços.

Em novembro de 2010 as três cooperativas de crédito, Sicredi Serro Azul, Sicredi Missões e Sicredi Grande Santa Rosa, decidiram unir-se e se tornar uma grande cooperativa, hoje chamada Sicredi União RS.

Sicredi União RS, conta atualmente com 124 mil associados, distribuídos nos 39 municípios de sua área de ação, 42 pontos de atendimento, administra mais de 906 milhões de recursos, empresta 846 milhões de crédito, possui um patrimônio de 195 milhões. A situação financeira da cooperativa apresenta-se estável, desde 2010, vem apresentado resultados crescentes, encerrou 2014 com mais de 30 milhões de sobras.

4.2 Estrutura de governança da Sicredi União RS

A Resolução do BACEN 3.859 de 2010, prevê:

Art. 17. As cooperativas de crédito devem observar política de governança corporativa aprovada pela assembleia geral, que aborde os aspectos de representatividade e participação, direção estratégica, gestão executiva e fiscalização e controle, e que contemple a aplicação dos princípios de segregação de funções na administração, transparência, equidade, ética, educação cooperativista, responsabilidade corporativa e prestação de contas.

Entendendo a importância da adoção de uma política de governança clara, para adequar-se e se manter no mercado, especialmente o financeiro tão competitivo, mas que, as cooperativas vem cada vez ganhando mais espaço, foi fundamental, além da exigência legal, prevista na resolução, fez com que a Sicredi União RS, criou, aprovou e implantou em agosto de 2013, após a homologação da assembleia daquele ano, uma política de governança.

O modelo de governança da cooperativa segue uma proposta sistêmica, com contribuição de vários dos autores aqui citados como, Schar Dong, Meinen, Pagnussatt e Port, que será descrito na sequência, salientando porém, que o foco maior do estudo está na segregação das funções estratégica e executiva.

A figura abaixo ilustra o modelo de governança adotado pela Sicredi União RS:



Figura 2 - Estrutura de Governança Sicredi União RS

4.2.1 Administração estratégica

A Cooperativa Sicredi União RS, é administrada estrategicamente por um Conselho de Administração, órgão de deliberação colegiada, composto por um Presidente, um Vice-Presidente, 10 conselheiros efetivos e 3 conselheiros suplentes.

O tamanho da cooperativa, a diversidade cultural da região, os diferentes ramos de negócios atendidos pela mesma, foram fundamentais para a indicação dos candidatos ao conselho que hoje é composto por agricultores, profissionais liberais, empresários, professores, autônomos, muitos deles com formação de terceiro grau.

O Conselho de Administração é o representante direto do associado na gestão, é quem decide os rumos do negócio, conforme o melhor interesse da organização, é o guardião do objeto social e do sistema de governança, é o elo entre propriedade e gestão.

Desde a implantação da política de governança, o Conselho de Administração da Sicredi União RS, contará com três comitês estratégicos/consultivos: de Negócios e Pessoas; de Cooperativismo e Governança e ainda de Controles e Riscos. Compete aos mesmos, conduzir as análises de questões estratégicas e acompanhamento de gestão, estudam os assuntos de sua competência e preparam as propostas para o Conselho de Administração. Os integrantes são indicados a cada dois anos, e é observada sua formação e experiências anteriores.

Ventura (2008) afirma que, o conselho de administração é também o responsável por apoiar e supervisionar, continuamente, a gestão da organização com relação aos negócios, aos riscos e às pessoas. Não deve interferir em assuntos operacionais, mas deve ter a liberdade de solicitar as informações necessárias ao cumprimento de suas funções, inclusive a especialistas externos, quando necessário.

Segundo conceito do IBGC (Instituto Brasileiro de Governança Cooperativa), o Conselho de Administração é o órgão encarregado não apenas de auxiliar a diretoria na elaboração de estratégias, mas também de definir, orientar e supervisionar os executivos quanto aos parâmetros de valores a serem considerados na definição dessas estratégias.

Compreendida a importância do papel do conselho de administração, vários requisitos são exigidos para atuar como conselheiro, todos previstos em regimentos internos e sistêmicos, bem como, no estatuto social da cooperativa, dentre tantos, merece destaque, um que tem relação direta com a participação na gestão da cooperativa e está claramente definido no Regimento Eleitoral do Sicredi: Estar exercendo ou ter exercido a função de Coordenador de Núcleo do Programa Pertencer, do Conselho de Administração ou do Conselho Fiscal em empresas do Sicredi.

O Programa Pertencer por sua vez, tem o objetivo de aprimorar o processo de gestão no Sicredi, ampliando a participação dos associados nos assuntos relacionados à gestão e desenvolvimento desta e padronizar a sua estrutura de organização do quadro social, através dos núcleos cooperativos.

O programa chega até o associado através de reuniões, assembleias de núcleo, assembleia geral e em outros eventos promovidos e organizados pela cooperativa, além do relacionamento diário na unidade de atendimento. Orientados pela lei do cooperativismo, 5.764/71, artigo 42, no Programa Pertencer os associados se organizam e participam em núcleos. Os debates e as deliberações sobre os assuntos de interesse coletivo da cooperativa passam a acontecer dentro dos núcleos.

A Cooperativa implantou o Programa Pertencer a partir do processo assemblear do ano de 2012, inclusive. As Assembleias Gerais Ordinária e/ou Extraordinária passaram a ser realizadas com voto delegado, onde, em regime de assembleia, o núcleo elege o seu representante e também posiciona o voto a ser levado para a assembleia geral, conforme orienta o regulamento do Pertencer. Com o tamanho das cooperativas, seja, em abrangência geográfica ou no crescente número de associados, torna-se inviável, a realização de eventos únicos e centralizados, para participação dos associados. No caso da Sicredi União RS, com mais de 124 mil associados, distantes até 250km entre si, os eventos, as reuniões, assembleias e as decisões propriamente ditas, precisam se aproximar dos associados. Neste sentido, o programa Pertencer, surgiu também para preencher esta lacuna. A figura abaixo ilustra o modelo de organização dos associados e o fluxo do processo decisório na cooperativa:

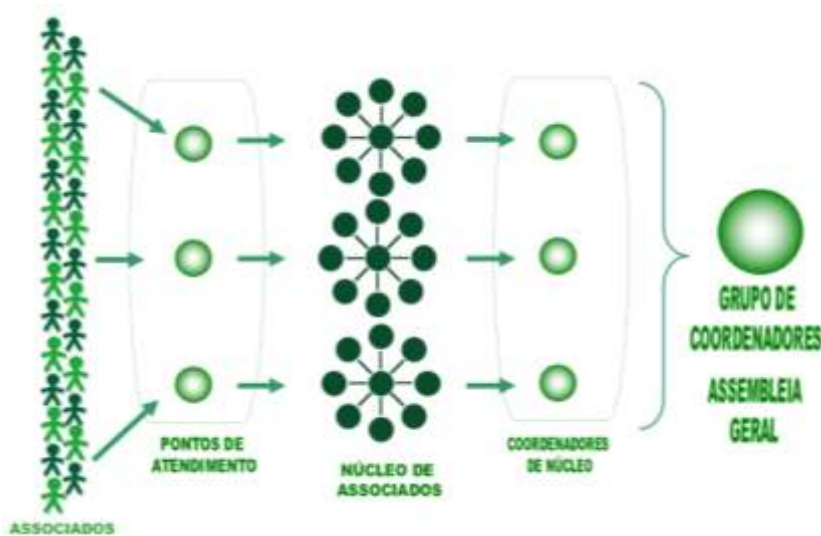


Figura 3 – Modelo de organização e representatividade do associados da Sicredi União RS

Para ser eleito representante do núcleo, Coordenador de Núcleo ou Delegado, o associado precisa preencher alguns requisitos, de conduta, não possuir vínculo político e partidário, não ter grau de parentesco próximo com dirigentes, mas, merece destaque a formação cooperativa.

Formação esta, que se dá através do no Programa Crescer, programa que promove a educação cooperativa e objetiva qualificar a participação dos associados na gestão da cooperativa, disponível para todos os associados, mas, obrigatória para candidatos a coordenadores de núcleo. O associado precisa participa de uma formação, que se dá através de no mínimo dois encontros presenciais, compreendendo 8 horas, os participantes recebem ainda dois livros didáticos que contemplam com maior amplitude o conteúdo abordado nos encontros presenciais. Esse é então o primeiro passo para o associado que deseja ascender em funções de liderança dentro da estrutura desta cooperativa.

O programa Crescer, que dissemina o conhecimento e qualifica os associados, implantado desde 2009, e que tem como público alvo todo quadro social, atingiu por enquanto apenas 2,4% do quadro social, pouco mais de 3.000 associados habilitados, esse é um ponto que requer atenção da cooperativa. Pois o universo de potenciais lideranças é reduzido em relação ao montante de associados.

Mas, também é verdade que atualmente já possuem 496, coordenadores de núcleos, lideranças locais, mobilizando, coordenando e representando os demais associados. Esses coordenadores representam, 248 núcleos instituídos na cooperativa, onde cada núcleo, possui um coordenador efetivo e um suplente. Os núcleos são divididos por proximidade geográfica, previamente definida e aprovada pelo conselho de administração é onde os mais de 124 mil associados estão divididos e organizados.

4.2.2 Diretoria executiva

A diretoria executiva, inicialmente, em 2013, foi constituída de dois diretores, um diretor executivo e um diretor de operação. Naquele momento, as funções do diretor executivo, conforme previsto no estatuto eram:

Art. 37 Ao Diretor Executivo compete responder pela gestão da Cooperativa, conforme planejamento estratégico definido pelo Conselho de Administração, no que tange aos negócios, às pessoas, os controles e demais disciplinas envolvidas, visando à obtenção de resultados, o cumprimento de metas e o relacionamento com as empresas centralizadoras e as diversas entidades nos municípios de sua área de atuação com o objetivo final de satisfação dos associados.

E do diretor de operação:

Art. 38 Ao Diretor de Operações compete implementar e gerir as políticas de segurança, controles internos, operações de crédito, riscos, orçamento, contratos, de padronização organizacional, de processos e de dependências, analisar a escrituração contábil das carteiras, acompanhar e controlar o desempenho dos indicadores financeiros, a fim de garantir a solidez da Cooperativa.

Pouco tempo depois, em 2015, com o constante crescimento da cooperativa o conselho percebeu a necessidade da criação de mais uma diretoria para dividir a responsabilidade do diretor executivo. Surgiu a partir de então a figura do diretor de negócios, suas atribuições inicialmente atendidas pelo diretor executivo, agora compreendem:

Art. 39 Ao Diretor de Negócios compete responder pela maximização de resultados e o alcance das metas da Cooperativa, através da elaboração e aplicação do plano de negócios, coordenação da atuação dos Assessores de Negócios e dos Gerentes das Unidades de Atendimento, no que tange ao planejamento e desenvolvimento dos negócios, a fim de garantir a solidez da Cooperativa e a boa imagem do Sicredi, incluindo o monitoramento e atuação direta no desempenho das Unidades de Atendimento da Cooperativa.

Todos os diretores são eleitos pelo Conselho de administração. Acima encontra-se descrito as atribuições de cada um dos cargos, no entanto, a diretoria executiva como um todo, é responsável pela gestão operacional da cooperativa e deve dedicar tempo integral às atividades da mesma. Os diretores são responsáveis pela execução das diretrizes fixadas pelo Conselho de Administração e devem prestar contas de sua atuação ao Diretor Executivo, e todos, sempre que solicitados, ao CONSAD, ao CONFIS e às instâncias de auditoria.

Estão ainda entre as principais atribuições da Diretoria Executiva, sua responsabilidade direta pelo desenvolvimento econômico da cooperativa, expansão dos negócios, participação do mercado potencial na sua área de atuação, inserção do Sicredi nos programas de desenvolvimento econômico regional, assumindo, também, a responsabilidade pelas demonstrações patrimoniais e de resultados da organização, sendo que esses documentos sintetizam os resultados por ela obtidos. Também é sua função levantar e expor ao órgão de administração estratégica as vulnerabilidades e os riscos da cooperativa.

4.3 Desafios à governança corporativa na Sicredi União RS

Qualquer empresas enfrenta em alguns casos até, dificuldade para melhorar, aprimorar e manter a governança aderente ao mercado, aos anseios dos investidores, aos desafios de seu ramo de atuação, enfim, sempre se busca um constante aperfeiçoamento e crescimento sustentado. A Sicredi União RS, enfrente em especial alguns desafios, principalmente decorrentes do curto prazo da implantação de sua política de governança, quais sejam:

- A disciplina para adequar-se à nova proposta, deixando de lado o método antigo de trabalho, uma vez que as pessoas não mudaram, o que mudou foi o modelo de gestão e governança;
- O entendimento claro da função de cada um dos dirigentes, sejam estratégicos ou executivos, de modo, que não ocorra sobreposições de papéis;
- A falta em alguns casos de conhecimento desta nova proposta/modelo, especialmente por parte dos conselheiros de administração que não possuem expediente e contato no dia a dia da organização;
- Implantação efetiva dos Comitês Consultivos, que até o momento apenas foram definidos os integrantes de cada um deles;
- Tempo de maturação, pois um a mudança de um processo tão complexo não se dá em dias ou meses, mas o passar do tempo e a efetiva apropriação da proposta e assimilação dos papéis.

4.4 – Proposições para a qualificação da estrutura de governança do Sicredi União RS

Frente a realização do estudo, o referencial teórico, as análises realizadas, são apresentadas proposições que visam qualificar a estrutura da governança corporativa na Sicredi União RS, destacam-se os seguintes pontos:

1. Aumentar a capacitação de associados, para que estejam cada vez mais qualificados para participar, questionar e contribuir com a gestão e desenvolvimento da cooperativa. Além de ampliar as alternativas de escolhas para novas lideranças, uma vez que a capacitação é requisito para tal;
2. Capacitação continuada dos conselheiros, tanto sobre o seu papel e atribuições inerentes ao seu cargo quanto, conhecimento de mercado financeira e cooperativismo para que consigam atuar e cumprir o papel que lhes cabe;
3. Conselho de Administração realizar viagens de estudos que propiciem troca de conhecimento e experiências com outras cooperativas que possuem destaque na gestão e governança;
4. Promover fóruns internos e com associados para promover o entendimento do coletivo, sobre a estrutura de governança;
5. Continuar incentivando os momentos de interação do quadro social com o quadro funcional (ponto de convergência) e a plataforma de negócios. Atualmente se dá através de reuniões nos núcleos e formações do Crescer, no entanto, precisa buscar e incentivar ainda mais a participação dos associados;
6. Implantar um comitê de governança com participação de membros do conselho de administração e diretoria executiva, podendo incluir delegados de núcleos como representantes dos associados. Esse comitê ter como foco principal, discutir permanentemente as políticas de governança e avaliar sua eficácia na aplicação prática.

5 – CONCLUSÕES

As cooperativas, quanto mais crescem e se fortalecem, mais qualificada precisa ser sua estrutura de gestão, assim como sua estrutura de governança, reforçando os papéis da governança corporativa, não presente apenas nas empresas convencionais, mas, muito especialmente nas organizações cooperativas. O fortalecimento e aprimoramento dos instrumentos de gestão, bem como, a clareza e consolidação da cultura corporativa e da respectiva estrutura corporativa são altamente impactante na perpetuação da organização e na longevidade da respectiva cooperativa.

Os objetivos propostos para este estudo foram respectivamente alcançados, contribuíram para o melhor andamento do estudo o fato de dois dos pesquisadores fazerem parte da organização, o que possibilitou inclusive facilidades de acessos a documentos e a interação com os dados.

A principal limitação encontrada foi a recente implantação do modelo, desta forma, não foi possível avaliar claramente quais os impactos sejam eles positivos ou negativos, uma vez que o modelo ainda encontra-se em fase de consolidação e adaptação. Avaliando o posicionamento dos diferentes autores a opção foi acertada e completamente adequada e aderente as práticas modernas de gestão.

A partir deste estudo sugere-se a realização de novos estudos dando continuidade da exploração da estrutura corporativa, com a exploração de estudos comparativos entre a Sicredi União RS e outras cooperativas do sistema, estudos comparativos entre sistemas, assim como, em outros segmen-

tos do cooperativismo, tais como agropecuário, para avaliar se esta estrutura corporativa também se aplica nestas outras cooperativas, seja de créditos ou demais ramos.

Este trabalho contribui com os estudos do cooperativismo, com os diversos programas de pesquisa voltados ao cooperativismo, poderá este ser aproveitado pelos dirigentes cooperativos, pela academia, pelas próprias organizações contribuir significativamente para o alcance dos objetivos das próprias cooperativas e o alcance dos objetivos inerentes as consequências do cooperativismo para seus associados, o coletivo participante e a própria sociedade.

BIBLIOGRAFIA

1. ABRANTES, José. **Associativismo e cooperativismo: como a união de pequenos empreendedores pode gerar emprego e renda no Brasil**. Rio de Janeiro: Interciência, 2004.
2. ANDRADE, Adriana; ROSSETTI, José Paschoal. **Governança Corporativa: fundamentos, desenvolvimento e tendências**. 3. ed. São Paulo: Editora Atlas, 2007
3. BACEN. **Resolução nº 3859 de 2010**. Disponível em: <http://www.bcb.gov.br/pre/normativos/res/2010/pdf/res_3859_v5_P.pdf>. Acesso em: 20 abril 2015.
4. BACEN. **Lei Complementar nº 130**, de 17 de Abril de 2009. Disponível em: <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/lcp/Lcp130.htm> Acesso em: 25 abril de 2015.
5. BACEN. Disponível em: <<http://www.bcb.gov.br/?govcoop>> Acesso em: 25 abril 2015
6. BRASIL. **Lei Nº 5.764**, de 16 de dezembro de 1971. Disponível em: <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/l5764.htm>. Acesso em: 20 abril 2015.
7. CARVALHO, Antonio Gledson de. Governança corporativa no Brasil em perspectiva. **Revista de Administração da Universidade de São Paulo**, v. 37, n. 3, 2002.
8. IBGC. Instituto Brasileiro de Governança Corporativa. Disponível em: <<http://www.ibgc.org.br/>>. Acesso em: 21 de abril 2015.
9. IBGC. **Código das Melhores Práticas de Governança Corporativa**. 4. ed. 2009. Disponível em: <http://www.ibgc.org.br/userfiles/files/Codigo_Final_4a_Edicao.pdf>. Acesso em 18 abril 2015.
10. MEINEN, Ênio; PORT, Márcio. **Cooperativismo de Crédito – Percorso Histórico, Perspectivas e Desafios**. Brasília, 2014.
11. OCB - ORGANIZAÇÃO DAS COOPERATIVAS BRASILEIRAS. Disponível em <<http://www.ocb.org.br/site/cooperativismo/index.asp>>. Acesso em: 10 abril 2015.
12. PAGNUSSAT, Alcenor. **Guia do Cooperativismo de Crédito – Organização, Governança e Políticas Corporativas**. Porto Alegre, 2004.
13. PORTAL DO COOPERATIVISMO DE CRÉDITO. <<http://www.cooperativismodecredito.coop.br>> Acesso em 13 abril 2015.
14. RIOS, Luiz Oliveira. **Cooperativas brasileiras: manual de sobrevivência & crescimento sustentável**. São Paulo, editora. STS, 1998
15. SCHARDONG, Ademar. **Cooperativa de Crédito – Instrumento de Organização Econômica da Sociedade**. Porto Alegre, Rigel, 2002.
16. VENTURA, Elvira Cruvinel Ferreira. **Governança Cooperativa – Diretrizes para boas práticas de Governança em Cooperativas de Crédito**. Brasília: Banco Central do Brasil, 2008.
17. ZYLBERSZTAJN, Decio – **Revista de Administração**, São Paulo v.29, n.3, p. 23-32, julho/setembro 1994.

EL PUNTO DE EQUILIBRIO EN LA COMERCIALIZACIÓN DE PRODUCTOS GAUCHOS

HAAS Fernando Reichert

fernando_haas@sicredi.com.br

DALONGARO Roberto Carlos

robertocarlosad@hotmail.com

STAMBERG Adilson R. Paz

adilson.stamberg@iffarroupilha.edu.br

Rio Grande do Sul – Brasil, 2016

Resumen

Todo gerente necesita saber por anticipado, si un nuevo producto o una nueva empresa, van a producir utilidad o no y en qué nivel de actividad comienza esa utilidad. Para determinarlo se puede utilizar el análisis de punto de equilibrio (*break even point*). Este es un análisis relevante para la toma de decisiones, como también es fundamental tener en cuenta el volumen de materiales almacenados, porque estos datos posibilitan el planeamiento de cuánto es necesario invertir en materiales para alcanzar un punto de equilibrio necesario para atender una expectativa de demanda, sin hacer inversiones altas en activos en el almacén y ni dejar de atender el consumidor. Ni tampoco tener perjuicio, o sea trabajar con una cantidad unitaria de producto abajo del punto de equilibrio. El presente trabajo aporta con un estudio analítico que tiene el objetivo de demostrar la relación de costos y gastos de la empresa investigada con sus respectivos porcentuales, como también responder al cuestionamiento a cerca de ¿Qué cantidad unitaria de materiales es necesario comercializar para tener un lucro deseado en los diferentes puntos de equilibrio analizados?

Palabras-claves: Punto de equilibrio, Productos gauchos, Costos empresariales.

1 INTRODUCCIÓN

El análisis del punto de equilibrio es una herramienta muy útil para las funciones administrativas de planeación y toma de decisiones. En virtud de que este análisis muestra la relación que existe entre costos, precios y volumen (cantidades vendidas), es fuente de información de toda la entidad en su conjunto.

Debido a que el principal interés de la administración en la función de planeación es conocer el impacto en los ingresos, gastos y utilidades que ocasionan los cambios en los volúmenes de producción o comercialización de productos, lo primero que se debe tener en cuenta es la cantidad de equilibrio de la empresa determinada en unidades físicas.

Para esto es necesario recurrir a un análisis del punto de equilibrio del negocio. Actualmente los costos de operaciones se elevan casi que diariamente, en función de dichas variables también es importante tener el control del capital invertido en materiales almacenados para la comercialización, porque un alto nivel de almacenamiento puede generar altos costos operacionales para la empresa, o sea, no dejar faltar el producto en el punto de venta teniendo un costo bajo de almacenamiento, es una misión difícil para la administración de las empresas en el día de hoy.

El artículo trata esencialmente de la importancia en la administración de los costos empresariales, y con esto trae la situación de una pequeña empresa Pyme del sector de artículos Gauchos en la Ciudad de São Luiz Gonzaga – Brasil.

La empresa Tradição Gaucha LTDA de responsabilidad Limitada, es el caso de estudio en el presente artículo científico. El trabajo desarrolla un marco conceptual relacionado a los costos empresariales, destacando el punto de equilibrio, como también los diferentes puntos de equilibrio a tener en cuenta, y la margen de contribución de los productos.

Además del marco teórico, el trabajo trae los aspectos metodológicos del estudio, los principales resultados y las conclusiones obtenidas a partir de la investigación basada en la teoría acerca de los costos y en los datos provenientes de la empresa Tradição Gaucha LTDA.

Este artículo científico tiene como objetivo central demostrar la relación de costos y gastos de la empresa investigada con sus respectivos porcentuales. Para el cierre de su aporte académico el artículo también propone llevar a cabo el siguiente cuestionamiento de estudio.

¿Qué cantidad unitaria de materiales es necesario comercializar para tener un lucro deseado en los diferentes puntos de equilibrio analizados?

Para llevar a cabo todos los objetivos y la problemática de estudio propuesta, el trabajo necesita de utilizar una metodología cuantitativa de estudio. Dicha metodología está basada en datos numéricos y absolutos, proveniente de la investigación a campo y de la proyección realizada por intermedio de las fórmulas de costos empresariales utilizadas en el trabajo de estudio.

2 MARCO TEÓRICO

2.1 Concepto de costo

Durante mucho tiempo no se definió el concepto de costo, hasta tal punto que sólo en recientes ediciones aparece definido de una manera indirecta, a través de expresiones como el precio y gastos.

Gimenez (2001), define costo diciendo que “es la serie de esfuerzos y recursos para producir algo”, aun cuando la consideraríamos más adecuada si con el verbo “producir” quisiera significar una serie muy amplia de conceptos, y no referirse solamente a un bien físico o a un servicio.

Sánchez (2011), interpreta costo como “sacrificio de valores o contraprestación económica que se realiza para adquirir bienes, derechos o servicios con el objeto de utilizarlos en la generación de ingresos de explotación”, aun cuando entendemos que parece querer limitarse a lo que ocurre únicamente en los entes con fines de lucro, a menos que el concepto “ingresos de explotación” resulte tan amplio que involucre también el logro de objetivos en el caso de entes no lucrativas.

Según Sánchez (2009), el costo es “Toda vinculación (conexión / relación), coherente entre un objeto o resultado productivo y los factores o recursos necesarios para lograrlo”.

Al definir los costos, Polimeni, Fabozzi y Adelberg (1995), expresan que éste “es el valor sacrificado para adquirir bienes o servicios, que se miden en dinero mediante la reducción de activos o al incurrir en pasivos en el momento que se obtiene el beneficio”.

Por su parte, Warren y Fess (2000), comentan lo siguiente con relación al concepto de costo:

Es un pago en efectivo o su equivalente, o el compromiso de pagar en efectivo en el futuro, con objeto de generar ingresos. Un costo representa ya sea un beneficio que se utiliza de inmediato, o bien, se difiere a un periodo futuro. Si el beneficio se utiliza de inmediato, entonces el costo es un activo, por ejemplo un equipo. A medida que se utiliza un activo, se reconoce un gasto, tal como un gasto por concepto de depreciación.

Afirman los autores que el costo es el valor de adquisición de un bien o servicio, para emplearlo en la elaboración de un producto, el cual generará una renta futura. Es de destacar que en el ámbito de la contabilidad de costos, el término producto comprende los bienes manufacturados como los servicios prestados por las empresas.

2.2 Objetivos de la determinación de los costos

Según Gimenez (2006), los costos tienen varios objetivos en su determinación, entre ellos se mencionan los siguientes:

- ✓ Generar información para determinar la utilidad, proporcionando el costo de ventas correcto;
- ✓ Valuar los inventarios para el estudio de situaciones financieras;
- ✓ Proporcionar información para ayudar a ejercer el control administrativo;
- ✓ Ofrecer información para la toma de decisiones;
- ✓ Generar información para ayudar a la administración a fundamentar la estrategia competitiva;
- ✓ Ayudar a la administración en el proceso del mejoramiento continuo, eliminando las actividades o procesos que no generan valor;
- ✓ Su fin último consiste en proporcionar los costos y rendimientos de los procesos de producción facilitando un seguimiento de las secciones, centros de producción y productos;
- ✓ La determinación y fijación del costo de ventas y costo de producción constituye el primer paso en el cálculo de costos, obteniendo con ello el costo del producto elaborado por la empresa.

2.3 La relación de los costos con el objetivo

Según Gimenez (2006), cuando se incurre en un costo es para determinado fin, ocurre que el costo siempre está vinculado a un objetivo y a él debe referirse. Por ello se define otro concepto: el de unidad de costo como “cualquier concepto al que se le asignen costos”.

Puede ser tanto la unidad de producto, como la unidad de servicio, un departamento, un período, una máquina o cualquier otro concepto elegido de tal forma que, los procedimientos para que el costo finalmente recaiga en el bien producido o servicio prestado usen de este concepto como una etapa intermedia que permite mayor precisión en la asignación de costos.

2.4 Clasificación de costos

Los costos pueden ser clasificados de acuerdo con varios enfoques. Al respecto Gitman (2000), enfatiza los principales enfoques relacionados.

2.4.1 Clasificación de los costos de acuerdo con la función en la que se incurren

✓ **Costos de producción:** son los que se generan en el proceso de transformar de la materia prima en productos terminados. Estos costos Pueden ser:

a) **Materia prima:** es el costo de materiales integrados al producto; por ejemplo, la malta utilizada para producir cerveza; el tabaco para producir cigarrillo, etc.

b) **Mano de Obra:** es el costo de la mano o recurso humano que interviene directamente en la transformación del producto, por ejemplo: el salario de un obrero que está en la línea de producción.

c) **Gastos de fabricación Indirectos:** son los costos que intervienen en la transformación de un producto, con excepción de la materia prima y la mano de obra directa, como por ejemplo, el sueldo del supervisor, mantenimiento, energéticos, depreciación.

✓ **Costos de distribución o venta:** son los que se incurren en el área que se encarga de llevar el producto desde la empresa hasta el último consumidor; como por ejemplo: publicidad, comisiones.

✓ **Costo de Administración:** son los que se originan en el área administrativa, como sueldo del personal administrativo, teléfono, oficinas generales.

2.4.2 Clasificación de los costos de acuerdo con su identificación con una actividad, departamento o producto

✓ **Costo directo:** es el que identifica plenamente con una actividad, departamento o producto; por ejemplo: sueldo correspondiente a la secretaria del director de venta, es un costo directo para el departamento de ventas, la materia prima es directa para el producto.

✓ **Costo indirecto:** es el que no se puede identificar con una actividad determinada; por ejemplo: la depreciación de maquinaria, o el sueldo del director de producción. Algunos costos son duales; es decir, son directos e indirectos al mismo tiempo, como el sueldo del gerente de producción es directo para los costos del área de producción, pero es indirecto para el producto, eso depende de la actividad que se esté analizando.

2.4.3 Clasificación de los costos de acuerdo con la autoridad sobre la incurrencia de un costo

✓ **Costos controlables:** son aquellos sobre los cuales una persona, a determinado nivel, tiene autoridad para realizarlos o no.

✓ **Costos no controlables:** en algunas ocasiones no se tiene autoridad sobre los costos que se incurren; tal es el caso de la depreciación del equipo para el supervisor, ya que el costo por depreciación fue una decisión tomada por la alta gerencia. Los costos controlables no son necesariamente iguales a los costos directos porque, por ejemplo, el sueldo del director de producción es directo

a su área, pero no controlable por él. Estos costos son el fundamento para diseñar contabilidades por áreas de responsabilidad o cualquier otro sistema de control administrativo.

2.4.4 Clasificación de los costos de acuerdo con su comportamiento

✓ **Costos variables:** Cambian o fluctúan en relación directa a una actividad o volumen dado. Dicha actividad puede ser referida a producción o ventas; por ejemplo: la materia prima cambia de acuerdo con la producción y las comisiones dependiendo a las ventas.

✓ **Costos fijos:** Son los que permanecen constantes dentro de un periodo determinado, sin importar si cambia el volumen; por ejemplo: los sueldos, la depreciación en línea recta, el alquiler del edificio. Dentro de los costos fijos tenemos dos categorías.

2.4.5 Clasificación de los costos de acuerdo con el tipo de costo incurrido

✓ **Costos desembolsables:** Son aquellos que implican una salida de efectivo, por lo cual pueden registrarse en la información generada por la contabilidad. Dichos costos se convertirán más tarde en costos históricos. Los costos desembolsables pueden llegar o no a ser relevantes al tomar decisiones administrativas. Un ejemplo de un costo desembolsable es la nómina de la mano de obra actual.

✓ **Costo de oportunidad:** es aquél que se origina al tomar una determinada decisión, la cual provoca la renuncia a otro tipo de opción que pudiera ser considerada al llevar a cabo la decisión. El costo de oportunidad representa utilidades que se derivan de opciones que fueron rechazadas al tomar una decisión, por lo cual nunca aparecerán registradas en los libros de contabilidad; sin embargo, este hecho no exime al administrador de tomar en consideración dichos costos.

2.4.6 Clasificación de los costos de acuerdo con su relación a una disminución de actividades

✓ **Costos evitables:** Son aquellos plenamente identificables con un producto o departamento, de tal forma que si se eliminaba el producto o el departamento, dichos costos se suprimen; por ejemplo, el material directo de una línea será eliminado del mercado.

✓ **Costos inevitables:** Aquellos que no se suprimen, aunque el departamento o producto sea eliminado de la empresa; por ejemplo, si se elimina el departamento de ensamble, el sueldo del director de producción no se modificará.

2.5 Punto de Equilibrio

Para Colín (2001), el análisis del punto de equilibrio es un método utilizado para determinar el punto en que los ingresos son exactamente iguales a los costos operativos. El análisis del punto de equilibrio es importante en el proceso de planeación y control porque la relación costo-volumen-utilidad puede ser influida en forma importante por la proporción de las inversiones de la empresa en activos fijos. Se debe anticipar y lograr un volumen de ingresos suficiente si desean cubrirse los costos fijos y variables; pues de otro modo, la empresa incurrirá en pérdidas provenientes de las operaciones.

En otras palabras, si una empresa desea evitar pérdidas contables, sus ingresos deberán cubrir la totalidad de los costos, no sólo de aquellos que varían en forma directa con la producción, sino aquellos que permanecen constantes aun cuando cambien los niveles de producción. Por lo general, los costos que varían en forma directa con el nivel de producción incluyen la mano de obra y los materiales necesarios para producir y vender el producto, mientras que los costos fijos operativos incluyen, de ordinario, costos totales como la depreciación, renta y gastos de seguros en los que se incurra independientemente del nivel de producción de la empresa. (Besley y Brigham, 2000).

Para Jiambalvo (2002), el punto de equilibrio es una de las principales herramientas para análisis de costo volumen y lucro.

Además, define Jiambalvo (2002), el punto de equilibrio como siendo el número de unidades que necesitan ser vendidas para una empresa llegar al equilibrio, o sea tener un resultado que no implique en lucro o perjuicio, pero en un resultado cero.

Para el respectivo autor, el punto de equilibrio es el nivel de volumen de ventas o los ingresos necesarios para la empresa llegar a la igualdad de sus gastos totales, (costos y gastos). El punto de equilibrio se puede determinar tanto en cantidad como en los ingresos totales.

"Es importante resaltar que el concepto de equilibrio en la economía es similar al concepto de la física, en la que el equilibrio sólo cambia si se produce otro factor, teniendo el cuerpo de la inercia inicial. En vista de esto, hay quienes aconsejan el uso del nombre punto de rotura - Break-even-Point. El punto de equilibrio en Inglés"(Bruni, 2002, p 246.).

2.5.1 Punto de equilibrio contable

Bornia (2010, p. 63) afirma que el punto de equilibrio contable tiene en cuenta todos los costos y gastos relacionados con la operación de la empresa. Según Bruni (2010, p. 71), el punto de equilibrio muestra el volumen de ventas o ingresos que un proyecto necesita llegar a cubrir sus gastos, con el beneficio cero. Se calcula dividiendo los costos fijos totales más los gastos totales por el margen de contribución, que es determinada por el precio de venta menos el costo variable unitario.

Según Bruni (2010), la fórmula está descrita de la siguiente manera:

$$PEC = \frac{CF + GT}{PV - CVU}$$

$$MC = PV - CVU$$

Adonde:

PEC= Punto de equilibrio contable

CF= Costo fijo

GT= Gastos totales

PV= Precio de venta

CVU= Costo variable unitario

MC= Margen de contribución

2.5.2 Punto de equilibrio económico

En el punto de equilibrio económico están incluidos los costos fijos, los gastos totales y el costo de capital, el posible arrendamiento del inmueble y otro género. Se muestra el retorno efectivo de que la actividad ejercida trae, porque lleva en cuenta el costo de la oportunidad de capital invertido. Siendo posible de esa manera confrontarlos con otras opciones de inversión. Los costos de oportunidad de capital cargados son simplemente una consideración económica y deben ser considerados como una herramienta de gestión, en realidad no representan costos desembolsables (Bornia, 2010, p. 63).

En el punto de vista de Bruni (2010, p. 74-75), el punto de equilibrio económico muestra el volumen de ventas en cantidades unitarias de determinado producto o en unidades monetarias, para un resultado económico igual a cero. El cálculo se desarrolla por el intermedio de la siguiente fórmula:

$$PEE = \frac{CF + GT + CO}{PV - CVU}$$

Adonde:

PEE= Punto de equilibrio económico

CF= Costo fijo

GT= Gastos totales

CO= Costo de oportunidad

PV= Precio de venta

CVU= Costo variable unitario

2.5.3 Punto de equilibrio financiero

Según Bornia (2010, p. 63), en el punto de equilibrio financiero los costos considerados son solamente los costos desembolsados, que en realidad tienen vínculos financieros con la empresa. De esta forma, es posible saber cuánto la empresa tendrá que vender para no quedarse sin dinero para

cubrir sus necesidades de desembolso. Si las operaciones de la compañía sumaren valores por debajo del punto de equilibrio financiero, la misma tendrá que tomar otras medidas, tales como, la toma de préstamos, que dificultan aún más la situación.

Bruni (2010, p. 74) afirma que, el punto de equilibrio financiero muestra el volumen de ventas en cantidades o en unidades monetarias por un flujo de efectivo igual a cero. Deben restarse los costos no desembolsados (como la depreciación), en el volumen de los costos fijos, como se muestra en la siguiente fórmula, lo que nos da los valores de Cantidad:

$$PEF = \frac{CF - \text{Depreciación} - CO + GT}{PV - CVU}$$

Adonde:

PEF= Punto de equilibrio financiero

CF= Costo fijo

GT= Gastos totales

CO= Costo de oportunidad

PV= Precio de venta

CVU= Costo variable unitario

2.6 Margen de contribución

Según Martins (2009), el margen de contribución no es más que la diferencia entre el precio de venta y el costo variable unitario del producto.

El margen de contribución proporciona una herramienta potencial para los administradores, ya que ella, siendo el resultado de la diferencia entre el costo variable y el precio de venta de un producto, permite la medición de la ganancia. La suma de las contribuciones marginales de la unidad permite a los administradores saber cuánto van a tener para cubrir los costos fijos y generar lucro para la empresa. (Maher, 2001).

Ya para Wernke (2004), es esencial que las empresas busquen obtener una contribución superior a los costos fijos, ya que la sustracción de estos elementos indican el lucro de la organización. Por lo tanto, si el valor medido en el margen de contribución es inferior a los costos fijos establecidos, en consecuencia, la empresa presenta pérdida en el período, una vez que el resultado de la fórmula: Margen de contribución - Los costos fijos será negativo. Aún Wernke (2004) acuerda para mejorar la comprensión, que el margen de contribución se puede expresar en valor de la moneda, ya que indica el valor que cada unidad producida contribuye en el pago de los costos fijos.

Según Viceconti y Neves (2010), el margen de contribución unitario indica la cantidad de la venta adicional de un producto en particular producido, que ayuda la organización a restar sus costos fijos, por lo que, si un producto tiene un margen más alto que otro, y si la empresa no tiene ninguna limitación de la producción, tal producto debe tener su producción maximizada, ya que dicho producto aporta con un porcentual mayor en los resultados de la compañía.

3 METODOLOGIA

3.1 Método y técnicas de investigación utilizados

El método de investigación utilizado en este estudio es cuantitativo y descriptivo, utilizando la descripción de Datos de la empresa Gaucha Tradição Limitada. La investigación es descriptiva según Gressler (2004, p.54), cuando describe sistemáticamente los hechos y las características presentes en el área de interés, no siendo una simple tabulación de datos.

En la concepción de Roesch (2015), la investigación cuantitativa es apropiada para evaluar cambios en la organización. Cuando se trata de enfoques integrales, con expresión de los resultados, que implican la medición de los datos numéricos absolutos y porcentajes. La intención del método cuantitativo es estimar los costos y calcular los períodos de tiempo para la recuperación de capital en relación con determinadas inversiones, es para probar si vale la pena introducir determinado sistema de gestión o no, si es el momento adecuado, si las personas podrán operar y, por supuesto, los resultados producidos son satisfactorios.

3.2 Técnicas de investigación utilizadas

El trabajo se caracteriza por ser descriptivo en la búsqueda sistemática de describir un área de interés, o fenómeno conforme afirman Lakatos y Marconi (2001); pero también puede ser definido como exploratorio, de buscar, en su fase inicial, para entender un fenómeno, a continuación, para explicar sus causas y consecuencias (Gil, 1999).

Fue adoptado para llevar a cabo el trabajo de investigación un estudio de caso, donde según Gil (1999), tiene como objetivo el análisis profundo y exhaustivo de una o unas pocas preguntas con el fin de permitir su conocimiento amplio y detallado.

4 RESULTADOS Y DISCUSIONES

Los datos analizados en la empresa investigada buscan contemplar los objetivos propuestos y responder la pregunta de la problemática existente.

El objetivo central es demostrar la relación de costos y gastos de la empresa investigada con sus respectivos porcentuales. Ya la problemática existente en este turno está basada en la siguiente pregunta. ¿Qué cantidad unitaria de materiales es necesario comercializar para tener un lucro deseado en los diferentes puntos de equilibrio analizados?

Para llevar a cabo dichos objetivos y problemas de investigación son analizados datos relativos al último semestre de la empresa Gaucha Tradição Limitada. Entre estos datos están la circulación de productos en el almacén, los costos fijos, los gastos generales, la depreciación, el importe invertido en la actividad, costo de oportunidad del capital invertido, entre otros.

4.1 Costos y gastos de la empresa Tradição

Tabla 1: Costos y gastos en el primer semestre 2016

Costos y gastos	Valores en Reales	Porcentaje %
Fijos	22.560,00	46,16
Gastos	8.435,00	17,26
Oportunidad	15.380,00	31,47
Depreciación	2,500,00	5,11
Total	48.875,00	100

Fuente: Datos de la investigación

Los costos fijos en el primer semestre de 2016 llegaron al monto de 22.560,00 reales, representando el 46,16% del total de los costos y gastos sumados juntos. Mientras que los gastos alcanzaron 8.435,00 reales, o sea, el 17,26% del total. El costo de la oportunidad que representa la renta del capital invertido sumo 15.380,00 reales, o sea, el 31,47% del total, considerando un monto invertido de 250.000,00 reales en un período de 06 meses a una tasa de 1% al mes. Dicha tasa corresponde al rédito pago por el banco en una operación de inversión en plazo fijo.

Este valor representa el importe que la empresa dejó de ganar en plazo fijo para invertir en su actividad, o sea, representando el costo del capital utilizado, considerando el respectivo costo, es posible llegar al punto de equilibrio económico de la empresa en el primer semestre de 2016, y con esta análisis es posible reflexionar acerca de la rentabilidad de la empresa en sus operaciones, para tener una idea si es conveniente seguir invirtiendo en el respectivo negocio, o si es conveniente dejar de invertir.

Por su vez, la depreciación con 2.500,00 reales de costos semestral, represento 5,11% del total de los costos y gastos, considerando una inversión de 25.000,00 reales en máquinas y equipamientos a una tasa de depreciación del 20% anual.

4.2 Precios de ventas practicados en el período de análisis

Tabla 2: Precio de venta y costo variable unitario

Producto	Precio Venta	Costo variable unitario	Margen contribución	% aporte unitario
A1	400,00	250,00	150,00	24,90
B2	300,00	170,00	130,00	21,30
C3	200,00	120,00	80,00	13,10
D4	150,00	90,00	60,00	9,80
E5	125,00	80,00	45,00	7,30
F6	100,00	60,00	40,00	6,55
G7	90,00	50,00	40,00	6,55
H8	70,00	35,00	35,00	5,70
I9	50,00	30,00	20,00	3,20
J10	30,00	20,00	10,00	1,60
Total	1.515,00	905,00	610,00	100

Fuente: Datos de la investigación

La tabla 2 destaca el precio de venta de cada uno de los 10 productos gauchos que representan el total de los ingresos del referido sector en la empresa analizada. Con esto, es posible restar el costo variable unitario y llegar en el margen de contribución de cada uno de los 10 productos analizados. También está en la tabla, el porcentaje que cada producto aporta para el margen de contribución, el producto A1 es el que más aporta con 24,9%, ya el producto J10 es el que menos aporta en el margen de contribución con 1,60%.

4.3 Lucro bruto del primer semestre de 2016

Tabla 3: Ventas del primer semestre 2016

Producto	Unidades	Margen contribución	Lucro Bruto	% Aporte financiero
A1	75	150,00	11.250,00	13,36
B2	108	130,00	14.040,00	16,67
C3	115	80,00	9.200,00	10,92
D4	146	60,00	8.760,00	10,40
E5	154	45,00	6.930,00	8,23
F6	168	40,00	6.720,00	7,98
G7	175	40,00	7.000,00	8,31
H8	245	35,00	8.575,00	10,18
I9	380	20,00	7.600,00	9,02
J10	415	10,00	4.150,00	4,93
Total	1.981		84.225,00	100

Fuente: Datos de la investigación

La tabla 3 destaca las ventas del primer semestre de 2016, mostrando las ventas en unidades de cada productos, que multiplicado por su respectivo margen de contribución genera el lucro bruto unitario. La suma del lucro bruto unitario resulta en el lucro bruto total del primer semestre de 2016, que fue 84.225,00 reales. También figura en la tabla 3 el porcentaje del aporte financiero de cada producto, que resultado del margen de contribución unitario, multiplicado por el número de productos vendidos. El producto A1 fue el que vendió menos unidades, llegando a 75 unidades comercializadas, pero en contra partida fue el que tuvo el segundo mejor aporte financiero, alcanzando el 13,36%, en función de su margen de contribución ser la más elevada con la cifra unitaria de 150,00 reales, resultado en lucro de 11.250,00 reales. Ya el producto B2 fue el anteúltimo en el ranking de los 10 más vendidos con 108 unidades comercializadas, pero fue el que tuvo el mejor aporte financiero, llegando al 16,67% presentando un lucro de 14.040,00 reales.

Por su turno, el producto J10 fue el que más tuvo unidades comercializadas llegando a la marca de 415 unidades. En cambio, fue el que menos aportó financieramente, con 4,93% de aporte financiero resulto en el menor lucro con 4.150,00 reales, con una margen de contribución unitaria de 10,00 reales.

4.4 Punto de equilibrio contable del período

$$PEC = \frac{CF + GT}{PV - CVU}$$

Tabla 4: Punto de equilibrio contable unitario

Producto	CF+GT	Margen contribución	PEC unitario	% Aporte MC	Aporte unitario	Aporte financiero
A1	30.995,00	150,00	206,6333	24,90	51,4517	7.717,755
B2	30.995,00	130,00	238,4231	21,30	50,78412	6.601,935
C3	30.995,00	80,00	387,4375	13,10	50,75431	4.060,345
D4	30.995,00	60,00	516,5833	9,80	50,62517	3.037,51
E5	30.995,00	45,00	688,7778	7,30	50,28078	2.262,635
F6	30.995,00	40,00	774,875	6,55	50,75431	2.030,173
G7	30.995,00	40,00	774,875	6,55	50,75431	2.030,173
H8	30.995,00	35,00	885,5714	5,70	50,47757	1.766,715
I9	30.995,00	20,00	1.549,75	3,20	49,592	991,84
J10	30.995,00	10,00	3.099,5	1,60	49,592	495,92
Total				100	505,0663	30.995,00

Fuente: Datos de la investigación

La tabla 4 destaca el punto de equilibrio contable unitario, que resulta de la suma de los costos fijos más los gastos totales, que resultaron en 30.995,00 reales dividido por el margen de contribución unitario. Siendo el punto de equilibrio es el número de unidades comercializadas que resulta en lucro cero y perjuicio cero también, es posible observar el aporte financiero de cada producto para alcanzar el punto de equilibrio contable. La suma del aporte unitario de cada producto resulto en 505,0663 unidades comercializadas, considerando el porcentaje de aporte en el margen de contribución unitario de cada producto. La columna del aporte financiero muestra que la suma de los aportes unitario alcanzan para cubrir los costos fijos y los gastos totales, igualando el monto de 30.995,00 reales.

La columna del punto de equilibrio contable unitario muestra la cantidad de unidades a ser comercializada para llegar al lucro y perjuicio cero, considerando la venta unitaria del respectivo producto en línea. Este cálculo fue necesario para encontrar el aporte unitario de cada producto, que es correspondiente al porcentaje de aporte de su respectivo margen de contribución.

4.5 Punto de equilibrio económico del período

$$PEE = \frac{CF + GT + CO}{PV - CVU}$$

Tabla 5: Punto de equilibrio económico unitario

Producto	CF+GT+CO	Margen contribución	PEE unitario	% Aporte MC	Aporte unitario	Aporte financiero
A1	46.375,00	150,00	309,1667	24,90	76,9825	11.547,38
B2	46.375,00	130,00	356,7308	21,30	75,98365	9.877,88
C3	46.375,00	80,00	579,6875	13,10	75,93906	6.075,13

D4	46.375,00	60,00	772,9167	9,80	75,74583	4.544,75
E5	46.375,00	45,00	1.030,556	7,30	75,23056	3.385,38
F6	46.375,00	40,00	1.159,375	6,55	75,93906	3.037,56
G7	46.375,00	40,00	1.159,375	6,55	75,93906	3.037,56
H8	46.375,00	35,00	1.325,00	5,70	75,525	2.643,38
I9	46.375,00	20,00	2.318,75	3,20	74,2	1.484,00
J10	46.375,00	10,00	4.637,5	1,60	74,2	742,00
Total				100	755,6847	46.375,00

Fuente: Datos de la investigación

La tabla 5 destaca el punto de equilibrio económico unitario, que resulta de la suma de los costos fijos más los gastos totales más el costo de oportunidad, que resultaron en 46.375,00 reales dividido por el margen de contribución unitario. Siendo el punto de equilibrio es el número de unidades comercializadas que resulta en lucro cero y perjuicio cero también, es posible observar el aporte financiero de cada producto para alcanzar el punto de equilibrio económico. La suma del aporte unitario de cada producto resulto en 755,6847 unidades comercializadas, considerando el porcentaje de aporte en el margen de contribución unitario de cada producto. La columna del aporte financiero muestra que la suma de los aportes unitario alcanzaron para cubrir los costos fijos y los gastos totales más el costo de oportunidad, igualando el monto de 46.375,00 reales. La columna del punto de equilibrio económico unitario muestra la cantidad de unidades a ser comercializada para llegar al lucro y perjuicio cero, considerando la venta unitaria del respectivo producto en línea. Este cálculo fue necesario para encontrar el aporte unitario de cada producto, que es correspondiente al porcentaje de aporte de su respectivo margen de contribución.

4.6 Punto de equilibrio financiero del período

$$PEF = \frac{CF - \text{Depreciación} - CO + GT}{PV - CVU}$$

Tabla 6: Punto de equilibrio financiero unitario

Producto	CF- Depreciación- CO +GT	Margen contribución	PEF unitario	% Aporte MC	Aporte unitario	Aporte financiero
A1	13.115,00	150,00	87,43333	24,90	21,7709	3.265,635
B2	13.115,00	130,00	100,8846	21,30	21,48842	2.793,495
C3	13.115,00	80,00	163,9375	13,10	21,47581	1.718,065
D4	13.115,00	60,00	218,5833	9,80	21,42117	1.285,27
E5	13.115,00	45,00	291,4444	7,30	21,27544	957,395
F6	13.115,00	40,00	327,875	6,55	21,47581	859,0325
G7	13.115,00	40,00	327,875	6,55	21,47581	859,0325
H8	13.115,00	35,00	374,7143	5,70	21,35871	747,555
I9	13.115,00	20,00	655,75	3,20	20,984	419,68
J10	13.115,00	10,00	1.311,5	1,60	20,984	209,84
Total				100	213,7101	13.115,00

Fuente: Datos de la investigación

La tabla 6 destaca el punto de equilibrio financiero unitario, que resulta de la suma de los costos fijos restando la depreciación y también el costo de oportunidad más los gastos totales, que resultaron en 13.115,00 reales dividido por el margen de contribución unitario. Siendo el punto de equilibrio es el número de unidades comercializadas que resulta en lucro cero y perjuicio cero también, es posible observar el aporte financiero de cada producto para alcanzar el punto de equilibrio financiero. La suma del aporte unitario de cada producto resulto en 213,7101 unidades comercializadas, consideran-

do el porcentaje de aporte en el margen de contribución unitario de cada producto. La columna del aporte financiero muestra que la suma de los aportes unitario alcanzaron para cubrir los costos fijos y los gastos totales, restando la depreciación y el costo de oportunidad, igualo el monto de 13.115,00 reales. La columna del punto de equilibrio financiero unitario muestra la cantidad de unidades a ser comercializada para llegar al lucro y perjuicio cero, considerando la venta unitaria del respectivo producto en línea. Este cálculo fue necesario para encontrar el aporte unitario de cada producto, que es correspondiente al porcentaje de aporte de su respectivo margen de contribución.

4.7 Lucro del primer semestre 2016

Tabla 7: Lucro primer semestre 2016

Lucro bruto	84.225,00
Costos fijos	22.560,00
Gastos totales	8.435,00
Depreciación	2,500,00
Total	33.495,00
Lucro Neto	50.730,00

Fuente: Datos de la investigación

La tabla 7 muestra el lucro bruto presentado en el primer semestre de 2016, que fue de 84.225,00 reales, este lucro considera la suma del margen de contribución de cada uno de los 10 productos analizados según muestra la tabla 3. Restando todos los costos, el primer semestre de 2016 resulto en un lucro neto de 50.730,00 reales con la comercialización de los productos gauchos.

4.8 Lucro del primer semestre 2016 según los respectivos puntos de equilibrio

Tabla 8: Punto de equilibrio contable

Producto	CF+GT	PEC unitario	Aporte unitario	Lucro bruto en unidades	Aporte unitario	Aporte financiero
A1	30.995,00	206,6333	51,4517	354,8666667	88,3618	13.254,27
B2	30.995,00	238,4231	50,78412	409,4615385	87,21530769	11.337,99
C3	30.995,00	387,4375	50,75431	665,375	87,164125	6.973,13
D4	30.995,00	516,5833	50,62517	887,1666667	86,94233333	5.216,54
E5	30.995,00	688,7778	50,28078	1.182,888889	86,35088889	3.885,79
F6	30.995,00	774,875	50,75431	1.330,75	87,164125	3.486,565
G7	30.995,00	774,875	50,75431	1.330,75	87,164125	3.486,565
H8	30.995,00	885,5714	50,47757	1.520,857143	86,68885714	3.034,11
I9	30.995,00	1.549,75	49,592	2.661,5	85,168	1.703,36
J10	30.995,00	3.099,5	49,592	5.323	85,168	851,68
Total	30.995,00		505,0663		867,3875621	53.230,00

Fuente: Datos de la investigación

La tabla 8 destaca el punto de equilibrio contable unitario, presentando la diferencia en unidades del valor a ser comercializados para alcanzar un lucro deseado de 53.230,00 reales. Este lucro es la diferencia para llegar en el lucro bruto de 84.225,00 reales presentado en el primer semestre de 2016. O sea, la tabla muestra cuanto es necesario vender a más en termos unitarios, para llegar en el lucro pretendido. Es posible percibir que en el PEC fue necesario comercializar 867,3875621 unidades a más para tener el lucro de 53.230,00, considerando las 505,0663 unidades comercializadas para llegar en punto de equilibrio contable, fueron comercializados en el total 1.372,453862 unidades.

Tabla 9: Punto de equilibrio económico

Producto	CF+GT+CO	PEE	Aporte	Lucro bruto	Aporte uni-	Aporte
----------	----------	-----	--------	-------------	-------------	--------

		unitario	unitario	en unidades	tario	financiero
A1	46.375,00	309,1667	76,9825	252,3333333	62,831	9.424,65
B2	46.375,00	356,7308	75,98365	291,1538462	62,01576923	8.062,05
C3	46.375,00	579,6875	75,93906	473,125	61,979375	4.958,35
D4	46.375,00	772,9167	75,74583	630,8333333	61,82166667	3.709,3
E5	46.375,00	1.030,556	75,23056	841,1111111	61,40111111	2.763,05
F6	46.375,00	1.159,375	75,93906	946,25	61,979375	2.479,175
G7	46.375,00	1.159,375	75,93906	946,25	61,979375	2.479,175
H8	46.375,00	1.325,00	75,525	1.081,428571	61,64142857	2.157,45
I9	46.375,00	2.318,75	74,2	1.892,5	60,56	1.211,2
J10	46.375,00	4.637,5	74,2	3.785	60,56	605,60
Total	46.375,00		755,6847		616,7691006	37.850,00

Fuente: Datos de la investigación

La tabla 9 destaca el punto de equilibrio económico unitario, presentando la diferencia en unidades del valor a ser comercializados para alcanzar un lucro deseado de 37.850,00 reales. Este lucro es la diferencia para llegar en el lucro bruto de 84.225,00 reales presentado en el primer semestre de 2016. O sea, la tabla muestra cuanto es necesario vender a más en términos unitarios, para llegar en el lucro pretendido. Es posible percibir que en el PEE fue necesario comercializar 616,7691006 unidades a más para tener el lucro de 37.850,00, considerando las 755,6847 unidades comercializadas para llegar en punto de equilibrio económico, fueron comercializados en el total 1.372,453801 unidades.

Tabla 10: Punto de equilibrio financiero

Producto	CF- Depreciación- CO +GT	PEF unitario	Aporte unitario	Lucro bruto en unidades	Aporte unitario	Aporte financiero
A1	13.115,00	87,43333	21,7709	474,0666667	118,0426	17.706,39
B2	13.115,00	100,8846	21,48842	547	116,511	15.146,43
C3	13.115,00	163,9375	21,47581	888,875	116,442625	9.315,41
D4	13.115,00	218,5833	21,42117	1.185,166667	116,1463333	6.968,78
E5	13.115,00	291,4444	21,27544	1.580,222222	115,3562222	5.191,03
F6	13.115,00	327,875	21,47581	1.777,75	116,442625	4.657,705
G7	13.115,00	327,875	21,47581	1.777,75	116,442625	4.657,705
H8	13.115,00	374,7143	21,35871	2.031,714286	115,8077143	4.053,27
I9	13.115,00	655,75	20,984	3.555,5	113,776	2.275,52
J10	13.115,00	1.311,5	20,984	7.111	113,776	1.137,76
Total	13.115,00		213,7101		1.158,743745	71.110,00

Fuente: Datos de la investigación

La tabla 10 destaca el punto de equilibrio financiero unitario, presentando la diferencia en unidades del valor a ser comercializados para alcanzar un lucro deseado de 71.110,00 reales. Este lucro es la diferencia para llegar en el lucro bruto de 84.225,00 reales presentado en el primer semestre de 2016. O sea, la tabla muestra cuanto es necesario vender a más en términos unitarios, para llegar en el lucro pretendido. Es posible percibir que en el PEF fue necesario comercializar 1.158,743745 unidades a más para tener el lucro de 71.110,00, considerando las 213,7101 unidades comercializadas para llegar en punto de equilibrio financiero, fueron comercializados en el total 1.372,453845 unidades.

5 CONCLUSIÓN

Este artículo aporta de forma relevante para la toma de decisiones en términos de los costos empresariales de la empresa analizada. Los diferentes puntos de equilibrio muestran la cantidad de

unidades a ser comercializada para llegar en el lucro deseado, para el PEC, fue necesario la comercialización de un promedio de 86,738 unidades a más de cada producto, ya en el PEE, fue necesario un promedio de venta de 61,676 unidades a más de cada producto, mientras que en el PEF, el lucro deseado fue alcanzado con la venta de 115,874 unidades a más de cada producto en promedio.

El análisis cuantitativo del estudio aporta para el conocimientos de los costos empresariales importante en la gestión del negocio, porque conocer a partir de qué momento se empieza a tener lucro en la empresa es fundamental, de esta manera es posible controlar los costos fijos y gastos en general, como también tener una idea del retorno de la inversión, porque el empresario abre mano del rendimiento de su capital invertido para arriesgarse en una actividad propia, esperando tener un retorno más rentable de su capital con los resultados de un negocio, y por motivo de buscar competitividad con resultados financieros satisfactorios es de fundamental importancia estar atento en el control de los costos de la empresa.

REFERENCIAS

- 1 GIMENEZ, Carlos Manuel. "Gestión y Costos". Buenos Aires: Ediciones Macchi, 2001.
- 2 SÁNCHEZ, Esther Lucía. "El proceso de decisión y los costos". Guía de estudios Costos para la gestión. Mendoza. FCE - UNC, 2011.
- 3 SÁNCHEZ, Esther Lucía. "Los costos y las herramientas para la gestión". Guía de estudios Costos para la gestión. Mendoza. FCE - UNC, 2009.
- 4 POLIMENI, R.; FABOZZI, F. Y.; ADELBERG, A. "Contabilidad de Costos. Conceptos y aplicaciones para la toma de decisiones gerenciales". Colombia: Mc Graw Hill Interamericana, 1995.
- 5 WARREN, C. Reeve J.; FESS, P. "Contabilidad Administrativa". Sexta Edición. México: International Thomson Editores, 2000.
- 6 GIMENEZ, Carlos Manuel. "Decisiones en la gestión de costos para crear valor". Buenos Aires: Editorial Errepar, 2006.
- 7 GITMAN, Lawrence. "Administración Financiera Básica". Tercera Edición. México: Oxford University Press, 2000.
- 8 COLIN, Juan. "Contabilidad de Costos". Segunda Edición. México: Mc Graw Hill Interamericana, 2001.
- 9 BESLEY, Scott.; BRIGHAM, E. "Fundamentos de Administración Financiera". Doceava Edición. México: Mc Graw Hill Interamericana Editores, 2000.
- 10 JIAMBALVO, James. "Contabilidade Gerencial". Tradutor: Tatiana Carneiro Quírico. 1ª ed. Rio de Janeiro: LTC, 2002.
- 11 BRUNI, Adriano Leal, Famá, Rubens. "Gestão de Custos e Formação de Preços: com aplicações na calculadora HP 12c e Excel". 1 edição. São Paulo: Atlas, 2002.
- 12 BORNIA, Antonio Cezar. "Análise gerencial de custos". 3ª Edição. São Paulo: Atlas, 2010.
- 13 BRUNI, Adriano Leal. "A administração de custos, preços e lucros". 4ª Edição. São Paulo: Atlas, 2010.
- 14 MARTINS, Eliseu. "Contabilidade de custos". São Paulo: Atlas, 2009.
- 15 MAHER, Michael. "Contabilidade de custos: criando valor para a administração". São Paulo: Atlas, 2001.
- 16 WERNKE, Rodney. "Gestão de custos: uma abordagem prática". São Paulo: Atlas, 2004.
- 17 VICECONTI, Paulo Eduardo Vilchez; NEVES, Silvério das. "Contabilidade de custos: um enfoque direto e objetivo". São Paulo: Frase, 2010.
- 18 GRESSLER, Lori. "Introdução à pesquisa: projetos e relatórios". 2. ed. São Paulo: Loyola, 2004.
- 19 ROESCH, Sylvia Maria Azevedo. "Projetos de estágio e de pesquisa em administração: estágios, tcc, dissertações e estudos de caso". 1. ed. São Paulo: Atlas, 2015.
- 20 LAKATOS, E. M.; MARCONI, M. A. "Fundamentos de metodologia científica". São Paulo: Atlas, 2001.
- 21 GIL, A. C. "Métodos e Técnicas de pesquisa social". 5ª Edição. São Paulo: Atlas, 1999.

PESQUISA DE MARKETING APLICADA EM UM SUPERMERCADO NA REGIÃO DAS MISSÕES NO ESTADO DO RIO GRANDE DO SUL

BORGHETTI RaquelDuzsinski
raquel.borghetti@fundicaoborghetti.com.br
GIORDANI Rodrigo
giordanirodrigo@gmail.com

Universidade Regional Integrada do Alto Uruguai e das Missões – URI – Ex. de Cerro Largo.

RESUMO

O presente artigo tem como objetivo mostrar uma pesquisa de marketing que mediu o grau de satisfação dos clientes que frequentam o setor do açougue de um Supermercado localizado na Região das Missões no estado do Rio grande do Sul. A organização que foi estudada não havia realizada nenhuma pesquisa neste setor e havia uma carência entre os gestores para saber a opinião dos clientes em questão. Foi elaborada uma introdução ao marketing e consequentemente após, a pesquisa de marketing. Também foi citada os passos corretos de como realizar uma pesquisa mercadológica e o que deve constar em seus dados. A metodologia utilizada para desenvolver este estudo foi uma pesquisa bibliográfica em livros, revistas e periódicos, após, foi realizada uma pesquisa de campo. A coleta de dados foi realizada através de uma aplicação de um questionário aos frequentadores do supermercado. O universo e a amostra do presente projeto de pesquisa foi de 100 pessoas entrevistadas, que colaboraram sem identificação e de livre e espontânea vontade. Os resultados obtidos com a pesquisa foram estudados pelos gestores da organização para serem feitas as devidas alterações necessárias.

Palavras chaves: Marketing, Pesquisa de Marketing, Supermercado.

1. INTRODUÇÃO

A tarefa da pesquisa de marketing consiste em avaliar as necessidades de informações de uma organização e fornecer a gerencia informações relevantes, precisas, confiáveis, validas e atuais. O ambiente competitivo de hoje e os custos crescentes tanto de produção como em produto final, faz com que essa ferramenta se torne cada vez mais necessária para uma boa administração da organização.

A pesquisa de marketing influencia diretamente nas estratégias mercadológicas das organizações. Dessa maneira, a pesquisa de marketing é uma ferramenta que aproxima o consumidor real ou potencial ao cliente que a utiliza, usando de informações qualitativas ou quantitativas para traçar perfis, preferências, gostos, necessidades e entre outras especificações de suma importância para a organização.

Este presente artigo tem como objetivo realizar uma pesquisa de marketing quantitativa, para verificar hábitos e atitudes e medir o grau de satisfação dos clientes que frequentam o Supermercado estudado. Para obter-se um maior aprofundamento no setor da empresa, essa pesquisa foi realizada no setor do açougue da organização.

Essa pesquisa contou com um total de 100 entrevistados, e foi elaborada contando com um conjunto de 11 questões relativas ao tema. Levou-se em consideração para sua elaboração os quesitos como: o sexo dos entrevistados, a faixa etária, o que leva os consumidores procurar o açougue do Supermercado Jaeschke, a frequência de compras de cada consumidor, o grau de satisfação quanto à variedade de carnes, atendimento, tempo de espera, preço, higiene e limpeza, e por fim foi proposto que cada entrevistado desse sua sugestão de melhoria que poderia ser aplicado no local.

2. REFERENCIAL TEÓRICO

2.1 Marketing

O marketing é uma ferramenta importante para a venda de produtos ou serviços para uma organização. Ainda segundo Las Casas (2009, p.15):

Marketing é a área do conhecimento que engloba todas as atividades concernentes às relações de trocas orientadas para criação de valor aos consumidores, visando alcançar determinados objetivos de empresas ou indivíduos

através de relacionamentos estáveis e considerando sempre o ambiente de atuação e o impacto que essas relações causam no bem estar da sociedade.

Para Kotler e Lee (2011, p.26) o marketing também pode ser social, que pode ser entendido como a “a aplicação de tecnologias de marketing comercial para a análise, o planejamento, a execução e a avaliação de programas projetados para influenciar o comportamento voluntário de público-alvo a fim de melhorar o seu bem estar pessoal e o de sua sociedade”.

O conceito de marketing propõe que uma organização deva satisfazer as necessidades e os desejos dos consumidores para gerar lucro. Para que a empresa possa satisfazer as necessidades dos consumidores através de seus produtos e serviços, primeiramente ela deve estudar os consumidores. A Associação Americana de Marketing (AMA) define comportamento do consumidor como “a interação dinâmica entre afeto e cognição, comportamento e ambiente por meio da qual os seres humanos conduzem na vida atitudes relacionadas à troca”. A (AMA) quer dizer que o comportamento do consumidor envolve os pensamentos e os sentimentos que as pessoas experimentam e suas ações no processo de consumo.

2.2 Pesquisa de Marketing

A pesquisa de marketing é a função que conecta o consumidor, o cliente e o público ao profissional de marketing através de informações utilizadas para identificar e definir oportunidades e problemas de marketing.

Segundo Malhotra (2006, p.36), pesquisa de marketing consiste em:

Identificação, coleta, análise e disseminação de informações de forma sistêmica e objetiva e o uso de informações para melhorar a tomada de decisões relacionada com a identificação e solução de problemas e oportunidades em marketing.

A pesquisa de marketing desempenha dois papéis essenciais no sistema de marketing. Em primeiro lugar, como parte do processo de feedback da inteligência de marketing. Em segundo lugar, a pesquisa de marketing é a principal ferramenta para exploração de novas oportunidades de mercado. Ainda segundo Mc Daniel e Gates (2005, p.4) a pesquisa de marketing é “a função que interliga o consumidor, o cliente e o público ao profissional de marketing por meio da informação”.

A pesquisa de marketing procura fornecer informações precisas que reflitam uma situação verdadeira. Segundo Barros e Samara (2007, p.14), a pesquisa de marketing também constitui uma subdivisão do Sistema de Informação de Marketing (SIM) da empresa, e sua função é executar projetos específicos para a obtenção das informações necessárias, que não estejam disponíveis ou não estejam apresentadas na forma desejada.

O SIM consiste em quatro subsistemas, como pode ser visto na Tabela 1:

Tabela 1: Subsistemas, do SIM

SISTEMA DE	FORNECEM DADOS SOBRE
Relatórios internos	Vendas, custos, despesas, produção e fluxo de caixa.
Inteligência de marketing	Informações diárias dos executivos por meio de contatos com vendedores, distribuidores, publicações e relatórios.
Pesquisa de marketing	Estudos específicos, projetos formais sobre problemas e oportunidades para o marketing.
Análítico de marketing	Processos estatísticos e modelos de decisão para apoio aos executivos. Análises de regressão, análise fatorial, modelos gráficos e matemáticos.

Fonte: Barros e Samara (2007 p.14)

A pesquisa de marketing auxilia o gerente de marketing a tomar decisões, como propõe. Eles tomam decisões sobre oportunidades em potencial, seleção de mercados alvos, segmentação de mer-

cado, planejamento e implementação de programas de marketing, desempenho de marketing e controle. Em termos de questões técnicas os pesquisadores precisam se certificar de que a concepção de pesquisa a ser utilizada irá prover a organização das informações necessárias para a resolução ou diminuição de seu problema.

Para elaborar uma pesquisa de marketing, é preciso seguir alguns passos. Segundo Malhotra (2006 p.39), o processo de pesquisa pode ser classificado em seis passos, que são eles:

- Definição do problema: informações relevantes sobre o histórico do problema, que informações são necessárias e como elas serão utilizadas para tomar decisões. A definição do problema envolve discussões com os responsáveis pelas decisões, entrevistas com especialistas do setor e análise de dados.
- Desenvolvimento de uma abordagem: formulação de uma estrutura objetiva ou teórica, modelos analíticos, perguntas de pesquisa, hipóteses e a identificação de características ou fatores capazes de influenciar a concepção da pesquisa. Esse processo é guiado por discussões com gerentes e especialistas do setor.
- Formulação da concepção da pesquisa: é uma estrutura ou desenho para a realização do projeto de pesquisa de marketing. Ela detalha os procedimentos necessários para a obtenção das informações requeridas e sua finalidade é criar um estudo que irá testar as hipóteses de interesse, determinar as possíveis respostas às perguntas da pesquisa e proporcionar as informações necessárias para a tomada de decisão. Em termos formais a concepção da pesquisa envolve os seguintes passos:
 1. Definição da informação necessária;
 2. Análise de dados secundários;
 3. Pesquisa qualitativa;
 4. Métodos de coleta de dados quantitativos;
 5. Procedimentos de mensuração e escalas;
 6. Elaboração do questionário;
 7. Processo de amostragem e tamanho da amostra;
 8. Plano de análise de dados;
- Trabalho de campo ou coleta de dados: envolve uma força ou equipe de campo que opere no campo, como no caso das entrevistas pessoais, por telefone, pelo correio ou eletronicamente. A seleção, o treinamento, a supervisão e avaliação adequadas da força de campo ajudam a minimizar os erros de coleta de dados.
- Preparação e análise dos dados: inclui sua editoração, codificação, transcrição e verificação. Cada questionário ou formulário de observação é inspecionado ou editado e, se necessário, é corrigido. Códigos numéricos ou alfabéticos são atribuídos para representar as respostas a cada pergunta no questionário. Os dados dos questionários são transcritos, passadas para fitas magnéticas ou transmitidas diretamente para o computador.
- Preparação e apresentação do relatório: o projeto inteiro deve ser documentado em um relatório escrito que cubra as perguntas específicas identificadas, que descreva a abordagem, a concepção da pesquisa, a coleta de dados e os procedimentos de análise adotados e apresente os resultados e as principais constatações.

Existem vários tipos de pesquisas de marketing. Segundo Faria e Faria (2009 p.27), existem seis tipos de pesquisa de marketing, que são eles:
- Pesquisa de segmentação: o mercado como um todo é grande e heterogêneo, quanto a necessidades, expectativas de benefícios, comportamentos e atitudes. Os recursos são limitados para atendê-lo totalmente. Por isso, precisa-se segmentar para identificar com rapidez e eficiência

grupos homogêneos de clientes que representem oportunidades mercadológicas expressas em vendas e lucros.

- Pesquisa de segmentação por estilo de vida: a pesquisa de estilo de vida é utilizada para a segmentação de mercado uma vez que o conjunto de compra e consumo e de modo de consumir reflete o estilo de vida dos diferentes grupos da sociedade.
- Pesquisas de hábitos e atitudes: é considerada básica para o estudo do comportamento do consumidor. Através dela podem-se obter as informações que são necessárias para estudar o público de uma campanha e estudar o processo de planejamento publicitário.
- Pesquisa de imagem: a marca é o elemento que permite ao cliente satisfeito reencontrar o traço de seu fabricante e permanecer fiel a ele. A imagem de marca é definida pelo conjunto de opiniões do público sobre a marca e pode ser positiva, negativa ou neutra. A imagem de marca é construída por uma serie de associações constituídas pelas ações.
- Teste de produtos: os testes de produto tem o objetivo exclusivo de avaliar o desempenho do produto após o uso efetivo por parte dos consumidores.
- Vendas e distribuição: avaliar a penetração do produto, seu desempenho geral, distribuição, eficácia de promoção e sensibilidade ao preço.

3. METODOLOGIA

Para o desenvolvimento deste trabalho realizou-se uma pesquisa bibliográfica, por meio de livros, revistas, periódicos, entre outros. De acordo com o pensamento de Gil (1994), o desenvolvimento da pesquisa bibliográfica, ocorre a partir de material já elaborado, constituído principalmente a partir de livros e artigos científicos, que tem a finalidade de fornecer ao pesquisador uma visão completa sobre o assunto a ser pesquisado. Após realizou-se uma pesquisa de campo, através de questionários.

Após realizou-se uma análise exploratória dos dados que para Malhortra (2001), o objetivo da análise é possibilitar a compreensão do problema enfrentado pelo pesquisador. A pesquisa exploratório, procura explorar um problema ou uma situação para prover critérios de compreensão. Nesse caso ela permitiu identificar a opinião dos clientes do Supermercado.

A presente pesquisa se caracteriza, quanto a sua metodologia, como uma pesquisa quantitativa, aonde segundo Godoy (1995, p. 58) “o pesquisador conduz o seu trabalho a partir de um plano estabelecido *a priori*, com hipóteses claramente especificadas e variáveis operacionalmente definidas”. Além disso, ainda, segundo Godoy, a pesquisa quantitativa envolve a medição objetiva e a quantificação de resultados, buscando a precisão, evitando distorções na etapa de análise e interpretação dos dados.

3.1 Procedimentos de pesquisa

3.1.1 População

Conforme Richardson (1989, p. 103), universo “é o conjunto de elementos que possuem determinadas características”. O universo deste estudo são 100 pessoas do sexo masculino e feminino, que frequentam o setor de açougue do Supermercado.

3.1.2 Coleta de dados

A coleta de dados é uma das partes mais importantes do processo de pesquisa. Essa etapa deve ser bem definida para que o pesquisador possa conduzir seu trabalho de forma clara e objetiva. segundo Bandeira (2004), basicamente o entrevistador pode adotar como maneira de coleta de dados a utilização de documentos, a observação de comportamentos ou então a informação dada pelo próprio sujeito, seja oralmente ou de forma escrita. Neste trabalho a coleta foi realizada através da aplicação de um questionário aos clientes do setor açougue do Supermercado estudado.

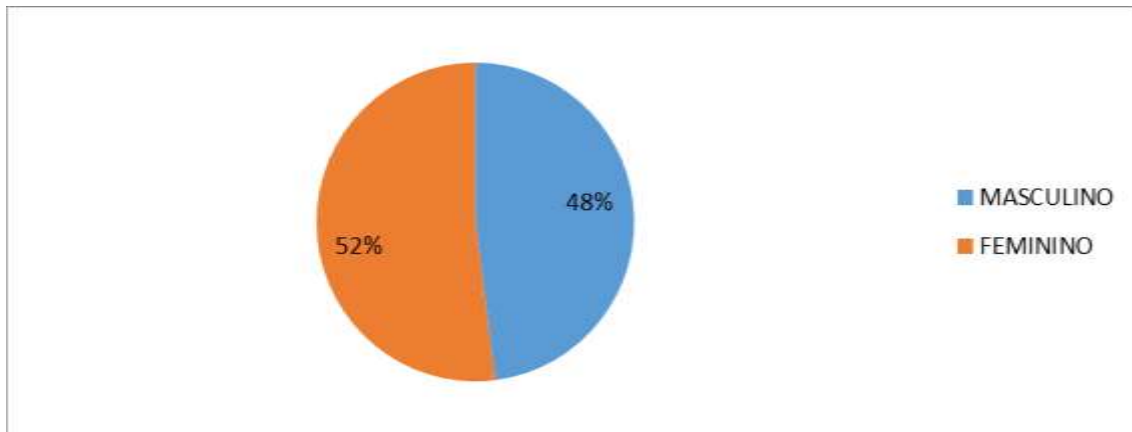
3.1.3 Análise e interpretação dos dados

Executada a coleta, iniciou-se o processo de tabulação e interpretação dos dados. E após, realizado os gráficos para transparência da pesquisa.

4. APRESENTAÇÃO DOS RESULTADOS

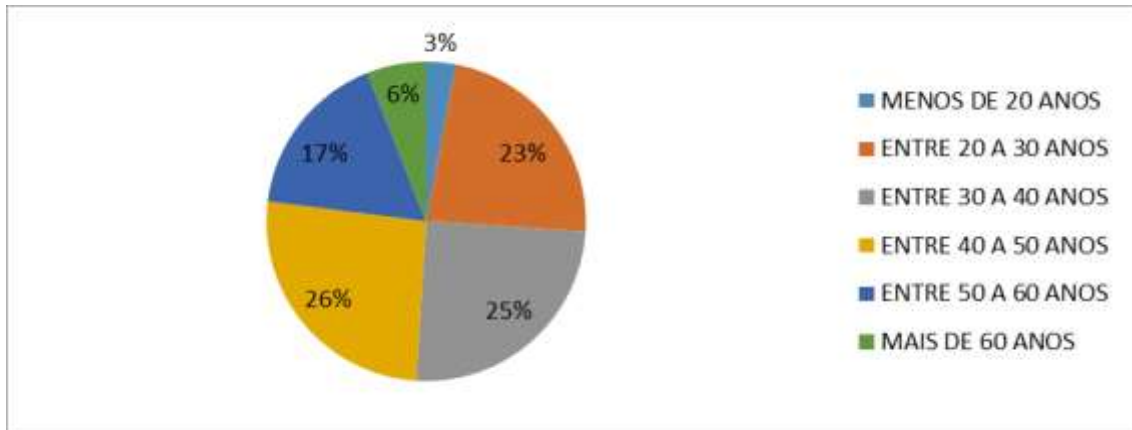
Foi elaborado um questionário de 11 questões que leva em consideração o sexo dos entrevistados, a frequência com que eles vão até o estabelecimento, questões para medir o grau de satisfação em relação a variedades de carnes, higiene e limpeza, atendimento, preços e por fim foi pedido aos entrevistados que opinassem quanto a sugestões para melhoria do local.

A primeira abordagem se refere ao sexo dos entrevistados, que temos como resultado o que mostra no Gráfico 1.



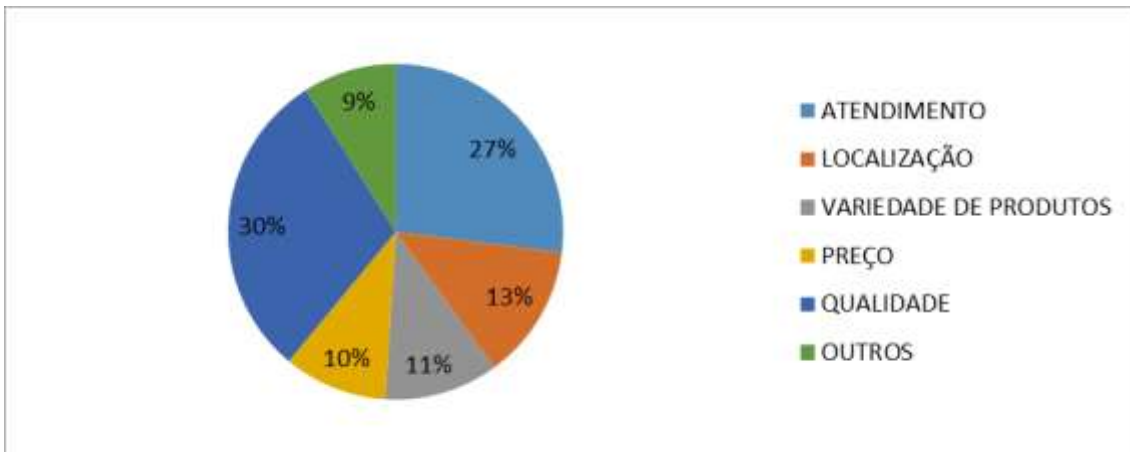
Nessa questão obteve o resultado de que 52% dos entrevistados são do sexo masculino e 48% dos entrevistados são do sexo feminino.

Próxima questão aplicada foi em relação à faixa etária dos entrevistados, como mostra no Gráfico 2.



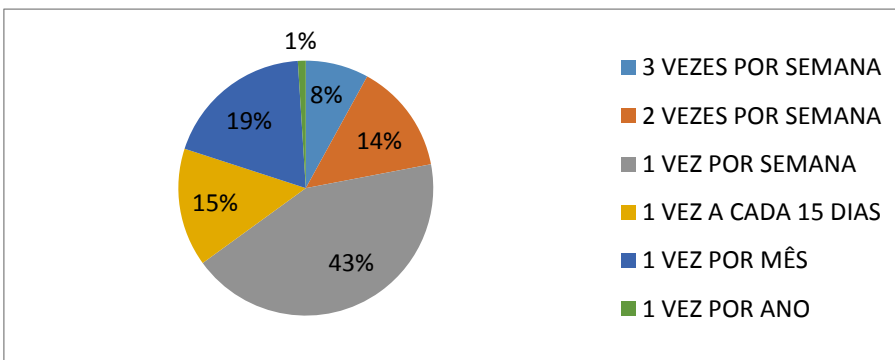
Dentre os entrevistados, temos 3% das pessoas com menos de 20 anos, 23% estão na faixa entre 20 a 30 anos, 25% estão entre 30 a 40 anos, 26% das pessoas entrevistadas estão entre 40 a 50 anos, 17% estão entre 50 a 60 anos e 6% são pessoas com mais de 60 anos de idade.

Na próxima questão, foi levado em consideração, “O que leva você a comprar carnes no açougue do Supermercado Jaeschke”. E obteve-se o resultado, como mostra o Gráfico 3.



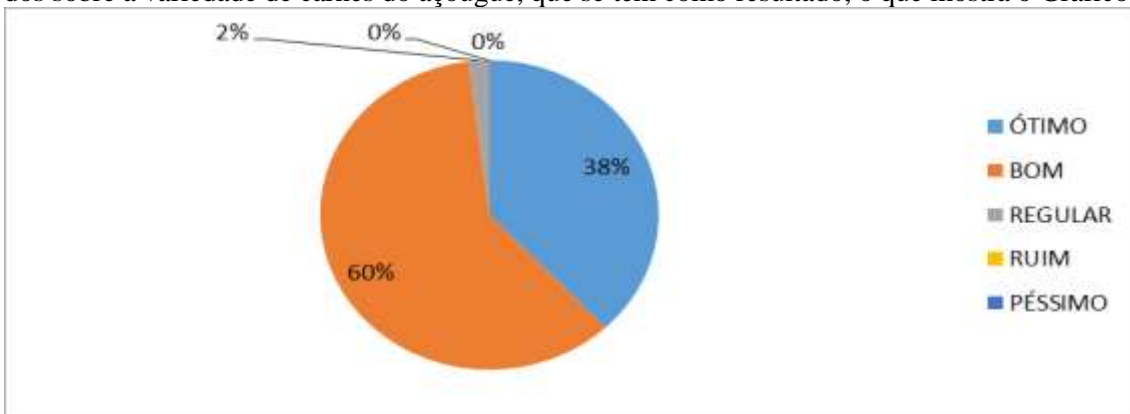
Dentre as alternativas podemos destacar a qualidade com 30%, seguindo do atendimento com 27%, 13% dos entrevistados citaram localização, 11% variedade de produtos, 10% preço e 9% dos entrevistados marcaram outros, dentre a opção outros os entrevistados citaram: como todas as alternativas anteriores, não vão a outros lugares, sempre compram nesse local.

A questão seguinte trata-se de: “Com que frequência você compra carnes no açougue do Supermercado Jaeschke”. O resultado pode ser entendido como mostra o Gráfico 4.



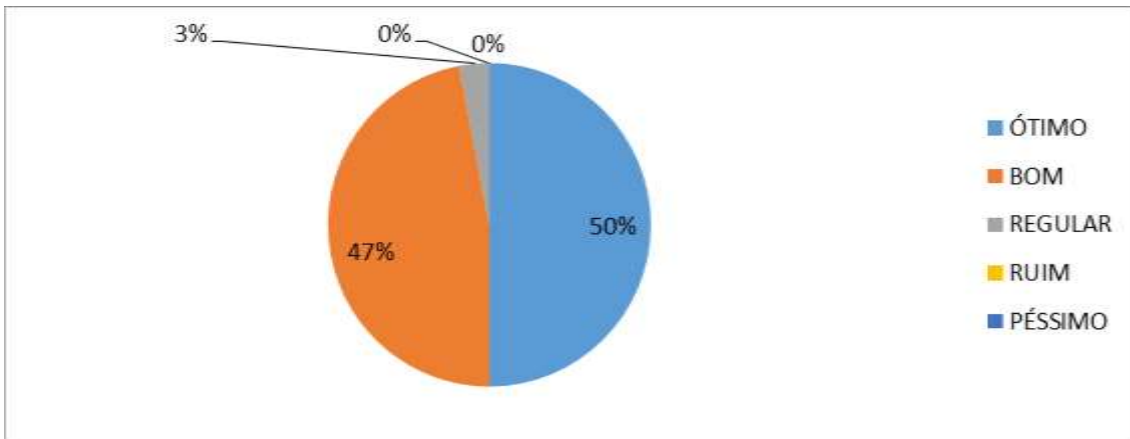
Como resultado nessa questão temos como destaque 43% das pessoas comparece ao açougue 1 vez por semana, 14% comparece 2 vezes por semana, 8% dos entrevistados comparece 3 vezes por semana, 15% 1 vez a cada 15 dias, 19% 1 vez por mês, e 1 entrevistado como não sendo da cidade e região comparece 1 vez por ano quando está de férias.

Para as 5 próximas questões usou-se a escala de avaliação likert. Perguntou-se aos entrevistados sobre a variedade de carnes do açougue, que se tem como resultado, o que mostra o Gráfico 5.



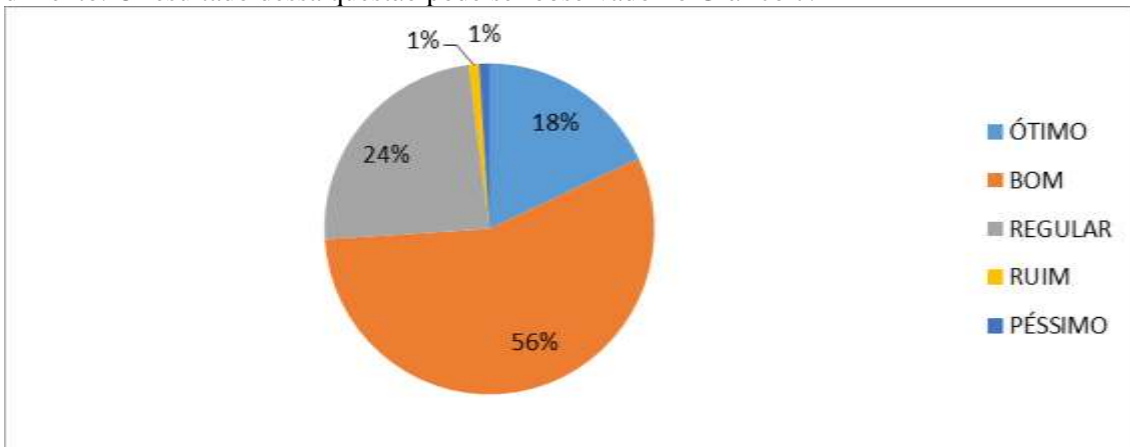
Respectivamente nessa questão 60% dos entrevistados avaliam como ótimo, 38% dos entrevistados avaliam como bom e apenas 2% como regular.

Na questão que mediu o grau de satisfação dos clientes quanto ao atendimento, tem-se o Gráfico 6.



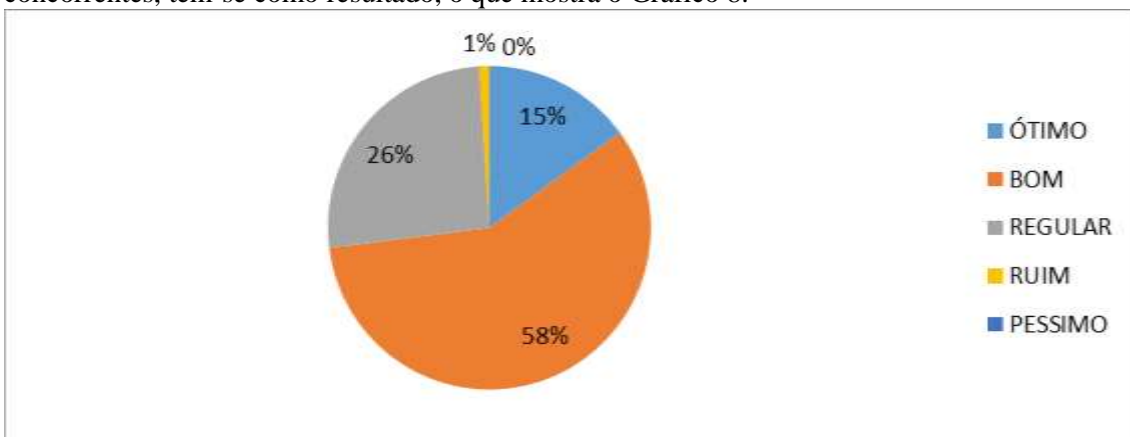
Respectivamente 50% dos entrevistados responderam essa questão como ótimo, 47% sendo bom e 3% como regular. Isso mostra que a empresa tem um bom atendimento.

A próxima questão mede o grau de satisfação dos clientes quanto ao tempo de espera no atendimento. O resultado dessa questão pode ser observado no Gráfico 7.



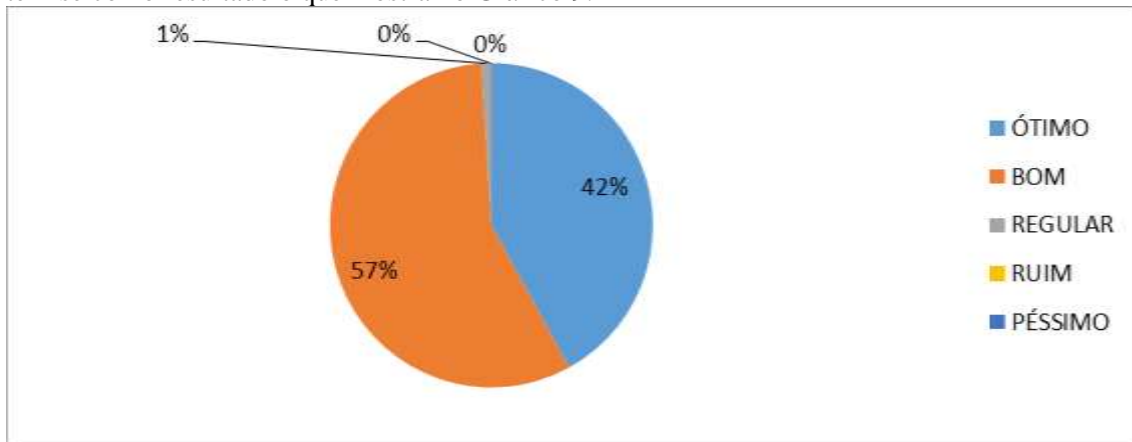
Pode-se destacar que 56% dos entrevistados qualificaram como bom, 18% como ótimo, 24% dos entrevistados qualificaram como regular 1% como ruim e 1% como péssimo.

No que se refere aos preços praticados no açougue do Supermercado, em comparação aos concorrentes, tem-se como resultado, o que mostra o Gráfico 8.



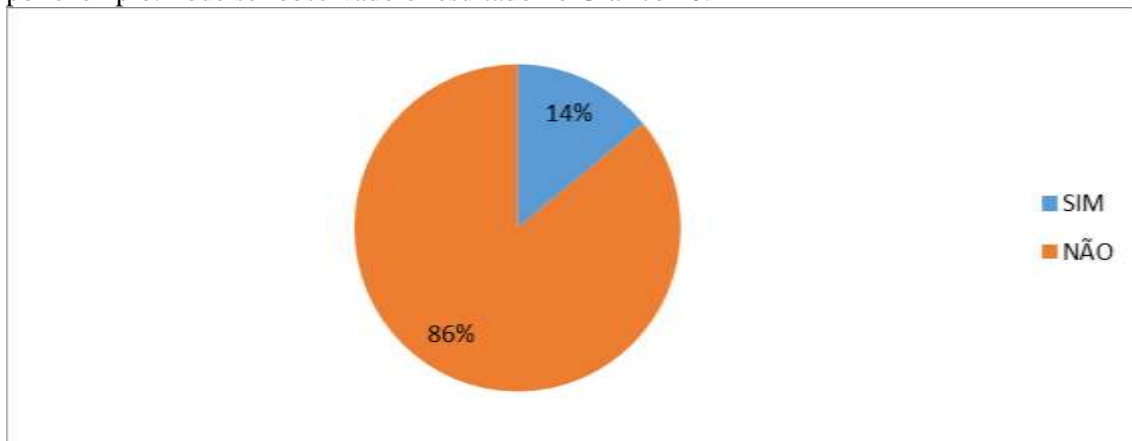
A maioria dos entrevistados avaliou como bom, tendo 58%, 26% dos entrevistados avaliaram como regular, 15% como ótimo e 1% como ruim.

A questão que mediu o grau de satisfação dos clientes quanto à higiene e limpeza do açougue, tem-se como resultado o que mostra no Gráfico 9.



Pode ser analisado que 57% dos entrevistados avaliaram a questão da higiene e limpeza como bom, 42% como ótimo e 1% como regular.

Foi elaborada uma questão para saber dos clientes se o motivo pelo qual eles comparecem ao supermercado é o açougue. Como podemos observar no quadro abaixo, obtivemos o resultado de que 14% dos entrevistados comparecem até o supermercado por causa do açougue e 86% não vão ao supermercado exclusivamente pelo açougue, mas sim, para efetuar suas demais compras, como o rancho, por exemplo. Pode ser observado o resultado no Gráfico 10.



A última questão elaborada pediu a opinião dos entrevistados quanto a melhorias que podem ser feitas no açougue, e obteve-se como resultado:

- Mais variedade de carnes (carne de ovelha, peixes).
- Carnes temperadas.
- Mais promoções.
- Bife a milanesa
- Frango recheado, matambre recheado.
- Vender a coxa separada da sobrecoxa.
- No verão ter cuidados com as moscas no balcão.
- Fila única para atendimento.
- Colaboradores usar luvas descartáveis para o manuseio das carnes, fazer a higienização das mãos com álcool gel, por exemplo.
- Ter cuidado ao descarregar as carnes para não passar no meio dos clientes.

CONCLUSÃO A pesquisa de marketing mostrou ter um interessante papel dentro da organização. Com essa ferramenta em mãos da organização, as suas decisões estratégicas pode-se tornar mais adequadas ao mercado, com uma precisão e exatidão maior em atingir as suas metas.

As pesquisas de marketing são investimentos fundamentais para qualquer organização, seja de grande ou pequeno porte. Tem que ser levado em consideração a escolha do tipo de pesquisa e a maneira do desenvolvimento da mesma, o método deve satisfazer a necessidade da organização.

Em vista dos argumentos apresentados nos gráficos acima referentes à pesquisa sobre a satisfação dos clientes do açougue do Supermercado, podemos concluir que os entrevistados estão em sua maioria na faixa etária de 40 a 50 anos e que a diferença de homens para mulheres é de apenas 2%.

A maioria dos entrevistados vai até o açougue pela qualidade dos produtos, e sua maioria comparece uma única vez por semana.

No que se refere à variedade de carnes, atendimento, preços, higiene e limpeza a maioria dos entrevistados qualificaram essas questões como sendo ótimo e bom. A questão que trata do tempo de espera no atendimento podemos destacar que 24% dos entrevistados qualificaram como regular, e citaram como sugestão mais atendentes em horários de pico e fim de semana e também citaram a possível implementação de fila única.

Ao gestor da empresa Supermercado, recomenda-se através da pesquisa realizada atender o desejo do consumidor no que se referem a mais opções de carnes e peixes, trabalhar com carnes temperadas, elaborar uma maneira de agilizar o atendimento, principalmente em horário de pico e finais de semana, levar em consideração a opinião dos clientes é obter vantagem competitiva no mercado atual.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

1. LAS CASAS, Alexandre Luzzi. **Marketing: conceitos, exercícios e casos**. 8ªed. São Paulo: Atlas, 2009.
2. KOTLER, Philip. LEE, Nancy R. **Marketing Social: influenciando comportamentos para o bem**. 3ªed. Porto Alegre. Bookman, 2011.
3. MALHOTRA, Naresh K. **Pesquisa de Marketing: Uma orientação aplicada**. 4ªed. Porto Alegre, Bookman, 2006.
4. MC DANIEL, Carl D.. GATES, Roger H. **Fundamentos de Pesquisa de Marketing**. 2ªed. Rio de Janeiro. LTC, 2005.
5. SAMARA, Beatriz Santos. BARROS, José Carlos de. **Pesquisa de Marketing: conceitos e metodologia**. 4ªed. São Paulo. Pearson, 2007.
6. FARIA, Isabel Sabastier de. FARIA, Mario de. **Pesquisa de Marketing: teoria e prática**. São Paulo. M.Books do Brasil Editora Ltda, 2009.
7. GIL, A.C. **Métodos e técnicas de pesquisa social**. São Paulo: Atlas, 1994.
8. MALHOTRA, L.K. **Pesquisa de marketing: uma orientação aplicada**. 3 ed. Porto Alegre; Bookman, 2001.
9. GODOY, Arilda Schmidt. **Introdução à pesquisa qualitativa e suas possibilidades**. RAE - Revista de Administração de Empresas, São Paulo, v. 35, n. 2, p. 57-63, 1995.
10. RICHARDSON, R.R. **Pesquisa Social: métodos e técnicas**. 2ª ed. São Paulo: Atlas, 1989.
11. BANDEIRA, Marina. **Definição das variáveis e métodos de coleta de dados**. Laboratório de Psicologia Experimental. Departamento de Psicologia – UFSJ. Disponível em <<http://www.ufsj.edu.br/portal-repositorio/File/lapsam/Texto>> Acesso em 31 de julho de 2014.

A LOGÍSTICA DE ARMAZENAGEM E SEUS ASPECTOS RELATIVOS A VERTICALIZAÇÃO E TERCEIRIZAÇÃO NA EMPRESA

Dalongaro Roberto Carlos

robertocarlosad@hotmail.com

Moura C. F. Révis

Revismoura@hotmail.com

Hartmann Vando Knob

vando_hartmann@hotmail.com

Universidade Regional Integrada – URI - São Luiz Gonzaga – Brasil, 2016

Resumo

Este trabalho pretende abordar alguns aspectos relacionados aos conceitos e às operações observados na verticalização e na terceirização da armazenagem e distribuição de produtos. Apresenta-se os centros de distribuição (CDs), como elemento de estudo. Ao longo do trabalho, são caracterizados diversos pontos relevantes: a importância da armazenagem na logística, conceitos e funções básicas dos CDs, vantagens em sua adoção. Por último, é apresentado um panorama do comparativo entre investir na verticalização da logística ou terceirizar a armazenagem e a distribuição dos produtos. Os objetivos principais do presente trabalho é analisar os aspectos relevantes da terceirização e verticalização dos serviços logísticos, como também estimar uma receita gerada pelo investimento em um CD dentro do processo de verticalização da logística. Com isso se explora também a seguinte problemática. Com base na temática de estudo proposta. É possível que uma empresa de eletrodomésticos recupere o valor investido em um centro de distribuição com 05 anos de operação? A armazenagem possui um aspecto de elevada consideração no processo de negócios junto ao mercado, pois assimila uma parcela significativa dos custos logísticos na cadeia de suprimentos.

Palavras-chaves: Logística, Armazenagem, Verticalização, Terceirização.

1 INTRODUÇÃO

Notórias mudanças na gestão logística têm ocorrido na administração contemporânea empresarial, consequência de inúmeros aspectos dentre os quais se destacam: as variações de demandas, novas tendências de mercado e especulações. A esse respeito, Pimenta (2000) argumenta que o maior obstáculo da logística moderna é a exigência cada vez maior dos clientes por melhores níveis de serviços, onde o preço passa a ser um qualificador, e o nível de serviço um diferenciador perante o mercado.

Com isso a distribuição física de produtos constitui-se em permanente desafio logístico. A escolha do posicionamento e da função das instalações de armazenagem é uma definição estratégica. É parte de um conjunto integrado de decisões, que envolvem políticas de serviço ao cliente, políticas de estoque, de transporte e de produção que visam prover um fluxo eficiente de materiais e produtos acabados ao longo de toda a cadeia de suprimentos (LACERDA, 2000).

Atualmente, esta definição tem passado por transformações profundas, envolvendo serviços que vão muito além da tradicional estocagem de curto e médio prazo. As empresas procuram cada vez mais agilizar o fluxo de materiais, comprimindo o tempo entre o recebimento e a entrega dos pedidos, para reduzir os investimentos em estoque. Neste ambiente, o papel da armazenagem está voltado para prover capacidade de resposta rápida e muitos dos serviços executados visam justamente reduzir as necessidades de estoque. Acompanhando esse cenário, o mercado está migrando para a centralização de estoque, facilitando a entrega direta e contínua em cada ponto de venda, fazendo com que os Centro de Distribuição - CDs assumam um papel de relevância logística.

Vários fatores contribuíram para o crescimento da logística, o primeiro deles de acordo com Ballou (2001) foram as alterações das condições dos padrões e atitudes dos consumidores. Outros fatores apontados pelo autor são a pressão pelo controle dos custos nas operações, e as novas tecnologias de informação que aumentaram o ritmo das operações logísticas e sua complexidade.

A cada momento econômico surgem novos obstáculos que gerou um grande desafio para os tomadores de decisão, em especial a gerência das operações de armazenagem que se desenvolvem em todos os elos da cadeia de suprimentos. Manter as operações logísticas em seu controle ou delegá-la a terceiros (operadores logísticos) é uma decisão de grande relevância na gestão estratégica para as empresas.

Para isso, o referido trabalho de investigação tem como objetivos principais analisar os aspectos relevantes da terceirização e verticalização dos serviços logísticos, como também estimar uma receita gerada pelo investimento em um CD dentro do processo de verticalização da logística.

Vinculado a esse objetivo de estudo está a problemática da pesquisa, que se relaciona com o questionamento a respeito da decisão de verticalizar ou terceirizar as operações logísticas de armazenagem e distribuição de produtos. Com isso é levantado o seguinte questionamento: É possível que uma empresa de eletrodomésticos recupere o valor investido em um centro de distribuição com 05 anos de operação?

Discutir a ideia de terceirizar determinados serviços dentro da cadeia logística é um tema de crescente reflexão, pois, o atual ambiente de competitividade faz com que as empresas busquem se adaptar ao mercado e procurem reduzir os seus custos operacionais, repassando o mínimo possível desses custos ao consumidor final.

Com isso, o estudo parte da seguinte hipótese, H1: Pela consideração de um custo de oportunidade sobre o valor investido na verticalização com um CD, é mais rentável terceirizar as operações logísticas.

2 MARCO TEORICO

2.1 Conceitos e importância de logística

A CSCMP (2005)⁹⁷, considera a logística como um processo e a define como “o processo de planejamento, implementação e controle do fluxo eficiente e economicamente eficaz de matérias-primas, estoques em processo, produtos acabados e informações relativas, desde o ponto de origem, até o ponto de consumo, com o propósito de atender às exigências dos clientes”.

Com isso, a geração de valor através da logística é uma grande preocupação nas empresas atualmente, que veem nos serviços logísticos a melhor forma de dar respostas rápidas, flexíveis e confiáveis aos clientes, que para isso, segundo Bowersox (2006) a empresa deve combinar competência operacional com comprometimento, em relação às expectativas e necessidades especialmente dos clientes-chave.

Segundo Sousa (2002), as empresas que não alcançam um bom sistema de logística interna estão suscetíveis a perderem sua colocação no mercado pela avaliação que os clientes irão fazer sobre os serviços prestados por seus funcionários quando da falta de algum material no seu atendimento. Para Moura (1998), a logística interna trata de todo o gerenciamento do processo interno de abastecimento, armazenagem, transporte e distribuição das mercadorias dentro da organização, ou seja, para atender suas demandas.

Ballou (2006) destaca a grande importância da logística para o mercado, assegurando que a logística é a essência do comércio e contribui indubitavelmente para a melhoria do padrão econômico de vida.

Para Christopher (2009), a logística é responsável por gerenciar estrategicamente a aquisição, o transporte e a armazenagem de matérias-primas, componentes e produtos acabados, além dos fluxos de informação relacionados.

Alves (2001) considera que a logística é responsável pela movimentação geral dos produtos, que se dá pelas três áreas: suprimento, apoio à produção e distribuição física, enfrentando os problemas decorrentes da distância que separa clientes e fornecedores. É fundamental que haja a integração dessas partes da empresa para que a logística possa alcançar a sua missão, que é, colocar o produto certo no lugar certo, na hora certa e nas condições desejadas. Ou seja, a logística deve reduzir o hiato que existe entre a produção e a demanda (Dalmás, 2008).

2.2 Características e importância da armazenagem

Dentro da logística de distribuição e de suprimento está contido o processo de armazenagem, que durante anos foi relegado a locais inadequados, pois não se pensava em armazenagem como estratégia logística. Com o passar do tempo, verificou-se que locais inadequados ocasionavam um alto custo para as organizações (Moura, 1997). A armazenagem tornou-se uma estratégia das empresas para reduzir o custo dos produtos.

A elevada parcela de custos fixos na atividade de armazenagem faz com que os custos sejam proporcionais à capacidade instalada (Lima, 2002). Desta maneira, pouco importa se o armazém está vazio ou

⁹⁷ (Council of Supply Chain Management Professionals).

se está movimentando menos produtos do que o planejado. A maior parte dos custos de armazenagem continuará ocorrendo, pois estão associados ao espaço físico, aos equipamentos de movimentação, ao pessoal e aos investimentos em tecnologia.

Aliado a essa questão, otimização dos espaços no armazém é outro tema preocupante, que tende a utilizar ao máximo a sua capacidade de armazenagem devendo, então, ter ferramentas e estratégias que facilitem a localização do produto (Moura, 1997).

Para Machado *et al.* (2007), com a evolução das técnicas de gestão de estoques, e principalmente com a evolução da filosofia do just in time - manutenção de quantidades de estoques suficientes para proporcionar a diminuição dos custos de armazenagem, espaço, pessoal e obsolescência do capital, a gestão de armazenagem de mercadorias exige uma sincronização entre a oferta e a demanda, de maneira a tornar a manutenção desnecessária.

Contudo, a armazenagem é a guarda temporária de produtos para posterior distribuição. Os estoques são necessários para o equilíbrio entre a demanda e a oferta. No entanto, as empresas visam manter níveis de estoques baixos, pois estes geram custos elevados: custos de pedir – custos administrativos associados ao processo de aquisição das mercadorias; custos de manutenção referentes a instalações, mão-de-obra e equipamentos; custo de oportunidade associado ao emprego do capital em estoque (Hong, 1999).

Por definição de Moura (1997), “armazenagem é a atividade de estocagem ordenada e a distribuição de produtos nos seus locais de fabricação ou nos locais destinados a esse fim pelos produtores, ou por meio de um processo de distribuição.”

Com a evolução dos negócios e da tecnologia que resultou na considerável melhora da qualidade dos bens e serviços, aumentaram também as razões para a estocagem e armazenagem de produtos, dentre as quais quatro são citadas por Ballou (2001): “redução de custos de transportes e de produção; coordenação da oferta-demanda; auxílio no processo de produção; ajuda no processo de marketing.”

A armazenagem passa por profundas mudanças que se refletem na adoção de novos sistemas de informação aplicados à gestão de armazenagem, em sistemas automáticos de movimentação e separação de produtos e até na revisão do conceito do armazém com uma instalação com a principal finalidade de estocar produtos (FLEURY 2000).

2.3 Definição e funções do centro de distribuição

O centro de distribuição é uma configuração regional de armazém onde são recebidas cargas consolidadas de diversos fornecedores. Essas cargas são fracionadas a fim de agrupar os produtos em quantidade e sortimento corretos e, então, encaminhadas para os pontos de venda, mais próximos (Rodrigues e Pizzolato, 2003).

O CD é um conceito moderno, cuja função ultrapassa as tradicionais funções dos depósitos, galpões ou almoxarifados, as quais não são adequadas dentro do sistema logístico. Alves (2001) aponta uma grande diferença entre os depósitos e os CDs: os depósitos, operados no sistema push, são “instalações cujo objetivo principal é armazenar produtos para ofertar aos clientes”; já os CDs, operados no sistema pull, são “instalações cujo objetivo é receber produtos just-in-time modo a atender às necessidades dos clientes”.

2.3.1 Funções do centro de distribuição

As funções básicas de um CD, segundo Calazans (2001), são: recebimento, movimentação, armazenagem, separação de pedidos e expedição.

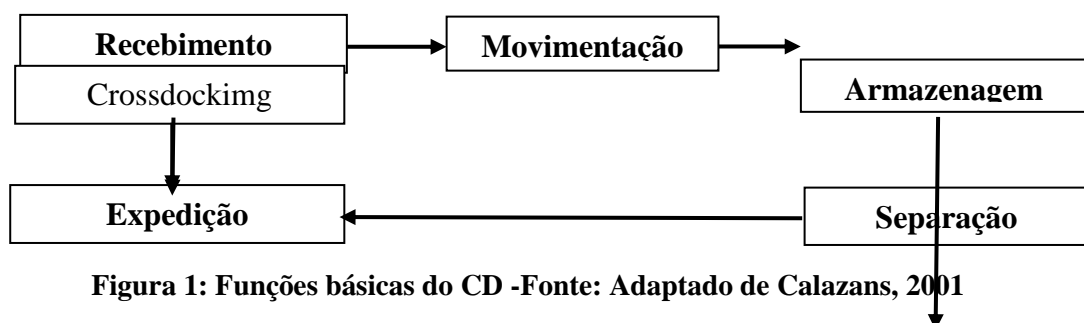


Figura 1: Funções básicas do CD -Fonte: Adaptado de Calazans, 2001

A Figura 1 mostra a relação entre todas as funções de um CD. A mercadoria chega do fornecedor e é recebida pelo CD; essa pode ser armazenada para futura expedição ou pode ser diretamente encaminhada para expedição (crossdocking, é a operação na qual o produto é recebido e encaminhado diretamente para a expedição, de acordo com Apte e Viswanathan (2000), com o mínimo de tempo possível a fim de não manter estoque); quando destinada à armazenagem, a mercadoria é movimentada até o seu devido local no estoque, até que seja solicitada em um determinado pedido, é então separada e encaminhada para expedição, onde será transportada até o destino adequado.

Segundo os respectivos autores mencionados acima, a atividade de recebimento é a primeira etapa da trajetória do produto no CD. Essa etapa é essencial para a realização das outras atividades, envolvendo o descarregamento das cargas e a conferência da quantidade e da qualidade dos produtos entregues pelos fornecedores. Após registrar os produtos, o sistema de gerenciamento do armazém indica o endereço na área de armazenagem ou em outras áreas organizacionais onde os produtos deverão ser alocados.

A movimentação interna dos produtos é o transporte de pequenas quantidades de produtos no armazém. Invariavelmente, a movimentação e o manuseio de materiais absorve tempo, mão-de-obra e dinheiro. Assim, é preciso minimizar o manuseio dos materiais, a fim de não provocar movimentos desnecessários, além de aumentar o risco de dano ou perda do produto.

A oportunidade de reduzir a intensidade da mão-de-obra e aumentar sua produtividade reside nas novas tecnologias de movimentação e manuseio de materiais que estão emergindo atualmente. Segundo Moura (1998), o tipo de equipamento utilizado na movimentação de materiais afeta a eficiência e o custo de operação do CD.

A área de armazenagem dos CDs é composta, segundo Calazans (2001), por estruturas como porta-paletes, drive-in, prateleiras e racks, que são separadas por corredores para ter acesso às mercadorias. Esses corredores são sinalizados para facilitar a operação do CD.

A separação de pedidos (picking) é a “coleta do mix correto de produtos, em suas quantidades corretas da área de armazenagem para satisfazer as necessidades do consumidor”. É uma etapa fundamental do ciclo do pedido, pois consome cerca de 60% dos custos operacionais de um CD (Lima, 2002 p.2).

A área de estocagem na maioria dos armazéns ocupa um grande espaço, devido ao acondicionamento dos estoques. Assim, a separação de pedidos, que é realizada nessa área, implica em grandes deslocamentos por parte dos operadores. No entanto, existem algumas alternativas intermediárias, segundo Lima (2002), para diminuir esse tempo gasto com o deslocamento, como: algoritmos para definição das rotas de coleta, lógicas de endereçamento e métodos alternativos de organização do trabalho.

Por sua vez a expedição é a última etapa a ser realizada no CD. Consiste basicamente na verificação e no carregamento dos produtos nos veículos, podendo envolver algumas atividades como: conferência do pedido, preparação dos documentos de expedição e pesagem da carga para determinação do custo de transporte.

Para Calazans (2001), alguns complicadores são encontrados na operação da expedição que podem afetar sua eficiência: atrasos de transportadoras, atrasos na emissão da lista de separação, quebra da sincronia entre os processos de recebimento e expedição nas operações de crossdocking e picos de demanda que não foram adequadamente planejados.

2.4 Vantagens na adoção do CD no sistema logístico

Diversas vantagens são identificadas na literatura quanto à adoção do CD no sistema logístico. Essas vantagens obtidas pela centralização de estoque podem beneficiar todos os elos da cadeia: fornecedor, empresa e consumidor.

Calazans (2001) aponta as seguintes vantagens: redução do custo de transporte, liberação de espaço nas lojas, redução de mão-de-obra nas lojas para o recebimento e conferência de mercadorias e a diminuição da falta de produtos nas lojas.

Bowersox e Closs (2001) identificam também duas vantagens na adoção do CD no sistema logístico: a capacidade de agregar valor ao produto (postergação) e os diferentes tipos de operações que podem ser realizadas no CD – consolidação, crossdocking e formação de estoque.

Pizzolato e Pinho (2003) apontam a vantagem obtida pelo fornecedor de produtos e serviços, a partir do ganho relacionado com a qualidade do atendimento ao cliente, agora servido mais rapidamente a partir de pontos mais próximos.

2.5 Verticalização e terceirização das operações logísticas

A verticalização ou integração vertical pode ser definida como a decisão da empresa em internalizar várias atividades em fases adjacentes da cadeia de produção e comercialização (Barros, 2012). Os argumentos a favor da verticalização partem do pressuposto de que realizar o trabalho internamente pode significar melhor qualidade e maior pontualidade na entrega (Ritzman e Krajewski, 2004).

Em contrapartida, com o advento da terceirização, muitas empresas optaram por delegar a terceiros parte da gestão e da operação da sua cadeia logística. Conforme Barros (2009), a elevada participação dos custos logísticos no faturamento despertou o interesse em muitas empresas para buscarem, na terceirização dos serviços dessa área, oportunidades de redução de custos e de aperfeiçoar suas operações.

A compreensão do processo de tomada de decisão de quando transferir a responsabilidade da execução de tarefas a terceiros é de fundamental importância para se conhecer a postura estratégica de uma organização, sendo a decisão de fazer ou comprar (make or buy) uma das mais importantes no cenário competitivo (Cobaito, 2012).

Uma decisão que vem trazendo forte interesse a pesquisadores e, para Vianna et al (2003) é de grande relevância estratégica na gestão das empresas é: Manter as operações logísticas em seu controle (fazer) ou delegá-la a terceiros (comprar)?

A importância da decisão é ressaltada por Bento, Di Serio e Martins (2010), que considera que as decisões de fazer ou comprar se configuram como uma das mais importantes no gerenciamento da cadeia de suprimentos e possuem aplicação em diversas áreas funcionais e em diferentes setores econômicos. A decisão de uma empresa de executar ela própria uma atividade ou comprá-la de uma empresa independente é chamada estratégia de “produzir ou comprar” ou “verticalizar ou terceirizar”. “Verticalizar” significa que a própria empresa executa a atividade, enquanto “terceirizar” significa que ela depende de uma empresa independente para executar a atividade, talvez sob contrato (Besanko et al., 2004).

A relevância desta resolução também é destacada por Hayes et al., (2005), como uma das mais importantes decisões estratégicas com que toda empresa se depara. Determinar quais atividades devem ser conduzidas internamente e quais devem ser terceirizadas para vários parceiros e fornecedores é uma opção de posse ou integração vertical, podendo ter um profundo impacto no desempenho competitivo.

2.5.1 Fatores de adoção da verticalização das operações logísticas

A decisão de verticalizar, para Fusco e Sacomano (2007, p.175), deve refletir as prioridades competitivas da organização, por exemplo: se nossos principais objetivos de desempenho forem confiabilidade de entrega e atendimento a mudanças de curto prazo nas necessidades dos clientes, a questão deve ser “como a integração vertical pode melhorar a confiabilidade e a flexibilidade da entrega?”.

Especificamente sobre a verticalização do transporte, Ballou (1993) destaca os seguintes fatores como motivadores da realização da atividade com frota própria: melhorar o desempenho operacional, aumentar a disponibilidade e a capacidade do serviço e diminuir custos.

Pesquisa divulgada em 2013 revelou que ao longo dos anos as principais razões para a não terceirização das atividades logísticas continuam a ser: logística é considerada competência central ou muito importante para ser terceirizada, redução de custos e aumentar os níveis de serviço logísticos (Langley, 2013).

A terceirização das operações logísticas é para muitas empresas o caminho de preferência para reduzir custos, aumentar a flexibilidade e focar nas suas atividades-fim, deixando a logística como função auxiliar nas mãos de parceiros especializados (Supply, 2011).

Kildow (2011) observa que nos anos recentes verificou-se um aumento no uso de serviços terceirizados, como forma de melhorar os processos, reduzir custos ou ambos. Para o autor, os argumentos a favor da terceirização são: aumento da eficiência operacional da cadeia de abastecimento, melhor nível de serviço e redução de custos.

Diversos autores corroboram que a terceirização das atividades logísticas tem impacto positivo sobre o desempenho do serviço, uma vez que permite que a empresa se concentre em suas principais operações comerciais e use seus recursos para este fim, uma vez que muitos prestadores de serviços logísticos possuem expertise em logística (Sheikh, 2013).

3 METODOLOGIA

3.1 Tipo de pesquisa

A pesquisa neste trabalho é quantitativa, qualitativa e descritiva e utiliza como estratégia de investigação a análise de comparação qualitativa de informações entre os processos de verticalização e terceirização da logística. A pesquisa é descritiva, que segundo Gressler (2004, p.54), descreve sistematicamente fatos e características presentes em área de interesse, não sendo uma mera tabulação de dados.

Quanto à abordagem qualitativa, argumenta-se que pesquisa qualitativa e seus métodos de coleta e análise de dados são apropriados para uma fase exploratória da pesquisa. A pesquisa qualitativa também é apropriada para a avaliação formativa, quando se trata da qualificação de fatores que somam de forma positiva ou negativa no processo decisório, quando se trata de selecionar os aspectos relevantes na tomada de decisão. A pesquisa qualitativa tem como característica de destaque facilitar a captura das perspectivas e vantagens de ambas opções analisadas (ROESCH, 1996, p. 145).

Na concepção de Roesch (1996, p. 123), a pesquisa quantitativa é apropriada para avaliar mudanças organizacionais. Quando se trata de enfoques abrangentes, com expressão de resultados, envolvendo a mensuração de dados numéricos absolutos e percentuais. A intensão do método quantitativo é estimar custos e calcular períodos de tempos para a recuperação de capital relacionado a determinados investimentos, é testar se vale à pena introduzir determinado sistema de gestão ou não, se o momento é oportuno, se as pessoas vão ter condições de operá-lo e, evidentemente, se os resultados produzidos são satisfatórios.

3.2 Mensurando o custo do investimento empresarial em um centro de distribuição

O trabalho de pesquisa estima um determinado valor investido em um centro de distribuição (CD), por uma grande rede de eletrodomésticos em atuação no mercado brasileiro. O seu centro de distribuição tem sede na cidade de Curitiba, capital do Paraná. Calculando dentro de um período de 5 anos o fluxo de caixa gerado pelo investimento em um centro de distribuição, sendo considerada uma Taxa mínima de atratividade (TMA) de 10% segundo o BCB – Banco Central do Brasil (2015). O valor estimado a ser calculado no investimento é de R\$ 1.000.000,00 (Um milhão de reais). Também se mensura um valor de receita bruta nominal do investimento no primeiro ano de R\$ 200.000,00 (Duzentos mil reais), com um incremento de 20% desse valor para os demais anos, dados do setor de acordo ao IBGE (2016). Com isso, o trabalho mostra o Valor presente líquido do investimento (VPL) ao final dos 05 anos. O VPL em inglês significa Net Present Value (NPV), em espanhol Valor Actual Neto (VAN).

Também se calcula com base nos mesmos dados mencionados no parágrafo anterior, a Taxa Interna de Retorno (TIR), e o payback, que é o tempo de recuperação do valor investido em um determinado empreendimento.

Através de um cálculo com base nos mesmos dados anteriores, se demonstra o custo da oportunidade do valor investido no centro de distribuição, ou seja, no caso da terceirização do serviço, o valor do ativo investido fica liberado para outros investimentos, com isso se verifica a confirmação ou descarte da hipótese levantado no respectivo trabalho de pesquisa.

A projeção da estimativa do custo de oportunidade leva em consideração o investimento do mesmo montante aplicado no CD, e compara com o rendimento do valor de R\$ 1.000.000,00 (um milhão de reais), produzido com o rendimento desse montante aplicado no mercado de ações, segundo a BM&FBOVESPA (2016), as ações relacionadas as empresas do setor de eletrodomésticos e afins rendem em média 1,5% ao mês.

4 RESULTADOS

4.1 Principais vantagens da verticalização logística

Para Fleury (2000), as vantagens podem ser a eliminação dos custos de transações, impostos, comunicações, deslocamento, coordenação. Além de, as empresas compensarem os custos de investimentos,

com estratégias de longo prazo, como a intensa utilização das instalações, podendo utilizar o local para explorar outras atividades econômicas.

4.2 Principais desvantagens da verticalização logística

Ainda segundo Fleury (2000), as desvantagens seriam altos custos de aquisição de equipamentos, taxas diversas para construção, custos com mão-de-obra. Uma empresa pode sofrer a síndrome do monopólio, ou seja, o simples fato de possuir as garantias do fornecimento, não ter que atender a algumas exigências do mercado e não sofrer concorrência externa, leva algumas vezes a decadência da qualidade e eficiência dos serviços no passar do tempo.

4.3 A Decisão de terceirizar o processo de Armazenagem utilizando o EDI

Fleury (2000) afirmam que a transferência e o gerenciamento de informações proporcionam oportunidade de reduzir custos logísticos, mediante sua melhor coordenação. Além disso, permitem o aperfeiçoamento do serviço, baseando-se, principalmente, na melhoria da oferta de informações aos clientes. No entanto, a automação dos processos ultrapassou os limites da empresa, para avançar nas relações entre indústria e comércio.

Neste contexto, a troca rápida de informações é indispensável para ganhar eficiência. Bittar e Lima (2004) ressaltam que o conceito de EDI não é novo, sua origem vem dos Estados Unidos, quando nos anos 60, vários setores industriais (companhias aéreas, indústria automobilística e saúde) tentaram estabelecer o EDI, mas se comparado com a tecnologia atual, os padrões eram insuficientes e o sistema de comunicação inflexível.

Conforme Novaes (2004), o EDI foi primeiramente adotado nos Estados Unidos, na década de 1980, pelos setores de varejo e de transportes. Mais tarde, expandiu-se para os setores automotivo, farmacêutico e supermercadista, entre outros. As grandes companhias formam a maioria das empresas usuárias de EDI.

A Associação ECR Brasil (2011) define o EDI como a transferência eletrônica de informação estruturada, entre os sistemas de computadores de diferentes organizações, de acordo com normas pré-estabelecidas. EDI é o intercâmbio de informação entre parceiros autônomos que se associam, computador a computador, de todo o tipo de documentos comerciais, formatados segundo normas previamente acordadas. Ele faz fluir a informação ao nível das aplicações informatizadas, implementadas em diversos computadores intraempresa e interempresas, sem interferência humana, em um processo transparente para as partes envolvidas na comunicação.

Ainda segundo a Associação ECR Brasil (2011), a intermediação da comunicação é realizada com o auxílio de Redes de Valor Agregado, denominadas Value-Added Network (VAN), que são redes privadas que operam os serviços de recepção, guarda e retransmissão, com total gerenciamento do tráfego de informações e restritas às empresas assinantes desse serviço. As VAN's funcionam como intermediárias no armazenamento e tráfego de informações de um sistema EDI, além de também prover conversão de protocolos, traduções e soluções de segurança, permitindo a integração do EDI com diversos sistemas internos e externos de uma empresa.

No EDI, a comunicação entre os sistemas das empresas envolvidas é feita através da estrutura de rede e dos softwares de comunicação de dados, que interligam as empresas. Esses softwares recebem e enviam os dados para os softwares de tradução, os quais interpretam os dados e fazem a interação com os sistemas de informações das empresas. Dessa forma, os softwares de comunicação estão ligados à estrutura de rede utilizada e os de tradução, estão ligados ao conjunto de sintaxe adequadamente definido pelas empresas envolvidas.

A Associação ECR Brasil (2011) também enumera alguns benefícios oriundos da aplicação do EDI, conforme se demonstra no QUADRO 3

Identificados pelo setor atacado/varejo	Identificados pela indústria
Diminuição de custos operacionais	Redução de custos de fretes corporativos
Redução de erros operacionais	Diminuição de erros e custos operacionais
Agilidade na checagem de informações	Redução de volume de devoluções
Agilidade na recepção da mercadoria	Melhoria do nível de serviço
Diminuição das devoluções	Diminuição do ciclo do pedido

Estreitamento de parcerias

QUADRO 1: Benefícios oriundos da aplicação do EDI

Fonte: ASSOCIAÇÃO ECR BRASIL (2004).

4.4 Principais vantagens em terceirizar o processo de armazenamento

Para Fleury (2000), as principais vantagens são: Custos e qualidade de serviços; Redução de investimentos em ativos; Foco na atividade central do negócio; Maior flexibilidade operacional; Maximização de retorno sobre os investimentos. Com a delegação dada a um operador externo de uma área tão importante como a de armazenagem, os executivos da empresa contratante abrem em suas rotinas tempos e espaços para maior dedicação à difícil missão de desenvolver a competência de seu negócio.

4.5 Principais desvantagens em terceirizar o processo de armazenamento

Também segundo Fleury (2000), as principais desvantagens são: Perda de acesso a informações chave do mercado; Falta de envolvimento com as operações de campo (contato com cliente e fornecedores); Perda de sensibilidade às mudanças necessárias; Falta de constante evolução nos mecanismos de comunicação; Inabilidade de respostas às mudanças nas condições de negócio; Cumprimento de metas previamente combinadas; Dependência excessiva da empresa contratante ao operador logístico. Com o intuito de reduzir as possibilidades de ocorrência de problemas com os operadores logísticos contratados, o caminho natural é, adotar um procedimento analítico bem estruturado que permita decidir, com bases objetivas possíveis, a maneira de terceirizar e com quem terceirizar.

4.6 Calculo estimativo no investimento de um centro de distribuição com verticalização

Dados	Valor Investido Ano 0	Ano 1	Ano 2	Ano 3	Ano 4	Ano 5
Fluxo Nominal		200.000,00	240.000,00	288.000,00	345.600,00	414.720,00
VPL		181.818,18	198.347,11	216.378,66	236.049,45	257.508,49
Saldo	- 1.000.000,00	- 818.181,82	- 619.834,71	- 403.456,05	- 167.406,60	90.101,89

TMA= 10% a.a. Taxa de crescimento da receita anual nominal 20% ao ano

Quadro 2: Verticalização da empresa investindo em um centro de distribuição

Fonte: Elaboração própria

Na verticalização do processo logístico, ou seja, investindo em um centro de distribuição próprio a rede de eletrodoméstico com a aplicação de R\$ 1.000.000,00 (Um milhão de reais), em meados do 5º ano recupera o investimento, e no final deste ano apresenta um saldo positivo de R\$ 90.101,89 (Noventa mil cento e um reais con oitenta e nove centavos).

Tempo de recuperação do investimento com o payback descontado;

Com uma regra de três simples se calcula o tempo de recuperação exato do investimento: ao final do ano 04 faltavam recuperar ainda R\$ 167.406,60, então se ao longo de todo o ano 05 de obteve uma receita trazida a valor presente de R\$ 257.508,49, se efetua o seguinte cálculo para obter o tempo de recuperação em meses.

$$\begin{array}{l} 257.508,49 \\ 167.406,60 \end{array} \begin{array}{c} \nearrow \\ \searrow \end{array} \begin{array}{l} \text{para 01 ano} \\ \text{para X ano} \end{array}$$

$$257.508,49X = 167.406,60$$

$$X = 167.406,60 / 257.508,49$$

$$X = 0,65 \text{ anos} \times 12 \text{ meses} = 7,8 \text{ meses} - 7 = 0,8 \times 30 \text{ dias} = 24 \text{ dias}$$

4 anos	7 meses	24 dias
--------	---------	---------

Quadro 3: Payback descontado com o Tempo total de recuperação
Fonte: Elaboração própria

Em termos de tempo, foi necessaário 04 anos 07 meses e 24 dias de trabalho, para que a rede de eletrodomésticos recuperasse o seu investimento em um ativo de R\$ 1.000.000,00 (Um milhão de reais), atuando dentro da política de gestão da verticalização do processo logístico das operações de armazenagem e distribuição.

1.000.000 CHS G CFo	200.000 G CFj	240.000 G CFj	288.000 G CFj	345.600 G CFj
414.720 G CFj	10 i	5 n	f NPV	f IRR
VPL	90.101,89			
TIR	13,06%			

Quadro 4: Passos do cálculo do VPL e da TIR na calculadora financeira HP12c
Fonte: Elaboração própria

O VPL – valor presente líquido é de R\$ 90.101,89, e a TIR – Taxa interna de retorno é de 13,06%, ou seja, 3,6% a mais que a TMA – taxa mínima de atratividade.

4.7 Calculo estimativo do custo de oportunidade do investimento com a terceirização

Considerando um rendimento que esteja acima da taxa de inflação, que segundo o BCB (2015), girou em torno de 8,5% ao mês. Se projeta a oportunidade da rede de eletrodomésticos investir no mercado de ações o valor do ativo imobilizado do Centro de Distribuição, optando assim pela terceirização das suas operações logísticas, liberando o capital de R\$ 1.000.000,00 (Um milhão de reais) para investimento.

Segundo a BM&FBOVESPA (2016), as ações relacionadas as empresas do setor de eletrodomésticos e afins rendem em média 1,5% ao mes.

Então, projetando esse valor aplicado no mercado de ações pelo período de 05 anos, que equivalem a 60 meses, teremos os seguintes resultados.

1.000.000 CHS PV	60 n	1,5 i	FV
Resultado	2.443.219,78		

Quadro 5: Passos do cálculo do investimento na calculadora financeira HP12c
Fonte: Elaboração própria

Este investimento ao final dos 05 anos chega a R\$ 2.443.219,78 (Dois milhões quatrocentos e quarenta e três mil duzentos e dezenove reais com setenta e oito centavos).

Desconsiderando o valor investido de R\$ 1.000.000,00, o rendimento total capitalizado chega a 1.443.219,78, superando o retorno dado pelo investimento no centro de distribuição que foi de R\$ 90.101,89 (Noventa mil cento e um reais com oitenta e nove centavos), em R\$ 1.353.117,89 (Um milhão trezentos e cinquenta e três mil cenno e dezete reais com oitenta e nove centavos).

Ativos Investidos	Investimento R\$	Rendimento em R\$	Rendimento %
Centro Distribuição - CD	1.000.000,00	90.101,89	9,01
Mercado de Ações	1.000.000,00	1.443.219,78	144,32

Quadro 6: Comparativo do rendimento em percentual entre o CD e o Mercado de Ações
Fonte: Elaboração própria

A superação do retorno dado pelo investimento no mercado de ações chega a R\$ 1.353.117,89 (Um milhão trezentos e cinquenta e três mil cenno e dezete reais com oitenta e nove centavos), em relação ao centro de distribuição que foi de R\$ 90.101,89 (Noventa mil cento e um reais com oitenta e nove centavos),

Já em termo percentuais, o mercado de ações remunerou 144,32% o investimento, o que corresponde a 135,31% a mais que o centro de distribuição, que retornou em termos de ativos líquidos 9,01% do valor investido.

5 CONCLUSÕES

Considerando que houve a capitalização do centro de distribuição, ou seja, que ele incorporou nos ativos da rede de eletrodomésticos, e que teve o seu valor retornado com um excedente de 9,01% sobre o capita investido ao final de 05 anos, se conclui que a liberação do valor do ativo fixo para outros investimentos, proporciona uma maior rentabilidade do capital investido.

Confirmando com isso, a hipótese proposta no estudo, a H1 tratou da consideração de um custo de oportunidade sobre o valor investido na verticalização com um CD, afirmando ser mais rentável terceirizar as operações logísticas. Os resultados mostraram que de fato é mais rentável optar pela terceirização dos serviços logísticos, pelo fato de não ser necessário fazer altos investimentos em instalações para a armazenagem e com isso, a empresa de eletrodoméstico capitaliza o seu investimento em um percentual de 135,1% a mais para um montante de R\$ 1.000.000,00 (Um milhão de reais) em um período de 05 anos.

É relevante salientar também que a terceirização dos serviços logísticos oferece inúmeras vantagens operacionais, com a integração da logística, o sistema EDI pode atuar e se responsabilizar pela reposição dos estoques em tempo real, considerando um estoque de segurança proporcional a demanda, o tempo envolvido na execução das operações logísticas, também são de reponsabilidade do terceirizado, ou seja, do operador logísticos, com isso a rede de lojas de eletrodomésticos fica com mais tempo para centar suas atenções na ativiadde fim da empresa que é a de comercializar produtos de utilidades domésticas.

Os objetivos propostos foram atingidos, com a análise dos aspectos relevantes da terceirização e verticalização dos serviços logísticos, que contemplou as suas vantagens e desvantagens. A receita líquida gerada pelo investimento em um CD dentro do processo de verticalização da logística também foi estimada, ela chegou a R\$ 90.101,89 ao final dos 05 anos de operação do centro de distribuição.

A problemática da pesquisa, que se relaciona com o questionamento a respeito da decisão de verticalizar ou terceirizar as operações logísticas de armazenagem e distribuição de produtos, que levantou um questionamento conectado a possibilidade de uma empresa de eletrodomésticos recuperar o valor investido em um centro de distribuição com 05 anos de operação. A análise realizada pelo estudo mostrou que sim, mas que optar pela terceirização da armazenagem e demais serviços logísticos traz maior retorno ao longo de 05 anos.

REFERÊNCIAS

- 1 PIMENTA, M. Lima. “Os custos de armazenagem na logística moderna”. Anais eletrônicos. 2000. Disponível em: <<http://www.cel.coppead.ufrj.br/fs-public.htm>>. Pagina visitada em 11/05/16.
- 2 LACERDA, Leonardo “Armazenagem estratégica: analisando novos conceitos”. Centro de Estudos em Logística (CEL). Rio de Janeiro: COPPEAD/UFRJ, 2000.
- 3 BALLOU, R. H. “Gerenciamento da cadeia de suprimentos: planejamento, organização e logística empresarial”. 4. ed. Porto Alegre: Bookman, 2001.
- 4 COUNCIL OF SUPPLY CHAIN MANAGEMENT PROFESSIONALS (CSCMP). “Supply Chain and Logistics Terms and Glossary”. 2005. Disponível em: <<http://www.cscmp.org/Terms/glossary03.htm>>. Pagina acessada em 14/06/16.
- 5 BOWERSOX, D. J.; CLOSS, D. J. “Logística empresarial: o processo de integração da cadeia de suprimento”. São Paulo: Atlas, 2006.
- 6 SOUSA, P. T. “Logística Interna: modelo de reposição semi-automático de materiais e suprimentos – Um estudo de caso no SESC”. Dissertação de Mestrado em Engenharia de Produção – Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção da Universidade Federal de Santa Catarina. Florianópolis: UFSC, 2002.
- 7 MOURA, R. A. “Sistemas e Técnicas de Movimentação e Armazenagem de Materiais”. São Paulo: IMAM, 1998.
- 8 BALLOU, R. H. “Gerenciamento da cadeia de suprimentos/logística empresarial”. 5. ed. Porto Alegre: Bookman, 2006. 616 p.
- 9 CHRISTOPHER, M. “Logística e gerenciamento da cadeia de suprimentos: criando redes que agregam valor”. 2. ed. São Paulo: Cengage Learning, 2009. 307 p.

- 10 ALVES, M. R. P. A. “Logística agroindustrial”. In: BATALHA, M. O. (Org.). Gestão agroindustrial. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2001. p. 171.
- 11 DALMÁS, S. R. S. P. “A logística de transporte agrícola multimodal da região oeste paranaense”. Toledo, 2008. 115 p. Dissertação (Mestrado em Gestão e Desenvolvimento Agroindustrial) - Programa de Pós-Graduação Stricto Sensu em Desenvolvimento Regional e Agronegócio, Universidade Estadual do Oeste do Paraná, Toledo, 2008.
- 12 MOURA, R. A. “Manual de Logística: Armazenagem e Distribuição Física”. São Paulo: IMAN, 1997.
- 13 MACHADO, V. R.; VARGAS, J. O.; ALMEIDA, A. M. D. P.; VIEIRA, J. G. V. “Gestão de armazenagem em pequeno supermercado da Zona da Mata Mineira”. In: III Encontro Mineiro de Engenharia de Produção - EMEPRO. Belo Horizonte, 2007.
- 14 HONG, Yuh C. “Gestão de estoques na cadeia de logística integrada: supply chain”. 1a ed. São Paulo: Atlas, 1999.
- 15 FLEURY, P. F.; WANKE, P.; FIGUEIREDO, K. “Logística empresarial: a perspectiva brasileira”. São Paulo: Atlas, 2000.
- 16 RODRIGUES, G. Gonzaga.; PIZZOLATO, N. D. “Centro de distribuição: armazenagem estratégica”. XXIII Encontro Nacional de Eng. de Produção. Ouro Preto, MG, Brasil, 21 a 24 de out. ENEGEP, 2003. Disponível em: <http://www.abepro.org.br/biblioteca/enegep2003_tr0112_0473.pdf>. Pagina visitada em 14/05/16.
- 17 CALAZANS, Fabíola. “Centros de distribuição”. Gazeta Mercantil: Agosto. 2001.
- 18 APTE, Uday M.; VISWANATHAN, S. “Effective cross docking for improving distribution efficiencies”. International journal of logistics: research and applications, v. 3, n. 3. 2000.
- 19 LIMA, Maurício P. “Armazenagem: considerações sobre a atividade de picking”. Centro de Estudos em Logística (CEL). Rio de Janeiro: COPPEAD/UFRJ, 2002.
- 20 BOWERSOX, Donald J.; CLOSS, David J. “Logística empresarial: o processo de integração da cadeia de suprimento”. São Paulo: Atlas, 2001. 594p.
- 21 PIZZOLATO, Nélio D.; PINHO, Alexandre R. “A regionalização dos centros de distribuição como solução logística”. Tecnológica, Ano VIII, n. 87, fev. 2003.
- 22 BARROS, Patrícia Maria Araújo. “Determinantes da integração vertical: Uma análise de Empresas Portuguesas”. 2012. 129 f. Dissertação (Mestrado) - Universidade do Minho, Faculdade de Economia. Braga, 2012.
- 23 RITZMAN, L. P.; KRAJEWSKI, L. J. “Administração da produção e operações”. São Paulo: Prentice Hall, 2004.
- 24 BARROS, Mônica. “Terceirização logística no Brasil”. ILOS. Rio de Janeiro: jun. 2009. Disponível em: <http://www.ilos.com.br/site/index.php?option=com_content&task=view&id=738&Itemid=74>. Pagina acessada em 15/05/16.
- 25 COBAITO, F. C. “A decisão de Make or Buy e os custos de transação na administração hospitalar”. Revista Brasileira de Administração Científica. Aquidabã, v.3, n.3, p.6_18, 2012.
- 26 VIANNA, Marcela Ribeiro; SILVA FILHO, Zeferino Francisco; MONTEIRO JUNIOR, Aluisio dos Santos. “O processo de armazenagem logística: o trade-off entre verticalizar ou terceirizar”. In: Encontro Nacional de Engenharia de Produção, 23., 2003. Anais eletrônicos. Ouro Preto: ABEPRO - Associação Brasileira de Engenharia de Produção, 2003. p.04-07.
- 27 BENTO, Robson Dantas.; DI SERIO, Luiz Carlos.; MARTINS, Guilherme Silveira. “Análise do processo de terceirização à luz da RBV e da teoria dos custos de transação: o caso Philips”. In: SIMPOI 2010, 2010, São Paulo. Anais eletrônicos. São Paulo, 2010.
- 28 BESANKO, David.; DRANOVE, D.; SHANLEY, M.; SCHAEFER, S. “A economia da estratégia”. 3. ed. São Paulo: Bookman, 2004.
- 29 HAYES, Roberto.; PISANO, Gary.; UPTON, David.; WHEELWRIGHT, Steven. “Produção, estratégia e tecnologia – em busca da vantagem competitiva”. São Paulo: Bookmann, 2005.
- 30 FUSCO, José Paulo A.; SACOMANO, José Benedito. “Operações e gestão estratégica da produção”. São Paulo: Arte e Ciência, 2007.
- 31 BALLOU, Ronald H. “Logística empresarial”. São Paulo: Atlas, 1993.
- 32 LANGLEY, John. “Third-Party logistics study”. 2013. Disponível em: <http://www.panalpina.com/content/www/global/en/home/news_media/publications/3plstudy/_jcr_content/contentParSys/download/downloadList/german.spooler.download/2013%203PL%20Study.pdf>. Pagina visitada em 15/05/16.
- 33 SUPPLY, Alexander. “A importância de SLAs na terceirização logística”. Revista Mundo Logística, Curitiba, n.20, jan./fev. 2011.
- 34 KILDOW, Betty A. “A supply chain management guide to business continuity”. New York: CBCP, 2011.

- 35 SHEIKH, Zaryab. “Impact of Outsourcing Logistics Levels on Logistics Service Performance”. In International Journals and Conference of management, statistics and social sciences. 2013. Pakistan. Disponível em < <http://www.hup.edu.pk/hujournal/wpcontent/uploads/kalins-pdf/singles/zeryab-paper.pdf>>. Acesso 15/05/16.
- 36 GRESSLER, Lori. “Introdução à pesquisa: projetos e relatórios”. 2. ed. São Paulo: Loyola, 2004.
- 37 ROESCH, Sylvania Maria Azevedo. “Projetos de estágio do curso de administração”. 1. ed. São Paulo: Atlas, 1996.
- 38 BCB - BANCO CENTRAL DO BRASIL. “Caderno de Educação Financeira: Gestão de Finanças Pessoais, Brasília, 2015. Disponível em <http://www.bcb.gov.br/pre/pef/port/caderno_cidadania_financeira.pdf> Acesso em: 01 de maio. 2016.
- 39 INSTITUTO BRASILEIRO DE GEOGRAFIA E ESTATÍSTICA. “Pesquisa industrial mensal produção física – Índices especiais de eletrodomésticos”. IBGE. 2016. Disponível em: http://www.ibge.gov.br/home/estatistica/indicadores/industria/pimpf/br_eletr/defaulttab_eletr.shtm. Pagina visitada em 16/05/16.
- 40 BM&FBOVESPA. “Cotação de ações”. 2016. Disponível em < <http://www.bmfbovespa.com.br/>> Acesso em: 10 de Maio 2016.
- 41 BITTAR, R. C. S. M.; LIMA, P. C. “A utilização do EDI (Electronic Data Interchange) como uma ferramenta para o gerenciamento da cadeia de suprimentos”. São Paulo: 2004. Disponível em: <http://www.aedb.br/seget/artigos/152_152_Rita%20C%20S%20M%20Bittar%20seget%202004.PDF>. Pagina visitada em 16/05/16.
- 42 NOVAES, A. G. “Logística e gerenciamento da cadeia de distribuição: estratégia, operação e avaliação”. 2. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2004.
- 43 ASSOCIAÇÃO ECR BRASIL. “Definição de EDI”. 2011. Disponível em: <<http://www.ecrbrasil.com.br/ecrbrasil/page/index.asp>>. Pagina visitada em 16/05/16.

**A NOVA ERA DO EMPREENDEDORISMO E DA INOVAÇÃO NO ATUAL CONTEXTO
ECONÔMICO E SOCIAL E SUA INFLUÊNCIA NO DESENVOLVIMENTO LOCAL**

AJALA Roberto Schuster. roberto@uricl.com.br

BORGHETTI Raquel Duzinski. raquel.borghetti@fundicaoborghetti.com.br

BECKER Julci Stefano. beckerjs@bol.com.br

Universidade Regional Integrada do Alto Uruguai e das Missões – URI – E. de Cerro Largo.

RESUMO

O objetivo desse artigo é desenvolver um modelo analítico a partir de uma análise conceitual sobre a nova era do empreendedorismo e da inovação no atual contexto econômico e social e sua influência no desenvolvimento local. Assim, a questão-problema que orienta a construção do mesmo é o desenvolvimento de uma proposta de arranjo entre conceitos-chave para a análise da nova era do empreendedorismo e da inovação tendo em vista suas contribuições à promoção do desenvolvimento local. O empreendedorismo não surge apenas com a criação de uma ou várias empresas, mas com sua multiplicação pelos empreendedores regionais e a transformação das empresas existentes em empresas de forte crescimento ou proativas, além da chegada de outros empreendedores externos atraídos pelo dinamismo territorial. Esse impulso de criação e transformação é sustentado pela informação cada vez mais rica gerada pelo meio ou obtida por repetidos contatos com o ambiente externo através de redes. É preciso empreendedores decididos, organizações aprendizes e inovadoras, um tecido industrial variado, instituições públicas ativas na troca de informação rica, capital social que favoreça redes eficazes que apoiem a inovação, além de uma cultura empreendedora assentada em princípios ou crenças que estimulem as ações dos atores, de maneira que o território, mais ou menos ampliado, tendo em conta suas necessidades complexas.

Palavras-chave: Empreendedorismo. Inovação. Desenvolvimento Local.

1. INTRODUÇÃO

Entretanto, aqui se estabelece arbitrariamente um recorte analítico, sem a pretensão de esgotar as possibilidades de análise por diferentes conceitos. Ressalta-se que a relação entre a nova era do empreendedorismo e inovação e a promoção do desenvolvimento local permeia o discurso. Ainda que a relação entre inovação e empreendedorismo não tenha sido jamais plenamente resolvida, ela continua no coração do processo empreendedor, como explicava Schumpeter desde 1911 (JULIEN, 2010, pg. 241), e é o fator chave que permite distinguir as regiões. Isso se explica em parte pela dificuldade de imaginar que a inovação possa ser perpétua, o que justificava a construção de referências analíticas para sua interpretação. A construção de um quadro analítico para compreender este fenômeno exige-nos inicialmente, partir da discussão sobre o termo empreendedorismo e inovação e as noções que disputam seu significado.

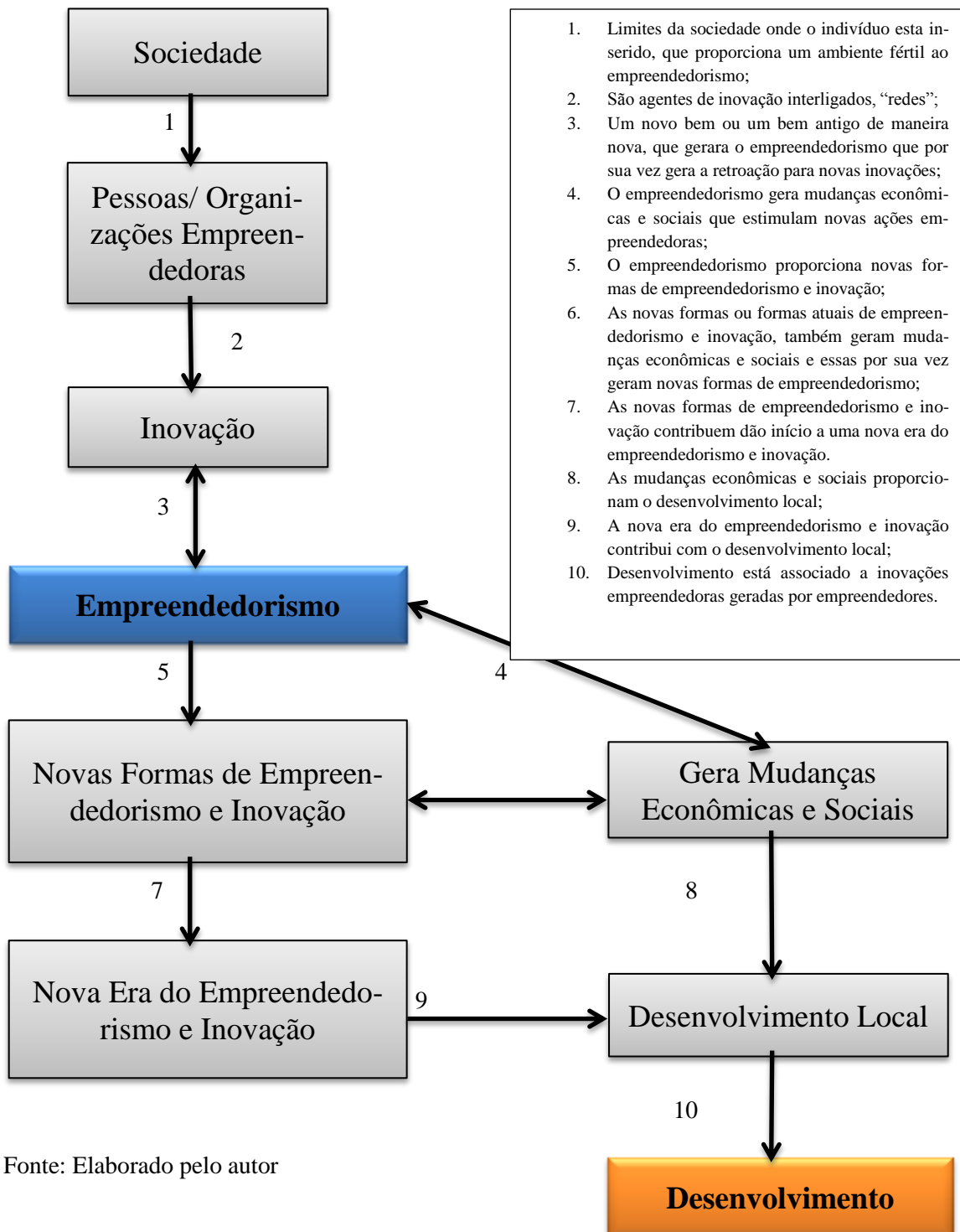
Assim, parte-se da abordagem da nova era do empreendedorismo e inovação como uma noção genérica, a fim de evidenciar uma relação de determinação desta para a elaboração do conceito de desenvolvimento local, que servirá de guia neste trabalho. Mais que uma mudança no locus de incidência do empreendedorismo e inovação, trata-se de uma reconstrução das referências teóricas, qualificando a própria noção sobre o termo desenvolvimento, como será apresentado mais adiante.

2. DESENVOLVIMENTO PRÁTICO

O momento atual pode ser chamado de a nova era do empreendedorismo, pois são os empreendedores que estão eliminando barreiras comerciais e culturais, encurtando distâncias, globalizando e renovando os conceitos econômicos, criando novas relações de trabalho e novos empregos, quebrando paradigmas e gerando riqueza para a sociedade.

O exposto acima tenta sintetizar os principais argumentos para esquematizar as relações conceituais, como se observa na Figura 1. Portanto, esboça-se um modelo analítico a partir das referências conceituais como suporte para a compreensão do papel do empreendedorismo e inovação como indutores de processos de desenvolvimento local. A abordagem de cada relação expressa no esquema da Figura 1 será desenvolvida ao longo do texto.

Figura 1: Modelo nálfico da nova era do empreendedorismo e da inovação no atual contexto econômico e social e sua influência no desenvolvimento local.



Fonte: Elaborado pelo autor

2.1 Sociedade

Dolabela (1999) ressalta a importância do empreendedorismo no contexto de inovação e desenvolvimento dentro da sociedade. Para ele, o aumento da capacidade empreendedora de uma sociedade não se dá em função da retração no nível de emprego, mas como decorrência direta dos novos padrões de relações sociais e políticas. Existem transformações que estão acontecendo em sociedades

desenvolvidas, inclusive da sua elite, particularmente no que se refere à mudança de valores, num sentido de compreensão do papel do indivíduo empreendedor como modelo na escala social.

Para Drucker (1986), o empreendedorismo pode ser um importante ponto na história das relações entre o indivíduo e a comunidade. Como defensor de uma sociedade empreendedora, Drucker conduz ao entendimento de que a inovação e o espírito empreendedor são necessários, tanto na sociedade quanto na economia; tanto no serviço público quanto nas empresas privadas. Trata-se, portanto, de algo maior do que uma simples forma de geração de emprego. Ao acreditar que o empreendedor vê a mudança como norma e sadia, seus defensores, como Drucker (1986) e Dolabela (1999), acreditam que o seu papel e sua importância são, hoje, reconhecidos pelas diversas ciências que tratam o desenvolvimento humano social.

Dolabela (2001) afirma que o empreendedor assume características que podem servir à comunidade, não apenas no campo empresarial como o senso comum relata. Ele atua numa perspectiva social de envolvimento da sociedade em iniciativas proativas, que impactem o desenvolvimento de ações e atividades. O conceito do empreendedor, enquanto forma de ser, atua num sentido de estimular a comunidade em sua auto realização e felicidade por meio do trabalho e da assistência à sociedade. Assim, há muitas formas de empreender. Cada um poderá escolher a sua ou até passar de uma para outra. Para Filion (2000), o leque das opções vai da empresa familiar ao trabalho autônomo, das empresas cooperativas ao empreendedorismo social (o chamado terceiro setor, sem fins lucrativos), além das inúmeras possibilidades geradas pelas grandes corporações com a terceirização.

Para os defensores do empreendedorismo na sociedade, tal como Drucker (1986), não se pode ser omissos na educação dos indivíduos para que inovem, para que sejam criativos e para que busquem o crescimento e a mudança na maneira de entender o valor do trabalho.

2.2 Pessoas e organizações empreendedoras

Para Drucker (2005), “os empreendedores inovam, criam valores novos e diferentes, e satisfações novas e diferentes, convertendo um material em um recurso, ou combinando recursos existentes em uma nova e mais produtiva configuração”. De acordo com Farrell (1993), os empreendedores não são de ficar esperando. A ação rápida e a descoberta de novos caminhos são as características mais consistentes e mais visíveis do empreendedor. Para Hisrich (2009), os empreendedores pensam de modo diferente das outras pessoas. Além disso, um empreendedor em determinada situação pode raciocinar de modo diferente do que quando está realizando outra atividade ou quando está em um ambiente de decisões. É frequente os empreendedores tomarem decisões em ambientes altamente inseguros, com altos riscos, intensas pressões de tempo e considerável investimento emocional.

Muitos pesquisadores encontraram características comuns aos empreendedores. A teoria de McClelland (1972) é fundamentada na motivação psicológica e resultou em um dos poucos instrumentos de coleta de dados que mensura as características comportamentais dos empreendedores. O pesquisador dividiu os comportamentos empreendedores em três conjuntos, descritos a seguir:

a) conjunto de realização:

- busca de oportunidades e iniciativa: aproveitam oportunidades fora do comum para iniciar um negócio e realizam atividades antes do solicitado;
- persistência: enfrentam desafios e não desistem perante obstáculos;
- correr riscos calculados: analisam e calculam os riscos de maneira cuidadosa e sempre avaliam as chances de sucesso e fracasso;
- exigência de qualidade e eficiência: buscam exceder os padrões de excelência e têm energia para trabalhar muito;
- comprometimento: empenham-se pessoalmente na conclusão de uma tarefa e zelam pela satisfação dos clientes.

b) conjunto de planejamento:

- busca de informações: recorrem à ajuda de especialistas para elaborar estratégias e buscam informações sobre clientes, fornecedores e concorrentes;
- estabelecimento de metas: fixam objetivos claros e específicos e estão sempre orientados para resultados;

– planejamento e monitoramento sistemático: estabelecem prazos para o cumprimento das tarefas, além de acompanhá-las de perto, e buscam *feedback*.

c) conjunto de poder:

– independência e autoconfiança: buscam autonomia, mostram-se confiantes ao enfrentar desafios e buscam situações para eliminar problemas;

– persuasão e rede de contatos: influenciam e persuadem pessoas, agem de forma a desenvolver e manter relações comerciais negocia e faz as pessoas acreditarem em determinada ideia.

O indivíduo, ao empreender, está à procura de sua auto realização, do seu reconhecimento social, de sua expressão enquanto ser humano livre e realizado com o que produz, e não como indivíduo centrado em atividades que não lhe garantem sua autovalorização.

2.3 Inovação

O processo de inovação e transferência de conhecimento é dinâmico, complexo e interativo, pois deve existir um fluxo de informações entre os agentes envolvidos no processo de produção do conhecimento. Este é caracterizado como uma contínua atividade de pesquisa, composta e estruturada pelas forças econômicas, pelo conhecimento tecnológico e pela demanda dos consumidores (BALESTRIN; VARGAS, 2004).

O conceito de inovação é, ao mesmo tempo, ambíguo e complexo. De um lado, inovação tem sido visto como sinônimo de novidade, de algo diferente, mas nem sempre ligado ao sucesso. Para muitos, o sucesso não seria relevante para determinar o que é inovação. Por outro lado, o mesmo conceito, inovação, pode abarcar diferentes sentidos.

Desde o resultado obtido com alguma ação de mudança até o processo em si de busca de soluções. O que se desprende desta falta de definição é que, para se compreender o conceito de inovação, qualquer que seja sua forma de aparência, por exemplo, uma tecnologia, um produto, uma prática, um processo, uma marca, etc., é necessário entender o contexto cultura e social no qual se inserem.

Carlsson (1994) também chama a atenção para a questão da importância da inovação no crescimento econômico. Segundo ele, a mudança tecnológica é comumente aceita como sendo um dos principais fatores a gerarem crescimento econômico apesar dos mecanismos que explicam esta relação ainda não serem muito bem entendidos. Isto se deve ao fato das análises neoclássicas considerarem a tecnologia como um fator externo e para melhor entender esta relação causal seria necessário a consideração, pelo menos em alguma extensão, da mudança tecnológica como um fator endógeno.

De acordo com Schumpeter (1978), sem inovação não há empreendedores, sem o empreendedor é o agente do processo de destruição criativa, o impulso fundamental que aciona e mantém o motor capitalista. Nesse sentido, a relação entre empreendedorismo e desenvolvimento econômico é representada pela inovação, seja pela criação de novos produtos ou serviços seja pela forma diferente de fornecê-los; pelo desenvolvimento tecnológico e pela capacidade de gerar novos empregos estimulando o mercado de trabalho (FESTINALLI, 2003).

2.4 Empreendedorismo

Empreendedorismo, como atividade exercida pela humanidade, é bastante antigo. Para Rimoli; Andreassi, Gouvêa; Zanatta (2004), o progresso e a evolução do conhecimento aplicado vêm ocorrendo porque as pessoas continuamente têm vislumbrado oportunidades de melhora e crescimento sob aspectos diversos e se lançado a elas com maior ou menor sucesso. Quando são bem-sucedidos, esses empreendimentos têm se convertido no alcance de objetivos propostos; e quando não o são, têm ensejado oportunidades de aprendizado. Assim tais resultados positivos e negativos têm forjado o desenvolvimento humano através dos tempos. Entretanto, como área de estudo, empreendedorismo é relativamente recente, sendo que se discute atualmente a efetiva existência de um campo conceitual próprio, o que tem gerado controvérsias entre estudiosos da área (SHANE; VENKATARAMAN, 2001). Acredita-se que o entendimento dos motivos de sucesso e de insucesso das iniciativas empreendedoras, por meio de estudos conceituais e aplicados, é profícuo e proveitoso para realizar contribuições, ainda que pequenas, visando à elaboração e estruturação de conhecimentos úteis nessa área de negócios.

O empreendedorismo, para Schumpeter (1997), é a busca de novas direções, do diferencial competitivo e de novas conquistas, associado à inovação, na medida em que sua essência está na per-

cepção e aproveitamento de oportunidades de negócio, no desejo de fundar empreendimentos, de utilizar recursos de uma nova forma, e na alegria de criar, de fazer coisas e de exercitar a energia e a engenhosidade. Nos aspectos relacionados à gestão, diz esse autor, cabe ao indivíduo empreendedor encontrar uma forma de organização do negócio, capaz de assegurar sua manutenção e crescimento. Sem inovação não há empreendedores; sem investimentos empreendedores, não há retorno de capital e o capitalismo não se propuliona. Essa visão de Schumpeter (1997) tem permanecido como uma das características dominantes do conceito de empreendedorismo, especialmente entre os economistas.

Ainda considerando Schumpeter (1997) o indivíduo empreendedor é visto como agente do processo de destruição criativa, que é capaz de introduzir o novo e gerar riquezas para um país; o qual é o impulso fundamental que aciona e mantém em marcha o motor capitalista, constantemente criando novos produtos, novos métodos de produção e novos mercados.

Assim, entender a relação de inovação e necessidade de realização com empreendedorismo, vinculando a esse fenômeno a dimensão cultural, levam de forma significativa a busca de mais assertividade na elaboração de novos serviços e produtos. Dessa forma, relacionar o crescimento econômico e social ao empreendedor inovador pode ser pensado a partir da sua necessidade de realização, pois estes terão o estímulo para o desenvolvimento e o crescimento econômico e social do seu ambiente.

2.5 As novas formas de empreendedorismo e inovação

Acompanhar o posicionamento de uma população com relação ao tema do empreendedorismo permite analisar o grau de disposição dos indivíduos em relação ao tema e o seu potencial para empreender. Quando indivíduos são capazes de reconhecer as oportunidades de negócios no ambiente em que atuam e de perceber que possuem capacidade para explorá-las, toda a sociedade é beneficiada, seja com o aumento da criação de ocupações, seja com o aumento da riqueza do país e sua distribuição.

Para esse acompanhamento a GEM Brasil (2012), pesquisou o conhecimento sobre a abertura de novos negócios, oportunidades e capacidades percebidas, medo de fracasso e percepções sobre empreendedorismo. Em 2012, foi introduzida uma questão sobre qual seria o sonho do brasileiro, procurando comparar o desejo de ter um negócio próprio com outros desejos, como, por exemplo, comprar uma casa, viajar ou ter uma carreira em uma empresa. Os resultados relacionados mostram que o sonho de ter um negócio próprio superou todos os demais desejos, exceto viajar pelo Brasil e ter uma casa própria. No entanto, o sonho de ter um negócio próprio (43,5%) superou em muito o desejo de ter uma carreira em uma empresa (24,7%). Ao se examinar as regiões, embora os percentuais variem bastante de região para região, o sonho do negócio próprio ficou entre os três primeiros sonhos nas cinco regiões pesquisadas.

Na última década, a inovação se tornou um dos assuntos mais discutidos no universo corporativo. Para Serafim (2011), a inovação é o ato de renovar e introduzir novidade. Para os dicionários, inovação tem praticamente o mesmo significado de criatividade. E foi assim que aprendemos enquanto desenvolvemos nosso vocabulário.

Para as empresas, a inovação tem um sentido muito específico. No mundo corporativo, muitas pessoas ainda atribuem ao termo o significado dos dicionários e continuam pensando que inovação, criatividade e invenção são as mesmas coisas. Esses são conceitos distintos pois a inovação no meio empresarial, é o objetivo final. A criatividade, por sua vez, é o ponto de partida para a inovação. Serafim (2011), afirma que a criatividade trata-se de uma das mais admiráveis capacidades humanas de produzir ideais, respostas e soluções diante de um problema, uma necessidade ou um objetivo que nos motiva.

2.6 A nova era do empreendedorismo e inovação

Vive-se a era da informação e do conhecimento, e as tendências indicam que a vida no século XXI será pautada pelo aprendizado contínuo, pela criatividade, pela inovação e pelo empreendedorismo em todas as áreas e dimensões da vida humana, individual e coletiva. Nesse sentido, são cada vez mais frequentes iniciativas organizacionais que evidenciam gestões direcionadas por significado. Estratégias e ações pautadas por propósitos mais elevados, que valorizem a pessoa como elemento essencial no ambiente organizacional e fora dele e que busquem o desenvolvimento sustentável (econômico, social e ambiental) da região onde a organização está inserida, propiciam, simultaneamente,

duas conquistas que aparentemente não se coadunam: resultados financeiros positivos e compromissos sociais atendidos.

Para Hisrich (2009), apesar das diferenças, existem alguns aspectos comuns: riscos, criatividade e independência e recompensa. Esses aspectos continuarão a ser a força impulsionadora subjacente à noção de empreendedorismo no futuro. Uma coisa está clara: o futuro do empreendedorismo parece brilhante. Estamos vivendo na era do empreendedor, com empreendedorismo sendo endossado por instituições educacionais, unidades governamentais, sociedades e corporações. A educação empreendedora nunca foi tão importante em termos de cursos e pesquisas acadêmicas. O número de universidades e faculdades que oferecem pelo menos um curso de empreendedorismo aumenta a cada ano.

O Brasil está entre os dez países mais empreendedores do mundo, com uma taxa empreendedora de 10,7%. A maior parte dos negócios criados possui foco no atendimento ao consumidor final. Esse perfil de negócio segundo o GEM Brasil (2012), possui uma maior propensão a informalidade, devido a baixa necessidade de recursos financeiros para sua abertura e pela simplificação da complexidade organizacional.

Segundo Jornal do Professor (Jun./ Jul. 2013), os alunos do ensino técnico brasileiro passarão a ter aulas de empreendedorismo já a partir do segundo semestre deste ano. Resultado de um acordo de cooperação entre o Ministério da Educação (MEC) e o Serviço de Apoio às Micro e Pequenas Empresas (Sebrae). Entre os conteúdos que deverão ser apresentados em aula estão princípios de gestão e análise de oportunidades do mercado. A ideia é que, em médio prazo, professores possam levar mais cursos de empreendedorismo para dentro das universidades.

Segundo a Piccini & Fumis *Consulting and Management* (2010), que realizou um estudo sobre o perfil e organização das sociedades nas pequenas e médias empresas no Brasil, o constante aumento da competitividade nos negócios impulsionado por fatores como a globalização, a maior acessibilidade à informação e a velocidade de desenvolvimento de novas tecnologias faz do empreendedorismo um processo de maior risco e complexidade. O estudo mostra que os empreendedores brasileiros estão percebendo a necessidade de gerir seus negócios com maior grau de profissionalismo, para aumentar suas chances de sucesso no longo prazo. Mesmo nas empresas mais antigas há essa preocupação e estão sendo adotadas práticas para, gradualmente, tornar a gestão mais profissional.

2.7 Mudanças econômicas e sociais através do empreendedorismo

Qualquer mudança precisa ser administrada ativamente ao longo de sua duração. Mudanças avaliando os elementos da rede cultural pode ser uma indicação interna importante do processo da organização para alcançar suas metas estratégicas. Nos processos de empreendedorismo, os empreendedores têm que estar convictos da importância da implementação do empreendimento.

Os indivíduos conhecidos como empreendedores, tidos como os principais agentes de condução do processo de criação de unidades produtivas. Os empreendedores através de sua ação inovam e desenvolvem o universo empresarial permitindo, que o fluxo e o desenvolvimento da economia sejam catalisados.

É importante que os empreendedores tenham consciência que o sucesso de seus empreendimentos é consequência de um conjunto de habilidades, tais como identificar, agarrar e buscar os recursos para transformar sua ideia inovadora em um negócio lucrativo, demonstrando o valor econômico dessa ideia e que tem condições de torná-lo realidade.

Se o capital social é tido como um ativo que possibilita a convergência de interesses coletivos na direção de determinado objetivo, neste caso para o desenvolvimento econômico de uma localidade e o empreendedorismo, a ação que efetiva este ativo, então se faz necessário entendermos também o significado que se está delineando para o espaço de ação deste capital social.

Com base nesta conceituação, percebe-se que o desenvolvimento econômico está diretamente ligado à emergência do potencial do capital social local, bem como com as iniciativas de seus atores em inovar e em definir planos de ação coletivos que os levem a agir em direção a projetos comuns que busquem desencadear o desenvolvimento econômico local. Neste contexto, o território é visto como um meio inovador, até porque, as empresas por si só não se transformam em agentes inovadores. Elas são partes de um meio onde a história, a organização, os comportamentos coletivos e o consenso que os estrutura é que são seus verdadeiros componentes de inovação. Sendo assim, os comportamentos

inovadores de um território dependem, diretamente, das variáveis definidas no plano local e na densidade de seu tecido institucional e capital de relações (MAILLAT, 2002)

Assim, é preciso instigar o potencial competitivo do território, pois é através deste que se dinamiza a organização e a participação dos agentes sociais nos processos de desenvolvimento econômico local (MORAES, 2005). São as ações coletivas preconizadas por Schmitz (1997) tida como a tônica que dinamiza as mudanças necessárias à construção de planos locais que possam levar ao desenvolvimento econômico.

2.8 Desenvolvimento local

Pensar em desenvolvimento nos remete a noções carregadas de perspectivas naturalizadas, como mudança, progresso, crescimento, enfim, traz uma ideia intrínseca de que desenvolvimento gera mudança, e que essa mudança parte de uma condição de precariedade para uma condição de melhoria social.

Segundo Becker (2008) em relação a questão, por que há regiões que conseguem desenvolver suas potencialidades, constituindo uma dinâmica própria local, enquanto outras somente conseguem aproveitar oportunidades decorrentes da dinâmica global do desenvolvimento. Preliminarmente, podemos responder que é porque algumas regiões reagem passivamente, não conseguindo desenvolver seu modelo próprio específico de desenvolvimento, enquanto outras reagem ativamente e o conseguem. Estas últimas são regiões que conseguem integrar os interesses locais (sociais e ambientais) regionalmente, em torno de um modelo próprio e específico, e inseri-lo na dinâmica global de desenvolvimento.

O desenvolvimento sempre foi visto como um processo que ocorre numa localidade desencadeada por esferas superiores através de investimentos públicos ou instalação de empresas privadas. Porém, inúmeras experiências com projetos de desenvolvimento evidenciam, no entanto, que a capacidade de auto-organização local e a utilização do estoque de capital social são dados essenciais em sua consolidação, haja vista que, o desenvolvimento não pode mais ser considerado um conjunto de projetos voltados ao crescimento econômico, mas sim um complexo processo transformador da vida social.

Em suma, podemos auferir que mesmo quando as decisões externas desempenham uma função determinante na reestruturação sócio-econômica de uma localidade, o desenvolvimento local requer sempre alguma forma de mobilização e iniciativas dos atores locais em torno de um projeto coletivo que leve ao empreendedorismo, pois, do contrário, o mais provável é que as transformações objetivadas pelo exterior não sejam internalizadas na estrutura social, econômica e cultural do local de forma sustentável.

Nesta perspectiva, a promoção do desenvolvimento é orientada pelas necessidades e aspirações dos atores locais. Ademais, a indução dos processos de desenvolvimento local é provocada pela capacidade desses atores em articular as potencialidades locais às oportunidades externas para viabilizar iniciativas inovadoras e empreendedoras e fortalecer as ações coletivas em curso. Ou seja, transformar os atributos e oportunidades naturais em vantagens competitivas para a promoção do desenvolvimento.

CONCLUSÃO

A estruturação científica do fenômeno empreendedorismo e da inovação vem avançando significativamente nas últimas décadas. Enquanto outras ciências possuem centenas de anos de amadurecimento este campo de pesquisa é relativamente recente e, cada vez mais, seu avanço representa uma consequência da necessidade atual de compreender-se a essência de sua existência. Sem entrar no mérito do discurso imposto pela dinâmica econômica hegemônica, o ser empreendedor e uma ciência do empreendedorismo pode efetivamente contribuir para a construção de soluções válidas e necessárias para a inclusão socioeconômica.

Observou-se no desenvolvimento deste trabalho a relação próxima entre os campos do empreendedorismo, inovação e o desenvolvimento local, onde a dinâmica inovadora e empreendedora influencia no desenvolvimento local nos âmbitos econômicos e sociais.

Apartir do desenvolvimento do modelo analítico proposto a partir de referências conceituais conclui-se na abordagem local o empreendedorismo é considerado estratégico para a indução dos processos de desenvolvimento, pois são muitas as evidências que estabelecem uma relação direta entre o empreendedorismo de uma comunidade e o desenvolvimento econômico e social local. Inúmeros investigadores argumentam que qualquer processo de desenvolvimento econômico está associado a inovações geradas por empreendedores. Desta forma, ao empreendedorismo associa-se, na maior parte das vezes, a introdução de inovações na economia, tendo como consequência a evolução e o desenvolvimento da própria sociedade.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

1. JULIEN, Pierre André. **Empreendedorismo Regional e Economia do Conhecimento**. São Paulo: Saraiva, 2010.
2. DOLABELA, F. **Oficina do empreendedor**. São Paulo: Cultura, 1999.
3. DRUCKER, P. F. **Inovação e espírito empreendedor**. São Paulo: Pioneira, 1986.
4. DOLABELA, F. **Empreendedorismo**: reinvenção através do sonho. **Revista Sebrae**, Brasília, p. 63, out./nov. 2001.
5. FILION, L. J. **O empreendedorismo como tema de estudos superiores**. In: DOLABELA, F. *et al.* **Empreendedorismo, ciência, técnica e arte**. Brasília: Instituto Euvaldo Lodi (CNI Nacional), 2000.
6. DRUCKER, Peter F. **Inovação e Espírito Empreendedor (*Entrepreneurship*)**. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2005.
7. FARRELL, L. C. **Entrepreneurship**. São Paulo: Atlas, 1993.
8. HISRICH, Robert D. **Empreendedorismo**. 7 ed. Porto Alegre: Bookman, 2009.
9. MCCLELLAND, D. **A sociedade competitiva**: realização e progresso social. Rio de Janeiro: Expressão e Cultura, 1972.
10. BALESTRIN, A.; VARGAS, L. **A complementaridade de conhecimentos nos processos de inovação**. In: XVIII ENANPAD - Encontro Nacional dos Programas de Pós- Graduação em Administração, **Anais**. 2004, Curitiba. XVIII ENANPAD, 2004.
11. CARLSSON, Bo. **Technological System and Economic Performance**. In: ROTHWELL, R.; DODGSON, M. (eds.). *The Handbook of Industrial Innovation*. Cheltenham: Edward Elgar Publishing, p.13-24, 1994.
12. SCHUMPETER, J. A. **The Theory of economic development**. Oxford: Oxford University Press, 1978.
13. FESTINALLI, Rosane Calgaro. **Estratégias empresariais em empresas do contexto empreendedor: o caso da indústria laticínio vila nova**. In: ENCONTRO DE ESTUDOS ESTRATÉGICOS DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DOS PROGRAMAS DE PÓSGRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO – 3Es, I, 2003, Curitiba-PR. *Anais...* Curitiba: ANPAD, 2003.
14. RIMOLI, C. A.; ANDREASSI T.; GOUVÊA R.; ZANATTA J. B. **Reflexões sobre Empreendedorismo**: Estudo de caso de empresas de sucesso e Insucesso. In: ENCONTRO DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DE PÓS-GRADUAÇÃO E PESQUISA EM ADMINISTRAÇÃO, 27, 2004. Curitiba. Anais. Curitiba: ANPAD, 2004.
15. SHANE, S.; VENTAKARAMAN, S. **The promise of entrepreneurship as a field of research: a response to Zahra and Dess, Singh, And Erikson**. *Academy of Management Review* 26(1) p.13-16, 2001.
16. SHANE, S.; VENTAKARAMAN, S. **The promise of entrepreneurship as a field of research: a response to Zahra and Dess, Singh, And Erikson**. *Academy of Management Review* 26(1) p.13-16, 2001.
17. SCHUMPETER, J. A. **Teoria do desenvolvimento econômico**. Uma investigação sobre lucros, capital, crédito, juro e o ciclo econômico. Editora Nova Cultural. Série Os Economistas. São Paulo. 1997.
18. GEM BRASIL. **Global Entrepreneurship Monitor**. Empreendedorismo no Brasil, 2012. Disponível em: <http://bis.sebrae.com.br/GestorRepositorio/ARQUIVOS_CHRONUS/bds/bds.nsf>. Acesso em: 27 de junho de 2013.
19. SERAFIM, Luis. **O poder na inovação**: como alcançar a inovação na sua empresa. São Paulo: Saraiva, 2011
20. JORNAL DO PROFESSOR. **O ensino técnico terá aulas de empreendedorismo**. Jun/ Jul. 2013 – nº 68. Disponível em <

<http://atlasvirtual.com.br/EmailMkt/CAMPANHAS/Jornal%20do%20Professor%20Atlas%202013%20n10%202013/15.html>>. Acesso em 25 de jun. 2013.

21. PICCINI & FUMIS, *Consulting and Management*. **Uma Nova Era do Empreendedorismo no Brasil: as PMEs Profissionalizadas**. Um estudo sobre o perfil e organização das sociedades nas pequenas e médias empresas (PMEs) no Brasil. Agosto 2010. Disponível em <<http://www.slideshare.net/eminconsultoria/8bf338a7c042aa24f2b496a5d3b9f1ab-1>>. Acesso em: 24 jun. 2013.
22. MAILLAT, D. **Globalização, meio inovador e sistemas territoriais de produção**. In: *Interações* - Revista Internacional de Desenvolvimento Local, v. 3, n. 4, p. 9-16, mar. 2002.
23. MORAES, J.L.A. **Reestruturação produtiva, sistemas produtivos locais (SPLs) e desenvolvimento territorial**. In: XLIII CONGRESSO DA SOCIEDADE BRASILEIRA DE ECONOMIA E SOCIOLOGIA RURAL. Ribeirão Preto, 2005. *Anais...* Ribeirão Preto: SOBER, 2005.
24. SCHMITZ, H. **Eficiência coletiva: caminho de crescimento para a indústria de pequeno porte**. *Ensaio FEE*, Porto Alegre, v. 18, n. 2, p-164-200, 1997.
25. BECKER, Dinizar F.; WITTMANN, Milton Luiz. **Desenvolvimento Regional: Abordagens Interdisciplinares**. 2 ed., Santa Cruz do Sul: EDUNISC, 2008.

A UTILIZAÇÃO DAS FERRAMENTAS ADMINISTRATIVAS NAS MICRO E PEQUENAS EMPRESAS

AJALA ROBERTOSSHUSTER
SHEIN ANALISE SACKS
ZORZO LUCAS SSEFRIN

Universidade Regional Integrada do Alto Uruguai e das Missões - – URI – Extensão de Cerro Largo.

RESUMO

Apesar da importância atribuída às pequenas e médias empresas, este segmento enfrenta muitos problemas: falta de capital de giro, mão-de-obra pouco qualificada, dificuldade de acesso ao crédito, ausência de planejamento e estratégia, dificuldade na conquista e seleção de clientes, baixa maturidade organizacional, pobreza de recursos para negociar melhores preços e prazos junto aos fornecedores e falta de conhecimentos gerenciais. Isto faz com que as empresas tenham maiores dificuldades para serem competitivas num mercado em que as grandes empresas trazem diversos desafios, com abordagens gerenciais mais eficazes. Muitas das Micro e Pequenas Empresas (PMEs), têm apresentado certas deficiências que podem comprometer sua sobrevivência no mercado, que adverte o ensejo de continuar buscando soluções adequadas à atual realidade organizacional, que apresentem perspectivas promissoras e necessárias para um desenvolvimento futuro. Este trabalho tem por objetivo, descrever como são administradas atualmente, as PMEs e identificar como são utilizadas as ferramentas de gestão nas empresas pesquisadas. A coleta de dados foi realizada através da aplicação de um questionário aos empresários das micro e pequenas empresas. O universo e a amostra do presente projeto de pesquisa foi de trinta pequenas e médias e empresas dos setores de serviços, comércio e indústria, localizadas no município de Cerro Largo - RS. As empresas foram escolhidas de modo aleatório.

Palavras chaves: Ferramentas Administrativas, Micro e Pequenas Empresas, Gestão.

1. INTRODUÇÃO

Atualmente, para as Micros e Pequenas Empresas atuar de maneira eficaz o mercado é extremamente importante para o sucesso desejado. Essas empresas devem estar preparadas para disponibilizar, o que os clientes necessitam, e elaborar estratégias para atender as necessidades destes. Para isso, as Micros e Pequenas Empresas precisam ter a competência necessária, para oferecer serviços e produtos diferenciados e com qualidade, sempre observando as mudanças no cenário competitivo e, conseqüentemente, mudanças irão ocorrer no ambiente interno das organizações.

Devido as consideráveis mudanças que estão acontecendo atualmente no ambiente interno e externo é imprescindível à profissionalização das pequenas e micro empresas, que muitas vezes se dá pela utilização de ferramentas administrativas adequadas. As ferramentas administrativas são técnicas de gestão utilizadas dentro de empresas, e possuem como objetivo auxiliar na tomada de decisões.

A importância de saber utilizar as ferramentas corretas, no momento certo e de maneira adequada é o que define as chances de sucesso de sua utilização. Muitas vezes, tempo significa dinheiro e todos querem ganhar mais dinheiro em um período menor. Para se alcançar essa conquista o caminho é conhecer as ferramentas administrativas e saber utilizá-las no momento certo, e adaptá-las a necessidade da organização.

Em busca de apresentar as ferramentas administrativas utilizadas pelas Micro e Pequenas Empresas da cidade de Cerro Largo e região. O objetivo deste artigo é apresentar a atual forma de gestão utilizada pelas empresas pesquisadas, e identificar como são utilizadas as ferramentas de gestão nessas empresas.

Diante deste cenário, justifica-se a realização deste estudo para investigar como estão sendo utilizadas, e a importância do desenvolvimento dessas ferramentas que são imprescindíveis no aumento da produtividade e contribuem com a competitividade das Micro e Pequenas Empresas.

2. REFERENCIAL TEÓRICO

2.1 Micro e Pequenas Empresas

Conforme dados do SEBRAE (2016), no Brasil, surgem aproximadamente 460 mil novas Empresas por ano. Dessas 80% são as Micro e Pequenas Empresas.

Uma Microempresa é caracterizada por possuir 19 empregados quando se trata de Indústria e 9 empregados quando for de serviços. Já a pequena Empresa, é constituída de 20 à 99 empregados quando atua no comércio e de 10 a 49 empregados quando for de serviços.

Muitos pequenos empresários, quando enfrentam períodos de baixa venda, acabam por demitir funcionários e buscam mão de obra através da utilização de membros da família.

Alguns empresários não utilizam as ferramentas administrativas, pois julgam que tais funções, principalmente o planejamento é acessível somente a empresas de grande porte, mas na realidade é muito importante, que o pequeno empresário realize o planejamento de sua empresa, pois atualmente se o empresário não estabelecer os seus objetivos, ele não irá prosperar, e terá dificuldade de alcançar as suas metas que pretende futuramente alcançar.

As pequenas empresas possuem algumas qualidades que as tornam mais do que versões em miniatura das grandes corporações. Elas oferecem contribuições excepcionais, na medida, em que fornecem novos empregos, introduzem inovações, estimulam a competição, auxiliam grandes empresas e produzem bens e serviços com eficiência.

A abertura dessas empresas na maioria das vezes surgem por oportunidades ou por necessidades de ter um ganho a mais em sua renda. Normalmente o surgimento de uma micro ou pequena empresa acontece por meio de uma pessoa empreendedora, que acaba por influenciar um grupo de pessoas, dando-lhe seu próprio estilo.

Um dos objetivos dessas empresas é sempre buscar o aumento de lucros, a redução de custos, a maior produtividade, as conquistas de novos mercados, o aumento do número de consumidores, entre outros objetivos. É justamente nesses processos que as ferramentas administrativas podem auxiliar, transformando-as até mesmo em uma grande vantagem competitiva com a sua correta utilização.

Os clientes estão cada vez mais exigentes e com isso demandam por mudanças rápidas e por mais qualidade em todos os níveis. As empresas por sua vez precisam estar atentas nos valores e qualidades que estão oferecendo além de verificar as estratégias adotadas pelos concorrentes.

Um problema enfrentado muitas vezes pelas MPEs é o acúmulo de tarefas que impedem que o empresário consiga planejar ou acompanhar as novas tecnologias e tendências.

Pensando em um futuro brilhante os empresários das micro e pequenas empresas devem estar atentas as chances de alcançar seus objetivos, formalizando o planejamento e estabelecendo metas desafiadoras.

2.2 Planejamento

O planejamento é definido de diversas formas, mas para Chiavenato (2014, p. 261) “As organizações não trabalham na base da improvisação. Tudo nelas é planejado. O planejamento representa a primeira função administrativa, por ser exatamente aquela que serve de base para as demais funções”. O planejamento é a ferramenta que o empresário utiliza para guiar seus colaboradores, pois para uma empresa ter um futuro com seus objetivos alcançados ele deve evitar improvisar, pois pode perder o foco de seus objetivos.

Ainda Chiavenato (2011, p. 159):

O estabelecimento dos objetivos a serem alcançados é o ponto de partida do planejamento. A fixação dos objetivos é a primeira coisa a ser feita: saber onde se pretende chegar para saber exatamente como chegar até lá.

O autor se refere ao planejamento como a ferramenta que constitui uma responsabilidade essencial em qualquer tipo de organização ou atividade, pois é onde ele vai olhar para frente, visualizar o futuro e o que deverá ser feito, elaborar bons planos e ajudar as pessoas a fazer hoje as ações necessárias para melhor enfrentar os desafios de amanhã sem que acontecer os erros do passado.

Dentro do planejamento encontram-se os objetivos organizacionais que são os objetivos que a organização deveria seguir são chamados de desdobramento dos objetivos:

- Políticas: são objetivos globais e planos estratégicos que proporcionam orientação e rumos para as pessoas dentro da organização;

- Diretrizes: Orienta a tomada de decisões para alcançar os objetivos;
- Metas: é o que o empresário quer estabelecer para que o colaborador ou a empresa pretendem atingir a curto prazo;
- Programas: são as diretrizes e procedimentos necessários para dar andamento as atividades;
- Procedimentos: estabelecem métodos para as atividades futuras;
- Métodos: é um plano estabelecido para o desempenho de uma tarefa específica, detalhando como o trabalho deverá ser executado;
- Normas: são regras ou regulamentos que envolvem um procedimento. São comandos diretos e objetivos de cursos de ação ou de conduta que devem ser seguidos fielmente.

Podemos ver que Chiavenato expressa que (2011, p. 164).

O planejamento consiste na tomada antecipada de decisões sobre o que fazer, antes de a ação ser necessária. Sob o aspecto formal, planejar consiste em simular o futuro desejado e estabelecer previamente os cursos de ação necessários e os meios adequados para atingir os objetivos.

Para o autor essa ferramenta é utilizada para decidir o que fazer antes da ocorrência da ação necessária. Não se trata simplesmente da previsão das decisões que deverão ser tomadas no futuro, mas da tomada de decisões que produzirão efeitos e consequências futuras.

Já para Moraes (2000, p. 13) “Planejar, significa pensar antecipadamente em objetivos, ações e atos baseados em algum método, plano ou lógica (não palpites)”. O autor lembra que nessa ferramenta a improvisação deve ser prevenida, tudo o que será realizado na empresa precisa ser pensado e planejado com antecedência para que assim os resultados sejam alcançados.

O planejamento não é somente responsabilidade do executivo e do gerente, mas sim, também dos colaboradores, pois ambos precisam planejar como e quando vão realizar a sua tarefa.

O planejamento da Empresa deve ser estruturado de acordo com a organização, pois os conceitos podem ser praticamente os mesmos, mas a filosofia e a cultura das Empresas vão resultar em um conjunto de prioridades totalmente diferentes. O método de comunicação e relacionamento é decisivo para o sucesso da mesma, bem como o uso intenso da assessoria no processo do planejamento.

O planejamento é realizado de maneiras diferentes nos vários níveis da organização. Por isso, existem três níveis de planejamento, o estratégico, tático e operacional, cada um com alguma sobreposição, mas com diferentes prazos de tempo e níveis.

O Planejamento Estratégico é o planejamento que abrange toda a organização, é o mais amplo, é projetado em longo prazo, pode ser estendido de cinco ou mais anos, preocupa-se em atingir os objetivos em nível organizacional e é definido geralmente pela Cúpula da organização. É onde se elabora o processo da estratégia, a questão desse planejamento é em que ramo está a organização. É voltado para solucionar os problemas do futuro, não visando os problemas de hoje.

É um processo organizacional compreensivo de adaptação através da aprovação, tomada de decisão e avaliação.

Para Maximiano (2012, p.88) “neste nível, a função de estudar o futuro é uma das bases para a formulação de estratégias, que é a atividade recorrente em muitas organizações, que têm departamentos dedicados a essa finalidade”. O autor quis dizer que depois de se escolher todas as informações estudadas e pesquisadas que foram necessárias é a vez de realizar o estabelecimento de metas para a organização.

O planejamento tático é onde se pretende realizar a missão, que é criada pelo estratégico. A missão é analisada, e todos os executivos que participaram no estratégico participam juntamente com os gerentes ou altos funcionários participam dessa análise.

Esse planejamento apresenta várias ferramentas para as áreas funcionais das organizações. Neste nível o planejamento e o controle tornaram-se trabalho de profissionais.

De acordo com Montana e Charnov (2006, p. 121)

O planejamento tático tem um tempo de duração mais curto que o planejamento estratégico e está voltado mais especificamente a variáveis como condições de mercado, metas financeiras e recursos necessários para executar a missão. Todo planejamento tático é realizado dentro da estrutura do planejamento estratégico.

O Planejamento tático é projetado em médio prazo, e define como cada departamento deve realizar seu trabalho para que a organização alcance o seu sucesso no período de um ano.

Segundo Moraes (2000, p. 85) “O planejamento operacional consiste no estabelecimento de planos que se relacionam com a operação da empresa no dia-a-dia, em uma base de curto prazo”. O Planejamento Operacional é focalizado em curto prazo e abrange cada uma das operações ou tarefas individualmente para alcançar as metas específicas e é desenvolvido no nível operacional da organização. Neste nível é usado o planejamento e o controle em todas as dimensões das atividades e uso de recursos.

2.3 Orçamento

Segundo Chiavenato (2014, p. 128) “Orçamento é a função relacionada com a elaboração, execução e fiscalização orçamentária, ou seja, o plano fiscal, a contabilidade e o controle”. O autor colocou que o orçamento é realizado para se ter um maior controle de seus gastos e de suas receitas que adquire durante um determinado período.

De acordo com Lacombe e Heilborn os orçamentos (2008, p. 210) “são planos operacionais com dinheiro dentro de um determinado período de tempo”. O orçamento é geralmente a quantidade de dinheiro estimada necessária para atender a certas despesas que a empresa possui.

Carneiro e Matias falam que (2011, p.03):

Atualmente, a grande maioria das empresas de grande porte utiliza o orçamento como instrumento de planejamento e controle de suas atividades. Infelizmente, por outro lado, as empresas de micro e pequeno porte, principalmente por falta de conhecimento, não o utiliza.

É imprescindível que as Micro e Pequenas Empresas também realizem um orçamento, para que possam ter um controle maior sobre os seus gastos e suas receitas obtidas no período.

2.4 Controle

Segundo Chiavenato (2011 p. 172) “o controle é a função administrativa que visa assegurar se o que foi planejado, organizado e dirigido realmente cumpriu os objetivos pretendidos”. Essa função auxilia o administrador visualizar se o colaborador está realizando bem o que foi planejado.

Moraes (2000, p. 14) esclarece que controlar “significa verificar se os atos realizados estão de acordo com os planos, ou seja, se os atos, individuais ou coletivos, levam realmente a ação organizacional em direção aos objetivos estabelecidos”. A ferramenta busca compreender a verificação das atividades realizadas, para garantir que a empresa não tenha um futuro sem precisar parar a tarefa para fazer correções.

As características principais do controle é definir padrões, monitoramento do desempenho, avaliação do desempenho e aplicar a ação corretiva dos processos.

Maximiano (2012 ps. 329 e 330) lembra que, “o controle inspira-se no princípio do feedback, que produz a informação necessária para que o sistema seja capaz de regular seu próprio funcionamento”. O feedback é uma conversa de troca de informações.

Chiavenato (2014, p. 323) esclarece que “A finalidade do controle é assegurar que os resultados daquilo que foi planejado, organizado e dividido ajustem-se tanto quanto possível aos objetivos previamente estabelecidos”. O controle é realizado uma vigia de que tudo o que está sendo realizado, está sendo executado perfeitamente, para que assim as metas sejam alcançadas. É uma forma de assegurar de que vão ser alcançados os objetivos da organização.

O controle destina-se à determinação da eficácia com que os planos são desenvolvidos e cumpridos, pois se houver negligência de algum aspecto do controle, a empresa pode correr o risco de fracassar em uma operação, isso pode comprometer o esforço de todos que trabalharam em busca de resultados.

2.4.1 Fluxo de Caixa

Segundo Mendes (2011, p. 248) “As estimativas de recebimentos, principalmente cobranças de clientes, e as dos pagamentos a serem realizados em datas constituem a base para a elaboração da previsão de caixa”. Esse fluxo vai indicar o lucro líquido esperado, onde a seguir o balanço vai mostrar a situação financeira e patrimonial da empresa.

De acordo com Montana e Charnov (2006, 279) “[...] tanto o fluxo de caixa como a necessidade de dinheiro não são constantes, a administração pode prontamente projetar quando haverá caixa em excesso para outras destinações”. Os autores colocam que se os administradores tiver um controle bem elaborado com um fluxo de caixa bem definido, não haverá problemas futuros com a falta de dinheiro.

“Os dados necessários para a apuração do fluxo de caixa provêm da movimentação do saldo anterior do Balanço patrimonial e da Demonstração de resultado do período corrente e de quadros auxiliares” (HOJI e SILVA, 2010, p. 78). Para se ter um fluxo de caixa é preciso saber analisar e ter o Balanço patrimonial e a Demonstração de resultados do período correto e em dia.

Ferramenta que traz um modelo de fluxo de caixa que o empreendedor pode adotar para organizar o dinheiro que entra e que sai da empresa. Administrar o fluxo de caixa é essencial para manter o negócio longe das dívidas impagáveis. Assim, esta ferramenta propõe um modelo aplicável a negócios de qualquer segmento com sugestões de tipos de receitas e despesas que uma empresa pode ter.

2.4.2 Gestão da qualidade

Segundo Moraes (2000, p. 146) “A base de todas as técnicas utilizadas na gestão da qualidade é a participação no trabalho, por meio do conhecimento, da experiência prática e da mobilização da inteligência e iniciativa do trabalhador.” A participação do trabalhador é resultado da gestão da qualidade, pois se um trabalhador buscar contribuir com soluções é porque ele está disposto a mostrar as suas técnicas com qualidade.

No controle da qualidade é importante considerar o controle da matéria-prima, nível de satisfação do cliente, nível de reclamações do cliente e especificações do produto.

2.4.3 Gestão de Estoque

A gestão de estoques para Martins (2009, p. 198) “constitui um série de ações que permitem ao administrador verificar se os estoques estão sendo bem utilizados, bem localizados em relação aos setores que deles se utilizam”. O autor observam que os estoques precisam ser bem manuseados e bem controlados para não ocorrer perdas, pois essas perdas resultam e prejuízo para a organização.

Conforme Martins (2009) existem vários tipos de indicadores de produtividade usados na análise e controle dos estoques:

- Inventário Físico: são contados os itens físicos que estão no estoque e comparado com o registro de estoques, caso haja diferença é necessário serem feitos os ajustes conforme recomendações contábeis.
- Acurácia dos controles: a acurácia mede a porcentagem de itens corretos;
- Nível de serviço: é o indicador que indica o quão eficaz foi o estoque para atender às solicitações dos usuários;
- Giro de estoques: mede quantas vezes, por unidade de tempo, o estoque se renovou;
- Cobertura de estoques: indica o número de unidades de tempo que será utilizado para cobrir a demanda média;
- Demanda versus consumo: se mede se a vontade ou necessidade do consumidor foi atendida ou não.
- Localização dos estoques: endereçamento dos itens que possam ser localizados com facilidade;
- Redução de estoques: diminuir o consumo de materiais utilizados na fabricação de produtos;
- Análise ABC: busca o relacionamento entre o consumo do estoque, o investimento aplicado e a quantidade de itens que formam o estoque;

2.4.4 Gestão de Custos

Conforme Crepaldi (2010, p.2) “um bom sistema de custos deve constituir-se em prioridade de qualquer administração, ter instrumentos que o auxiliem nos controles e nas tomadas de decisões”. Para o autor esse sistema auxilia na hora de tomar alguma decisão, pois ele tem como principal função gerar informações dos gastos realizados pela Empresa.

O autor ainda afirma que custos “são os gastos relativos a bens ou serviços utilizados na produção de outros bens ou serviços”. Ele é classificado dessa forma, pois ele é reconhecido como custo no momento da fabricação do produto ou da realização do serviço.

A função da gestão de custos é controlar os custos de produção, de estocagem de materiais, o custo de emissão de um pedido e os custos administrativos.

2.4.5 Gestão do desempenho

Para Montana e Charnov (2006, p.157) a gestão do desempenho “[...] são as descrições dos resultados que existirão quando um trabalho é bem feito”. Os autores observam que uma atividade é bem desempenhada quando o trabalho é bem executado com vontade e com criatividade.

Para se obter um desempenho o colaborador precisa executar seu serviço antes de tudo com responsabilidade, saber o que vai fazer e como vai fazer para depois ter os resultados das metas que o proprietário estabeleceu.

Segundo Ribeiro (2010, p.86) “os motivos para um fraco desempenho são invariavelmente atribuídos a treinamento insuficiente e mal conduzidos, incompetência, mau gerenciamento, problemas disciplinares etc”. Em qualquer empresa, seja ela Micro ou Pequena Empresa é preciso que regularmente os empresários ofereçam algum tipo de treinamento para que a sua empresa não deixe de obter resultados por falta de especialização.

2.4.6 Gestão de Recrutamento e Seleção

Já afirmavam Montana e Charnov (2006, p.205) “cada gerente sem dúvida precisará, em algum ponto de sua carreira, recrutar e selecionar subordinados. Essa seção discute alternativas de recrutamento de pessoal[...]”. A maioria dos subordinados ou colaboradores está ou permaneceu na empresa, porque foi algum dia recrutado e selecionado.

O recrutamento de pessoal pode ocorrer dentro e fora da organização. Dentro da organização ocorre quando o gerente quer selecionar algum subordinado para ocupar um novo cargo. O recrutamento de fora acontece quando o gerente está procurando pessoas que vão adicionar algo novo na empresa, ou seja, a pessoa pode fazer a diferença na organização e se destacar na frente dos colaboradores que estão a mais tempo que o que entrou recentemente.

A seleção é um processo realizado com o candidato que passa por entrevistas e testes e é através da seleção que o candidato é contratado para tomar posse do cargo que lhe foi atribuído para executar a sua tarefa.

Segundo Montana e Charnov (2006, p.208)

A entrevista para o cargo é o principal instrumento de seleção utilizado por uma empresa para determinar a adequação entre a organização e o potencial funcionário. As entrevistas para cargos exigem uma grande dose de preparação, e os funcionários encarregados de sua realização devem ser treinados e possuir um alto nível de habilidades de comunicação.

Durante a seleção ocorrem muitas entrevistas para que a empresa conheça quem está contratando, principalmente para verificar se o candidato a ser contratado possui as habilidades e qualificações necessárias para executar o cargo disponível.

2.4.7 Gestão de Cargos e Salários

Segundo Montana e Charnov salário é (2006, p. 211) “o dinheiro recebido por trabalho ao longo de um período de tempo”. Os assalariados geralmente recebem a cada período o mesmo salário.

Para Ribeiro (2010, p.54) “A remuneração das pessoas deve ser feita conforme o desempenho de cada uma; precisando ser justa e equitativa, buscando o máximo de satisfação tanto para o empregado como para a empresa [...]”, As remunerações ocorrem para as pessoas buscarem o máximo de satisfação e esforço tanto do empregado como para a empresa.

Conforme Lacombe e Heilborn (2008, p. 59) “Cargo é o conjunto de tarefas executadas de cíclica e repetitiva”. O autor observou que o cargo é executado por uma determinada pessoa, que a exerce a função todos os dias.

Para Ribeiro (2010, p.56) “o valor do salário leva em conta a especialização, a complexidade, a importância e até o excesso e escassez de mão de obra”. Quanto mais especializado o colaborador for, maior chance de ele permanecer na empresa, principalmente se ele se tiver um cargo de confiança por anos.

2.4.8 Gestão de Treinamentos e capacitação

Treinamento para Chiavenato (2014, p. 310) “[...] é considerado um meio de desenvolver competências nas pessoas para que elas se tornem mais produtivas, criativas e inovadoras a fim de contribuir melhor para os objetivos organizacionais [...]”. Por meio do treinamento profissional, o colaborador adquire características de como realizar a sua atividade, com conhecimento sobre as necessidades específicas da empresa, para até mesmo estarem preparadas para capacitar outras pessoas.

Capacitar é também treinar e visa direcionar o profissional a um processo de educação, reciclagem e alteração de comportamento dentro e fora da empresa.

3. METODOLOGIA

Para o desenvolvimento deste trabalho realizou-se uma pesquisa bibliográfica, por meio de livros, revistas, periódicos, entre outros. De acordo com o pensamento de Gil (1994), o desenvolvimento da pesquisa bibliográfica, ocorre a partir de material já elaborado, constituído principalmente a partir de livros e artigos científicos, que tem a finalidade de fornecer ao pesquisador uma visão completa sobre o assunto a ser pesquisado.

Após realizou-se uma análise exploratória dos dados que para Malhortra (2001), o objetivo da análise é possibilitar a compreensão do problema enfrentado pelo pesquisador. A pesquisa exploratória, procura explorar um problema ou uma situação para prover critérios de compreensão. Nesse caso ela permitiu identificar as ferramentas administrativas utilizadas pelas micro e pequenas empresas.

A presente pesquisa se caracteriza, quanto a sua metodologia, como uma pesquisa quantitativa, onde segundo Godoy (1995, p. 58) “o pesquisador conduz o seu trabalho a partir de de um plano estabelecido *a priori*, com hipótese claramente especificada e variáveis operacionalmente definidas. Além disso ainda, segundo Godoy, a pesquisa quantitativa envolve a medição objetiva e a quantificação de resultados, buscando a precisão, evitando distorções na etapa de análise e interpretação dos dados.

3.1 Procedimentos de pesquisa

3.1.1 População

Conforme Richardson (1989, p. 103), universo “é o conjunto de elementos que possuem determinadas características”. O universo deste estudo são 30 micro e pequenas empresas localizadas no Município de Cerro Largo – RS. As mesmas fazem parte dos setores de serviços, comércio e indústria e foram escolhidas aleatoriamente.

3.1.2 Coleta de dados

A coleta de dados é uma das partes mais importantes do processo de pesquisa. Essa etapa deve ser bem definida para que o pesquisador possa conduzir seu trabalho de forma clara e objetiva. Conforme Andrade (1998), elaborar um plano de coleta de dados, especialmente os pontos de pesquisa e os critérios par a seleção dos entrevistados, é extremamente útil par o sucesso do trabalho. Neste trabalho a coleta foi realizada através da aplicação de um questionário aos empresários das micro e pequenas empresas.

3.1.3 Análise e interpretação dos dados

Executada a coleta, iniciou-se o processo de tabulação e interpretação dos dados. Segundo Köche (1998), nesta etapa ocorre a digitação dos dados, aplicação de testes, análise estatística e avaliação das hipóteses.

4. APRESENTAÇÃO DOS RESULTADOS

A seguir será apresentada a Tabela 1, que demonstra os resultados da pesquisa realizada junto aos gestores das Micro e Pequenas empresas localizadas no município de Cerro Largo com o objetivo verificar, como as ferramentas administrativas estão sendo utilizadas pelos mesmos.

Questionamentos		Planejamento	Orçamento	Fluxo de caixa	Pesquisa com Clientes	Gestão de Custos	Gestão de Estoque	Gestão de Qualidade	Gestão de Desempenho	Gestão de Recrutamento e Seleção	Gestão de Treinamento e Capacitação	Gestão de Cargos e Salários
Tem conhecimento?	Sim	43,33%	50%	70%	30%	40%	50%	16,67%	20%	16,67%	20%	13,33%
	Não	56,67%	50%	30%	70%	60%	50%	83,33%	80%	83,33%	80%	86,67%
A quanto tempo a empresa implementou?	Menos de 1 ano	15,38%	20%	19,05%	-	25%	20%	-	-	-	-	-
	1 a 2 anos	23,08%	13,33%	19,05%	44,44%	8,33%	13,33%	-	16,67%	20%	33,33%	25%
	3 a 5 anos	23,08%	26,67%	23,81%	22,22%	25%	26,67%	20%	33,33%	-	-	-
	5 a 10 anos	7,69%	6,67%	4,76%	-	-	-	-	-	-	-	16,67%
	Mais de 10 anos	30,77%	33,33%	33,33%	33,33%	41,67%	40%	80%	50%	80%	50%	75%
De quem partiu a ideia de implementação dessa ferramenta?	Proprietários	84,62%	86,66%	85,72%	66,67%	83,33%	93,33%	80%	50%	100%	85,71%	100%
	Funcionários	-	-	9,52%	-	16,67%	-	-	-	-	14,29%	-
	Assessoria externa	15,38%	6,67%	-	-	-	-	20%	16,67%	-	-	-
	Todos	-	6,67%	4,76%	33,33%	-	6,67%	-	33,33%	-	-	-
Responsável possui curso para implementar essa ferramenta?	Sim	76,92%	66,67%	71,43%	66,67%	58,33%	53,33%	60%	83,33%	100%	83,33%	100%
	Não	23,08%	33,33%	28,57%	33,33%	41,67%	46,67%	40%	16,67%	-	16,67%	-
Todas as pessoas da empresa foram comunicadas sobre a implantação dessa ferramenta?	Sim	76,92%	73,33%	76,19%	77,78%	83,33%	86,67%	80%	100%	80%	83,33%	100%
	Não	23,08%	26,67%	23,81%	22,22%	16,67%	13,33%	20%	-	20%	16,67%	-
O responsável pela Implementação é?	Proprietário	92,31%	87,50%	65,22%	70%	75,00%	76,47%	80%	66,67%	83,33%	85,71%	100%
	Funcionário	7,69%	12,50%	26,09%	10%	16,67%	17,65%	-	33,33%	16,67%	-	-
	Assessoria externa	-	-	8,69%	-	8,33%	5,88%	20%	-	-	14,29%	-
	Não possui Responsável	-	-	-	20%	-	-	-	-	-	-	-
Foram efetuados trabalhos de conscientização sobre a importância da ferramenta?	Sim	100%	66,67%	66,67%	77,78%	83,33%	93,33%	60%	100%	100%	83,33%	100%
	Não	-	33,33%	33,33%	22,22%	16,67%	6,67%	40%	-	-	16,67%	-

Fonte: Elaborado pelos autores, baseado em dados da pesquisa (2016).

a) Planejamento Estratégico: quanto ao questionamento sobre a utilização do Planejamento Estratégico está apresentada a percentagem sobre o planejamento estratégico utilizado nas empresas. Verificou-se que 43,33% das empresas tem conhecimento e utilizam a ferramenta. Quanto ao tempo que foi implantado 15,38% das empresas implantaram a ferramenta há menos de 1 ano, 23,08% implantaram entre 1 a 2 anos, 23,08% implantaram entre 3 a 5 anos e 30,77% das empresas implantaram a mais de 10 anos. A ideia da implementação dessa ferramenta foi de 84,62% das empresas por parte do proprietário e 15,38% das empresas foi idéia de alguma assessoria externa. Aproximadamente 76,92% das empresas que utilizam a ferramenta o responsável pela implementação possui curso sobre como implementá-la. Apenas 76,92% das empresas comunicaram sobre a implantação da ferramenta. O responsável pela implementação são 92,31% das empresas são dos proprietários e 7,69% das empresas foi o funcionário que implementou a ferramenta. Todas as empresas que utilizam a ferramenta realizaram trabalhos de conscientização na empresa.

b) Orçamento: já na questão que abordou a utilização do orçamento 50% das empresas pesquisadas possui conhecimento sobre o orçamento, onde 20% das empresas implementou a ferramenta a menos de 1 ano, 13,33% implementou entre 1 a 2 anos, 26,67% entre 3 a 5 anos, 6,67% entre 5 a 10 anos e 33,33% das empresas implementou à mais de 10 anos. A ideia de implementação da ferramenta foi do proprietário em 86,66% das empresas, assessoria externa 6,67% das empresas e 6,67% das empresas foram implementadas por todos (proprietário, funcionário e assessoria externa). Em 66,67% das empresas o responsável possui curso para implementar a ferramenta e 73,33% das empresas comunicaram sobre a implantação da ferramenta. O responsável pela implantação foi o proprietário em 87,50% das empresa e em 12,50% das empresas foi o funcionário. Foram efetuados em 66,67% empresas trabalhos de conscientização sobre a importância da ferramenta.

c) Pesquisa com clientes: quando questionados sobre a utilização da pesquisa com clientes apenas 30% das empresas pesquisadas tem conhecimento sobre pesquisa com clientes. Em relação ao tempo que foi implantado a ferramenta, em 44,44% das empresas é entre 1 a 2 anos, 22,22% das empresa entre 3 a 5 anos e a mais de 10 anos foi em 33,33% das empresas. A ideia da implementação em 66,67% das empresas foi do proprietário e a 33,33% das empresas foi de todos, onde inclui-se o proprietário, funcionário e assessoria externa. O processo de implementação foi liderado em 70% das empresas pelos proprietários, em 10% das empresas pelos funcionários e em 20% das empresas não possui responsáveis. Essa ferramenta, como as demais, possui uma utilização bem recente nas empresas pesquisadas, onde a maioria não a utiliza pois não tem o conhecimento e possui medo em implantá-la. Das empresas que implantaram apenas 66,67% das empresas possui um responsável com algum curso para saber como trabalhar com essa ferramenta que pode trazer muitas idéias novas e críticas construtivas para as empresas. Em 77,78% das empresas houve o processo de comunicação da implementação da ferramenta. Os trabalhos de conscientização da importância da ferramenta ocorreram em 77,78% das empresas que a utilizam.

d) Fluxo de Caixa: sobre a utilização do fluxo de caixa é a ferramenta mais utilizada nas empresas pesquisadas, onde 70% das empresas tem o conhecimento e a utilizam diariamente. Quanto ao tempo de implementação 19,05% das empresas implantaram essa ferramenta em menos de 1 ano, 19,05% das empresas entre 1 a 2 anos, entre 3 a 5 anos 23,81% das empresa, entre 5 a 10anos 4,76% das empresas e 33,33% das empresas implementaram o fluxo de caixa a mais de 10 anos. A ideia de implementação, em 85,72% das empresas foi dos proprietários, 9,52% das empresas por funcionário, e 4,76% das empresas de todos os envolvidos na empresa (proprietários, funcionário e assessoria externa). Em 71,43% das empresas o responsável pelo processo de implementação possui curso para implementar essa ferramenta. Os responsáveis pela implementação foi o proprietário em 65,22% das empresas, o funcionário 26,09% das empresas e pela assessoria externa 8,69% das empresas. A comunicação da implantação sobre a

ferramenta foi realizada em 76,19% das empresas que utilizam esta ferramenta. Em 66,67% das empresas realizaram trabalhos de conscientização.

e) Gestão da Qualidade: conforme as empresas pesquisadas, 16,67% dessas utilizam a ferramenta Gestão da Qualidade. Quanto ao tempo de implementação, observa-se que o uso dessa ferramenta já é de um bom tempo na maioria das empresas, sendo 80% das empresas à mais de 10 anos e 20% das empresas entre 3 a 5 anos. Quanto à ideia da implementação em 80% das empresas foi iniciativa dos proprietários e em 20% das empresas foi ideia de assessorias externas. Das empresas que utilizam 60% dessas o responsável possui curso para implementar a ferramenta. A comunicação foi realizada em 80% das empresas que implantaram, sendo que 80% dessas empresas obteve como responsável o próprio proprietário e 20% das empresas obteve assessorias externas. O controle de qualidade é importante sendo que 60% das empresas realizaram trabalhos de conscientização sobre a importância de trabalhar com produtos e serviços de qualidade, pois acreditam que é importante considera o controle da matéria-prima, do nível de satisfação do cliente, do nível de reclamações do cliente e especificações do produto.

f) Gestão de Estoque: a gestão de é utilizada por 50% das empresas pesquisadas. Essa ferramenta deveria ser utilizada por todas as empresas que possuem produtos a comercializar ou produtos que serão utilizados na prestação de serviços. Das empresas que realizam a gestão de estoques, 20% das empresas implantaram em menos de 1 ano, 13,33% das empresas entre 1 a 2 anos, 26,67% das empresas entre 3 a 5 anos e 40% das empresas já utilizam à mais de 10 anos. A ideia de implantação da ferramenta foi realizada pelo proprietário em 93,33% das empresas e 6,67% das empresas a ideia surgiu em conjunto do proprietário, funcionário e da assessoria externa. O responsável possui algum curso para implementar a ferramenta em 53,33% das empresas que utilizam a gestão. A maioria das empresas comunicou sobre a implantação da ferramenta sendo 86,67% das empresas. O responsável pela implementação em 76,47% das empresas foi o responsável, 17,65% das empresas foram pelo funcionário e pela assessoria externa foi 5,88% das empresa. Em 93,33% das empresas foram realizados trabalhos para conscientizar os colaboradores das empresas que é preciso realizar uma gestão correta do estoque que a empresa possui.

g) Gestão de Custos: das empresas pesquisadas 40% utilizam a ferramenta gestão de custos. Dessas 25% implantaram a menos de 1 ano, 8,33% entre 1 a 2 anos, 25% entre 3 a 5 anos e a mais de anos 41,67% das empresas implementaram a ferramenta. Em 83,33% das empresa a implementação foi realizada pelo proprietário e 16,67% das empresas ocorreu pelos funcionários. Desses 58,33% das empresas possui algum curso para implantar a ferramenta. A comunicação foi realizada em 83,33% das empresas sobre a implantação. O responsável pela implementação em 75% das empresas foi o proprietário, 16,67% das empresas foi o funcionário e em 8,33% das empresas foi a assessoria externa. Em 83,33% das empresas foram desenvolvidos trabalhos de conscientização. Com a gestão de custos os gestores conseguem controlar os custos de produção, de estocagem de materiais, o custo de emissão de pedidos e os custos administrativos.

h) Gestão de Desempenho: das empresas pesquisadas apenas 20% das empresas a utilizam e tem conhecimento sobre a mesma. Devido a necessidade dessa ferramenta, 16,67% das empresas implantaram a mesma entre 1 a 2 anos, 33,33% das empresas implantaram entre 3 a 5 anos e 50% dessas implantaram à mais de 10 anos. A ideia da implementação dessa ferramenta foi em 50% das empresas pelo proprietário, 16,67% das empresas pela assessoria externa e 33,33% das empresas a ideia foi de todos, sendo esses o proprietário, funcionário e assessoria externa. Os responsáveis possuem curso para implementar em 83,33% das empresas. Todas as empresas que implementaram a ferramenta comunicaram todas as pessoas da empresa sobre a implantação dessa ferramenta. O responsável pela implementação em 66,67% das empresas foi o proprietário e em 33,33% das empresas foi o funcionário. Em todas as empresas que essa ferramenta foi implantada, foram realizados trabalhos de conscientizações com todos os envolvidos.

i) Gestão de Recrutamento e Seleção: os resultados da pesquisa realizada sobre essa ferramenta, demonstram que apenas 16,67% das empresas pesquisadas utilizam e tem conhecimento sobre Gestão de Recrutamento e Seleção, sendo que 20% das empresas a implantaram entre 1 a 2 anos e 80% das empresas a implantaram a mais de 10 anos. A ideia de implantar essa ferramenta em todas as empresas foi do proprietário e os mesmos possuem cursos para implementar a ferramenta. Em 80% das empresas foi realizada a comunicação sobre a nova ferramenta que seria implantada. O responsável pela implementação em 83,33% das empresas foi o proprietário e em 16,67% foi o funcionário que realizou a implementação da ferramenta. Todos os envolvidos foram conscientizados sobre a importância da nova ferramenta.

j) Gestão de Cargos e Salários: é possível observar que a Gestão de Cargo e Salários é a ferramenta menos utilizadas entre as 30 empresas pesquisadas, sendo que apenas 13,33% empresas tem conhecimento sobre a ferramenta. As empresa que se utilizam dessa ferramenta, há utilizam de 1 a 2 anos, que corresponde a 25% das empresa e mais de 10 anos, 75% das empresas. A ideia da implementação da ferramenta partiu do proprietário em todas as empresas que a utilizam, sendo que todos os responsáveis pela implementação possuem cursos e todos os envolvidos na empresa foram comunicados e foram efetuados trabalhos de conscientização sobre a ferramenta.

l) Gestão de Treinamento e Capacitação: a ferramenta é conhecida e utilizada por apenas 20% das empresas pesquisadas. Sendo que o tempo de implementação de 33,33% das empresas ocorreu entre 1 a 2 anos, 16,67% das empresas entre 5 a 10 anos e 50% das empresas implantou a mais de 10 anos. A ideia de implantar surgiu do proprietário em 85,71% das empresas e 14,29% das empresas do funcionário. Em 83,33% das empresas o responsável que implementou a ferramenta possui curso para implantá-la. Em 83,33% das empresas comunicaram as pessoas sobre a implantação dessa ferramenta. O responsável pela implementação foi o proprietário em 85,71% das empresas e a assessoria externa em 14,29% das empresas. Foram realizados em 83,33% das empresas que utilizam a ferramenta trabalho de conscientização.

CONCLUSÃO

As ferramentas administrativas são necessárias e importantes para as Micro e Pequenas Empresas, devido a necessidade de planejamento, organização, direção e controle que são imprescindíveis a uma boa gestão, e conseqüentemente a sua sustentabilidade dessas em um mercado, que se torna cada vez mais competitivo.

Um objetivo importante das empresas, é buscar o aumento de lucros, uma das maneiras é através da redução de custos, maior eficiência na produção ou prestação de serviço, inovação, manter os atuais e conquistas de novos consumidores, entre outros. É nesses processos que a correta utilização das ferramentas administrativas devem auxiliar.

Com o desenvolvimento da pesquisa foi possível identificar as ferramentas que as Micro e Pequenas Empresas utilizam e foi possível adquirir conhecimento sobre quais ferramentas as empresas da cidade de Cerro Largo - RS utilizam para administrar as suas empresas. Tendo o conhecimento que a ferramenta Fluxo de Caixa (70%) é a ferramenta mais utilizada pelas Micro e Pequenas Empresas, seguido por, Gestão de Estoque (50%), Orçamento (50%), Planejamento Estratégico (43,33%), Gestão de Custos (40%), Pesquisa com clientes (30%), Gestão de Desempenho (20%), Gestão de Treinamento e Capacitação (20%), Gestão de Qualidade (16,67%), Gestão de Recrutamento e Seleção (16,67%) e a ferramenta menos utilizada pelas empresas pesquisadas de Cerro Largo - RS, Gestão de Cargos e Salários (13,33%).

Após analisar as ferramentas de gestão utilizadas pelas micro e pequenas empresas, concluímos que o percentual de empresas que se utilizam dessas ferramentas, ainda é baixo, comprovando que as mesmas ainda carecem de profissionalização.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

1. SEBRAE. Perfil Empreendedor. Disponível em: <http://www.sebrae.com.br/sites/PortalSebrae/estudos_pesquisas/Quem-s%C3%A3o-os-pequenos-neg%C3%B3cios%3Fdestaque,5>. Acesso dia 19 janeiro de 2016
2. CHIAVENATO, Idalberto. **Teoria Geral da Administração**: abordagens prescritivas e normativas, volume I. 7. ed. Barueri, SP: Manole, 2014.
3. CHIAVENATO, Idalberto. **Introdução à Teoria Geral da Administração**. 8.ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2011.
4. MORAES, Anna M. P. de. **Iniciação ao Estudo da Administração**. São Paulo: MAKRON Books, 2000.
5. MAXIMIANO, Antônio C. A. **Teoria Geral da Administração**: da revolução urbana à revolução digital. 7. ed. São Paulo: Atlas, 2012.
6. MONTANA, Patrick J., CHARNOV, Bruce H. **Administração**. 2. ed. – São Paulo: Saraiva, 2006.
7. CARNEIRO, Murilo, MATIAS, Alberto B. **Orçamento Empresarial**: Teoria, Prática e Novas Técnicas. São Paulo: Atlas, 2011.
8. MENDES, Luis A. L. **Projeto Empresarial**: como construir estratégias eficazes e identificar os caminhos da lucratividade e do crescimento. São Paulo: Saraiva, 2011.
9. HOJI, Masakazu, SILVA, Hélio A. da. **Planejamento e Controle Financeiro**: Fundamentos e Casos Práticos de Orçamento Empresarial. São Paulo: Atlas, 2010.
10. MARTINS, Petrônio G., ALT, Paulo R. C. **Administração de Materiais e Recursos Patrimoniais**. 3. ed. Ver. e atualizada. São Paulo: Saraiva, 2011.
11. CREPLDI, Silvio Aparecido. **Curso básico de contabilidade de custos**. 5. ed. São Paulo: Atlas, 2010.
12. RIBEIRO, Antonio de L. **Teorias da Administração**. 2. ed. São Paulo: Editora Saraiva, 2010.
13. GIL, A.C. **Métodos e técnicas de pesquisa social**. São Paulo: Atlas, 1994.
14. MALHORTA, L.K. **Pesquisa de marketing**: uma orientação plicada. 3 ed. Porto Alegre; Bookman, 2001.
15. RICHARDSON, R.R. **Pesquisa Social**: métodos e técnicas. 2ª ed. São Paulo: Atlas, 1989.
16. ANDRADE, M.M de. **Introdução a metodologia do trabalho científico**. 3ª ed. São Paulo: Atlas, 1998.
17. KÖCHE, J.C. **Fundamentos da metodologia científica**: teoria da ciência e prática da pesquisa. 14ª ed. Petrópolis, RJ: Vozes, 1998.

ANÁLISE DO CONTEXTO DE TRABALHO DE UMA COOPERATIVA AGRÍCOLA

AJALA Roberto Schuster

roberto@uricl.com.br

BERTIN Emerson

emerson_bertin@hotmail.com

SOARES Keli Carine

kelicarine@yahoo.com.br

Universidade Regional Integrada do Alto Uruguai e das Missões – URI – Extensão de Cerro Largo.

RESUMO

A presente pesquisa limita-se a um estudo de caso único, com o objetivo de realizar uma análise do contexto de trabalho em uma Cooperativa Agrícola. Como metodologia de pesquisa se utilizou de pesquisa bibliográfica e a coleta de dados foi realizada através da Escala de Avaliação do Contexto de Trabalho – EACT apresentada por Ferreira e Mendes (2008), que foi aplicado aos funcionários dos setores administrativo e operacional da cooperativa. Com essa pesquisa foi possível verificar que o fator Organização no Trabalho apresentou parâmetro crítico com média de 2,84 para o setor administrativo e 2,80 no setor operacional. Já nos fatores Condições de Trabalho, com média de 1,50 e 1,91, e Relações Sócio Profissional, com média 1,98 e 2,22, apresentaram parâmetros satisfatórios.

Palavras Chaves: Qualidade de vida no trabalho. Relações Sócio Profissionais. Ergonomia.

1.0 INTRODUÇÃO

Devido à globalização e o mercado cada vez mais competitivo, as organizações vem se diferenciar constantemente umas das outras, através de vários métodos, seja por meio do marketing e da publicidade, ou do atendimento ao cliente. Mas para isso, os funcionários estão sendo cobrados incessantemente. A pressão constante para alcançar objetivos com o máximo de eficácia, pode deixar o trabalho maçante e pouco prazeroso para a pessoa, e, gerando assim, num ambiente desarmônico e desconfortável para trabalhar (ODEBRECH e PEDROSO, 2010).

Com isso, as empresas estão investindo gradativamente, em programas de bem-estar e desenvolvimento social dos seus funcionários. Percebendo que estes são o recurso mais valioso da organização, esses buscam através de pesquisas internas, modos de motivação para fornecer aos seus colaboradores expectativas e objetivos que lhes satisfaçam tanto pessoalmente quanto coletivamente.

Gestores buscam o melhor progresso das suas organizações, o qual mostra que eles perceberam que é preciso oferecer condições de trabalho favoráveis, contribuindo dessa forma, em beneficio a qualidade de vida dos contribuintes.

Mas não se mostra tão fácil, uma reestruturação do ambiente (não tratando apenas físico, mas também mental e psicológico), devido a razão humana, onde as motivações e objetivos de cada um, se distingue. As relações sociais entre o recurso humano da empresa configuram-se mais complexas, o gestor deve conhecer melhor cada funcionário seu e auxiliar para que se explore o potencial completo.

De acordo com Chiavenato (1999), a QVT e seu contexto são um dos fatores que contribuem diretamente para a maximização da atividade atribuída à pessoa. Mostrando, portanto que é essencial como objeto de estudo essas variáveis que norteiam o trabalhador e como elas se estabeleceram nas estruturas organizacionais atuais.

Como problematização de estudo, a Qualidade de Vida no Trabalho (QVT) como ferramenta de gestão e o Contexto de Trabalho neste inserido. Quer-se abordar as influencias causada pelo ambiente no trabalhador estabelecido neste, e como o indivíduo pode modificar e adaptar seus comportamentos e relações ao resto da organização.

Esse trabalho tem o objetivo de avaliar os ambientes de trabalho de uma organização, levando em consideração dois setores distintos: o administrativo e o operacional. E nesses setores

foram vistas questões relacionadas com a organização do trabalho, as condições de trabalho e as relações sócio profissional. O Contexto de Trabalho é avaliado a fim de se descobrir os seus efeitos ao trabalhador, ou seja, os riscos que o mesmo está exposto diariamente.

Todos esses aspectos contribuem para a formação de um ambiente comportamental, o qual é o objeto de estudo do nosso trabalho. Analisar e estudar esse contexto gera dados de grande importância para os gestores avaliarem o ambiente de trabalho a que seus funcionários estão expostos diariamente.

Conciliando o desenvolvimento teórico com o prático, aplicou-se um questionário “Escala de Avaliação do Contexto de Trabalho – EACT”, proposto por (FERREIRA; MENDES, 2008). Esse questionário foi aplicado em uma organização, levando em conta dois setores: o administrativo e o operacional.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

2.1 Conceitualização de comportamento organizacional

O estudo do Comportamento Organizacional (CO) implica num vasto campo de estudo, o qual não é delimitado somente nas organizações empresariais. Para Robbins, Judge, Sobral (2010, p.07):

Comportamento Organizacional (CO), campo de estudos que investiga o impacto que indivíduos, grupos e a estrutura tem sobre o comportamento das pessoas dentro das organizações, com o propósito de utilizar esse conhecimento para melhorar a eficácia organizacional.

Schermerhorn Jr, Hunt, Osborn (2007) afirmam que CO vai ajudar compreender melhor a força de trabalho que a organização possui, pois, a mesma tenta compreender a organização como um todo, em busca do sucesso.

Para Newstrom (2011) o CO está inserido numa análise de estudo entre natureza das organizações e pessoas, e que é a partir daí que o CO se baseia em seus estudos. Conforme Quadro 01.

Quadro 01 - Conceitos Fundamentais do Comportamento Organizacional (CO)

A Natureza das Pessoas	A Natureza das Organizações
Diferenças Individuais	Sistemas sociais
Percepção	Interesse mútuo
Totalidade de pessoas	Ética
Comportamento motivado	
Desejo de envolvimento	
Valorização do indivíduo	

Fonte: Newstrom (2011)

Chiavenato (2014) discorda que o estudo de CO seja voltado para organizações, ele reformula, afirmando que o CO é na verdade uma matéria acadêmica, interdisciplinar e que a mesma não estuda as organizações e seus comportamentos, mas sim, o comportamento do indivíduo em relação as organizações, sendo assim, a matéria ou campo de estudo deveria ser chamar Comportamento Humanos nas Organizações.

Sendo assim, o comportamento organizacional surge para fins de estudos para ajudar a compreender melhor o comportamento humano dentro das organizações as quais estão inseridas, bem como, as organizações. Enfim o CO analisa como um todo as organizações, fatores internos e externos para que assim possa extrair a melhor eficácia de todas as partes.

2.1.1 Comportamento Organizacional x Contexto de Trabalho

No decorrer dos anos, o trabalho passou a ser não só uma fonte de renda para o empregado, mas sim, uma fonte de motivação e satisfação de seus interesses. Isso porque, as mudanças

ocorridas, agregadas há valores pessoais no ambiente de trabalho, fez com que, as pessoas procurassem trabalho que de certa forma lhe trouxessem conforto e bem estar.

Segundo Hackman e Oldham (1977 *apud* MORIN, 2001, p.10) há três características que definem o sentido de trabalho:

1. A variedade das tarefas: a capacidade de um trabalho requerer uma variedade de tarefas que exijam uma variedade de competências.
2. A identidade do trabalho: a capacidade de um trabalho permitir a realização de algo do começo ao fim, com um resultado tangível, identificável.
3. O significado do trabalho: a capacidade de um trabalho ter um impacto significativo sobre o bem-estar ou sobre o trabalho de outras pessoas, seja na sua organização, seja no ambiente social.

A aproximação da vida pessoal do colaborador com a vida profissional, traz consigo uma necessidade maior de comprometimento mutuo entre organização e trabalhador. Visto que, muitas vezes tal relação não se difere uma da outra.

Para compreender o comportamento de um indivíduo dentro de uma organização necessita conhecer o trabalho o qual este inserido, bem como, sua contextualização.

Assim sendo, muitos autores utilizam-se da Escala de Avaliação do Contexto de Trabalho (EACT), a qual se caracteriza por ser um instrumento psicométrico para diagnosticar as condições, a organização e as relações sócio profissional de trabalho sob a ótica dos próprios trabalhadores, que resulta na percepção em relação ao trabalho atual (Mendes e Ferreira, 2006).

2.1.2 Ambiente de trabalho x Diversidade de trabalho

Segundo Chiavenato (2005, p. 71), ambiente é tudo o que está além das fronteiras ou limites da organização, ou seja, o ambiente de trabalho é o conjunto de interações sociais, culturais, físicas e econômicas de uma organização, em relação as atividades interna e externa da mesma. Diversidade no ambiente de trabalho caracteriza-se pela diferença encontrada num ambiente de trabalho, pode ser elas: sexo feminino ou masculino, cor, idade, conhecimento, entre outras e suas influencias se exercem nas organizações.

Ambas possuem um papel de suma importância no desempenho das atividades das organizações, visto que, uma completa a outra, pois, um bom ambiente de trabalho, proporciona um melhor convívio entre as diversidades existentes.

2.1.3 Estrutura Organizacional

Para Robbins, Judge, Sobral (2010, p.471): consideram Estrutura Organizacional “a forma como as tarefas no trabalho são formalmente divididas, agrupadas e coordenadas”.

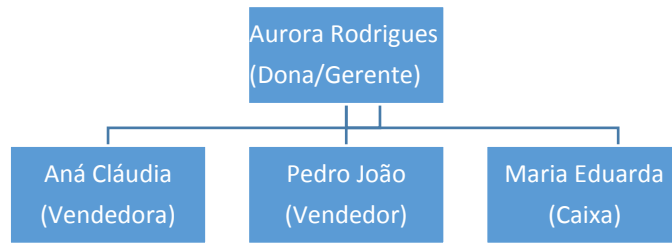
Através de especialização dos empregados em relação ao serviço, teoria defendida por Henry Ford (1914) o qual agrega diferentes graus, os quais são subdivido conforme a produção, sendo encontradas estes diferentes graus de especialização nas departamentalizações das organizações.

Nas estruturas podemos observar a Cadeia de Comando a qual é descrita como uma linha única de autoridade a ser seguida vai do mais alto até o mais baixo cargo. Já a Amplitude de Controle que é caracterizada pela quantidade de colaboradores subordinados a um gestor.

As estruturas organizacionais possuem modelos que descrevem o funcionamento de uma organização, apresentamos as mais comuns segundo Robbins, Judge, Sobral (2010):

- Estrutura Simples: é caracterizada por possuir pequena departamentalização, autoridade centralizada e pouca formalização, representada na Figura 01.

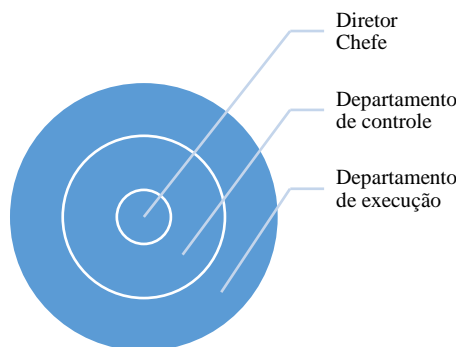
Figura 01- Modelo de Estrutura Simples (Loja de Calçados Aurora)



Fonte: Robbins, Judge, Sobral (2010)

• Estrutura Burocrática: se caracteriza por tarefas rotineiras padronizadas, possuindo uma elevada especialização, com autoridade centralizada com pouca amplitude de controle, e seguem a cadeia de comando. É apresentada na Figura 02.

Figura 02- Modelo de Estrutura Burocrática (Secretaria da Receita Federal SRF)



Fonte: Robbins, Judge, Sobral (2010)

• Estrutura Matricial: caracterizada por ter duas linhas autoridade a qual combina departamentalização funcional e por produto, aproveitando os pontos fortes e evitando desvantagens. É apresentada na Figura 03.

Figura 03 - Modelo de Estrutura Matricial (Laboratórios Farmacêuticos)



Fonte: Robbins, Judge, Sobral (2010)

2.2 Organizações do trabalho

O conceito de Organização variou bastante durante toda a evolução de sistema de trabalho existente desde o início do comercio até atualmente. Inicialmente a organização de baseava em produzir mais, em menos tempo, onde não se necessitava ser especializado na área que tra-

balhava e sim ter mão-de-obra a baixo custo. Segundo Donaldson (1998) a organização do trabalho dependia da interação das pessoas dentro da empresa, mas no final dos anos 50, com o surgimento da abordagem contingencial, que afirma que a estrutura de uma organização é dependente de fatores contingenciais, como o ambiente, a tecnologia, o tamanho e a estratégia. Hoje o conceito passou a ser mais qualitativo do que quantitativo, preservando-se mais o bem-estar das pessoas envolvidas na organização ao invés da quantidade de produtos vendidos.

Nas Organizações atuais existem vários elementos que regem e mantem toda a cadeia de pessoas envolvidas num órgão coeso. Entre elas são a: Divisão de Tarefas; Normas; Controle; Direção.

2.2.1 Divisões de Tarefas

As divisões no trabalho variam de acordo com o que Mintzberg (1995) denomina fatores situacionais: ambiente, tamanho da organização, tecnologia ou processos produtivos utilizados. Especialização do trabalho gera uma separação de trabalhadores, de forma que fique reservado a apenas um setor do trabalho. Este se delimita para que assim aumente a eficiência na produção, pois isso provoca uma diminuição no tempo gasto e se produza mais no mesmo tempo. Esse método pode ser considerado eficiente para a maioria das organizações. Gerando profissionais mais específicos pode-se ampliar a conhecimentos antes superficialmente explorados. Imagine um candidato a uma vaga de emprego ter de saber todos os conhecimentos técnicos abrangentes a todos os departamentos (do Rh ao T.I., por exemplo) da empresa. Seria praticamente impossível encontrar um candidato qualificado para a vaga.

Originalmente esse método foi muito utilizado na Revolução Industrial, onde as indústrias queriam mão-de-obra barata e sem qualificação, para isso elas separam as tarefas para deixá-las o mais simples e rápidas possível. Desse modo o trabalhador era “treinado” para a execução dos movimentos e conclui-os mais rapidamente.

Segundo Cardoso, Reis (1999), inicialmente Taylor já defendia esse princípio, sendo que mais tarde Henry Ford também seguiu esse princípio, acabando por aplicá-lo na concepção da linha de montagem e da produção em série.

Vantagens:

- * Conduz ao adestramento do trabalhador, aumentando a sua rapidez.

- * Melhora o seu conhecimento dos instrumentos específicos de trabalho, diminuindo o número de produtos defeituosos.

- * Elimina tempos mortos resultantes da passagem do trabalhador de um setor para outro, existindo uma diminuição de custos de produção e tempo.

Desvantagens:

- * A repetição durante todo o dia da mesma tarefa, e anos consecutivos provoca a diminuição das potencialidades intelectuais, cansaço físico e psíquico.

- * Provoca dificuldade para se adaptar a outra atividade e transtornos devido aos movimentos repetitivos o que causa sérios problemas de saúde a pessoa.

- * O adestramento profissional no mercado atual prejudica o crescimento de carreira.

2.2.2 Normas

Como a sociedade possui normas e leis que mantem a ordem, as organizações de um modo geral se aplicam na mesma. Regulamentar por meios formais, estabelece uma padronização de como as empresas devem se portar nas áreas que atuam. Isso gera toda uma redução de métodos de serviços e produtos o que até certo ponto é positivo, pois não expõe seus consumidores a milhões de possíveis tipos de parafusos, por exemplo.

Não somente a produção das empresas tem sua normalização, mas os recursos humanos desta, também. O desenvolvimento de processos de trabalho vem a ser regulamentados por normas estabelecidas tanto por agentes exteriores quanto interiores. Instaurar parâmetros para segurança, higiene, relacionamentos, direitos e deveres atribuídos, advertências e vestimenta criam uma cultura que o funcionário deve seguir dentro da organização. Toda a criação dessa

identidade pode trazer pontos positivos e negativos para o desenvolvimento de um trabalho com qualidade.

De acordo com Lacombe (2003) o conjunto de normas, juntamente com os costumes, crenças, valores e formas de fazer negócio formam uma das definições de cultura organizacional.

Muitas vezes as normas tem caráter informal, o que cria meios de ajustes a elas. Com a rotatividade de funcionários e outros fenômenos, a identidade começa a sofrer pequenas modificações o que não deixa de possuir o mesmo valor que as normas formais (que muitas vezes é quebrada).

2.2.3 Controle

O controle tem como função monitorar e avaliar todas as atividades exercidas, e com isso orientar da forma mais eficaz possível, uma estratégia para obter o resultado desejado (CHI-AVENATO, 2003).

Segundo Perrow (1986) o controle é distinto por três tipos: direto intrusivo, mais rígido e rigoroso; burocrático e menos intrusivo; premissas cognitivas, completamente não intrusivo. Cada empresa possui alguma desse tipos de controle, mas o que é mais adequado falar seria que elas possuem um amálgama de cada (JERMIER, 1998; DAS, 1989).

Por tentar manter o desempenho dos funcionários, os gestores, muitas vezes, são rotulados como autoritários gerando um relacionamento difuso e restrito. Gerar um controle mais burocrático ou até intrusivo (MINTZBERG, 1990) dilui a autonomia do trabalhador, causando insatisfação por parte de alguns.

2.3 Condições de trabalho

Inicialmente faz-se necessário um entendimento conceitual no que tange a condições de trabalho, haja vista que estas fazem parte do ambiente onde o trabalho se realiza. O trabalho, de acordo com Bisso (1990), está ligado à própria existência do homem. No entanto, a preocupação em relação aos males que o trabalho possa causar é mais recente. A partir de 1500 alguns estudiosos já se interessavam pelo assunto, porém, esses resultados foram ignorados, isto é, conheciam-se alguns riscos, mas não eram melhoradas as condições de trabalho.

Nesse sentido, Filho (2001, p.22) conceitua condição de trabalho como toda e qualquer variável presente no ambiente de trabalho capaz de alterar e/ou condicionar a capacidade produtiva do indivíduo, causando ou não agressão ou depreciações a saúde deste. Essas variáveis presentes no ambiente de trabalho, para Bisso (1990, p.17) são o conjunto das condições técnicas relativas ao ambiente, instalações, máquinas, equipamentos e ferramentas e, ainda, as relações interpessoais entre chefes e subordinados e entre colegas, no trabalho.

Siqueira (2009, p.115) salienta que as condições de trabalho expressam a qualidade do ambiente físico, posto de trabalho, equipamentos e materiais disponibilizados para a execução do trabalho.

Por conta dessa preocupação com o homem no trabalho e os possíveis danos que este pode causar ao trabalhador em virtude das condições impróprias é que surge a ergonomia. De acordo com Falzon (2007), a ergonomia deriva do grego *ergon* (trabalho) e *nomus* (regras), é designada ciência do trabalho. Sua prática leva em conta os fatores físicos, cognitivos e organizacionais.

Assim, a ergonomia estabelece um vínculo forte entre saúde e trabalho, e é através da compreensão do homem no trabalho que a ação do ergonomista ao “transformar o trabalho” age nas causas dos riscos, ou seja, busca a eliminação e não apenas minimização destes, daí a expressão de Guérin *et al* (2001) “compreender o trabalho para transformá-lo”, com isso, a preocupação da ergonomia vai além de melhorar a eficácia do sistema de trabalho para evitar patologias, ela busca favorecer a saúde vista como um processo em desenvolvimento.

2.4 Relações Socioprofissionais (RS)

Podemos afirmar que o ser humano é o animal com relações entre semelhantes, mais complexa e ampla, possivelmente existente. Um simples gesto ou movimento facial mostra muito das emoções e sentimentos que uma pessoa comunica pra outra. E isso permeia toda a vida da mesma, seja ela no ambiente pessoal quanto no ambiente profissional.

Segundo Mendes (2007), as relações socioprofissionais são conceituadas como os modos de gestão do trabalho, comunicação e interação profissional.

As RS tratam de elementos referentes às interações interpessoais e intrapessoais as relações de âmbito profissional, distinguindo-se das pessoais, por este estar em ambientes hierarquizados e regulamentados por casualidades e formalidades.

Existem vários fatores que influenciam os vínculos de cada pessoa. Seja ele: o ambiente propriamente dito; a equipe de trabalho da qual ele participa; como os participantes da equipe interagem e se relacionam um com outro, para a construção do objetivo da empresa; e a construção psicológica e mental do próprio indivíduo.

Inicialmente o estudo do indivíduo e suas interações originou-se com a Teoria das Relações Humanas, que conforme Chiavenato (2001), buscava humanização do trabalho e posteriormente mais desenvolvida na Teoria Comportamental. Tendo em vista que ambas as teorias se baseiam como o homem como centro de estudo, elas trazem variantes psicológicas organizacionais e/ou o comportamento do sistema social, sendo na forma individual, de grupo e do contexto ambiental.

Assim, com o aprofundamento da Teoria Comportamental, novas questões sobre o relacionamento interpessoal no ambiente trabalho surgiram, são as Relações Socioprofissionais, que expressam segundo Siqueira (2009, p.116) os modos de gestão do trabalho, da comunicação e da interação profissional.

2.5 Hierarquia

Segundo Nunes (2015) considera-se hierarquia” uma forma de organização de diversos elementos de um determinado sistema, em que cada um deles é subordinado do elemento que lhe está imediatamente acima”. O modelo de organização adotado pelas empresas, historicamente é marcado por relações extremamente hierárquicas, que partiam dos trabalhadores de baixo escalão, geralmente pouco qualificados, até a alta administração, onde eram tomadas as decisões mais importantes com um modelo de trabalho em que as opiniões dos trabalhadores eram pouco consideradas.

Atualmente, porém, nota-se uma passagem do modelo rigidamente hierárquico para um modelo de maior interação dos membros da organização, principalmente devido às restrições de liberdade e iniciativa individual que o modelo rigidamente hierárquico proporciona, como defende Chiavenato, “A tradicional organização hierárquica e piramidal com características autocráticas e impositivas, está cedendo lugar a redes informais de comunicação para facilitar a interação das pessoas e a dinamização a organização”.

2.6 Interações Coletivas

O ser humano é um ser naturalmente social que vive em grupo, os quais, por sua vez, constituem as organizações. Portanto sempre estará acontecendo interações entre as pessoas. Segundo Chiavenato (1993) nas interações humanas, ambas as partes envolvem-se mutuamente, uma influenciando a atitude que a outra irá tomar, e vice-versa.

As pessoas sofrem influências do meio em que vivem. Muito de suas atitudes, comportamentos e da cultura das pessoas está diretamente relacionado com o lugar e as condições em que vivem e trabalham. As pessoas deixaram de ser consideradas “máquinas de trabalho”, para se tornarem elementos importantes das empresas, com participação nas decisões e busca de um melhor ambiente de trabalho, para assim tornarem-se mais valorizadas e com as características individuais melhor aproveitadas.

Os funcionários de uma empresa estão diretamente ligados à cultura dela. O lado humano é cada vez mais valorizado sendo de fundamental importância a comunicação e a troca de co-

nhcimentos entre os funcionários da organização, sempre havendo respeito mútuo entre as partes.

2.7 Cultura Organizacional

A Cultura organizacional de uma empresa é um conjunto de valores, normas e regras que os indivíduos devem seguir para interagir com os outros indivíduos da organização. Essa cultura determina como as pessoas devem agir e como devem tomar decisões. Se analisarmos a organização nesse exato momento, teremos uma compreensão de como está a cultura da empresa. “A cultura organizacional pode ser determinada pela dinâmica do funcionamento de uma empresa. Podendo ser reconhecida por valores sociais aprendidos que se adaptam ao meio de trabalho com a função responsável pela evolução e sobrevivência de uma empresa” (FERNANDES; PEDROSO, 2010, p. 18).

Os autores ainda afirmam que a cultura independentemente de onde for, irá seguir os padrões de comportamento que são passados pelos seus pais que passarão para seus filhos que passarão para as outras gerações os seus valores e crenças será o seu padrão de comportamento.

Schein (2009) analisava a cultura em vários níveis diferentes, esses níveis variam de manifestações abertas tangíveis que se podem ver e sentir, às suposições básicas, inconscientes e profundamente inseridas que é definida como a essência da cultura. Entre essas camadas, estão várias crenças, valores, normas e regras de comportamentos assumidos que os membros da cultura usam como meio de retratá-la a si e aos outros. Os principais níveis de análise cultural são: artefatos, crenças e valores expostos e suposições básica, que serão explicados a seguir.

Os artefatos incluem todos os fenômenos que alguém ouve, vê e sente quando encontra um novo grupo. São os produtos visíveis do grupo, como a tecnologia, estilo incorporado no vestuário, maneiras de falar, manifestações emocionais e assim por diante. O ponto mais importante a ser destacado sobre esse nível de cultura é a sua facilidade de observação e a dificuldade de ser decifrada.

Crenças e valores assumidos é um nível um pouco mais profundo da cultura, quando um grupo precisar resolver um problema, a primeira solução sempre carrega suposições próprias de um indivíduo sobre o que funciona ou não. No começo este indivíduo pode conseguir com que todos os integrantes do grupo aceite e adote certa atitude, mas o grupo ainda não possui qualquer conhecimento compartilhado por que ainda não assumiu uma ação conjunta do que deve ser feito como grupo para a solução do problema. Por isso, tudo o que for proposto será percebido apenas como um direcionamento até que o grupo assuma uma ação e os seus integrantes observem o resultado dela. Crenças e valores assumidos na área comportamental deixam grandes lacunas em nosso entendimento, o que pode proporcionar um sentimento de que “ainda falta algo” para chegar a um entendimento completo da cultura. Suposições básicas são pressupostos assumidos como verdadeiros depois de confirmados, em diversas situações como a melhor solução. Em um grupo, seus comportamentos são sempre baseados nesses pressupostos. A cultura organizacional em si é formada por suposições básicas compartilhadas entre seus membros, e tem papel fundamental para que não haja um confronto entre as possíveis divergências entre elas, mas sim o reforço e soma, fazendo com que a cultura organizacional seja reafirmada.

3.0 METODOLOGIA

Para a coleta de dados dessa pesquisa, foi utilizado um questionário relacionado a Avaliação do Contexto de Trabalho (EACT) elaborado por Mendes; Ferreira (2006), o qual permitiu conhecer o contexto de trabalho sob o olhar do trabalhador.

Nesse sentido, Siqueira (2009, p.114), afirma que a EACT objetiva captar as representações que os indivíduos têm de seu contexto de trabalho, tendo como base as condições, a organização e as relações socioprofissionais do trabalho. Tal método leva em consideração o ambiente em que o indivíduo está inserido em uma relação trabalho, tendo em vista que ele sofre e percebe as mudanças/alterações nesse contexto.

Os fatores presentes na EACT, suas definições, itens e índices de precisão, que integram o questionário, são apresentados no Quadro 02. No questionário entregue aos funcionários, cada

um dos itens que compõem os fatores, em sua resposta apresentava cinco alternativas de resposta com seus devidos pesos: nunca (1), raramente (2), às vezes (3), frequentemente (4) e sempre (5). Tais perguntas foram organizadas e estruturadas para posterior análise e interpretação dos dados computados.

Quadro 02: Fatores da EACT, suas definições, itens e índices de precisão

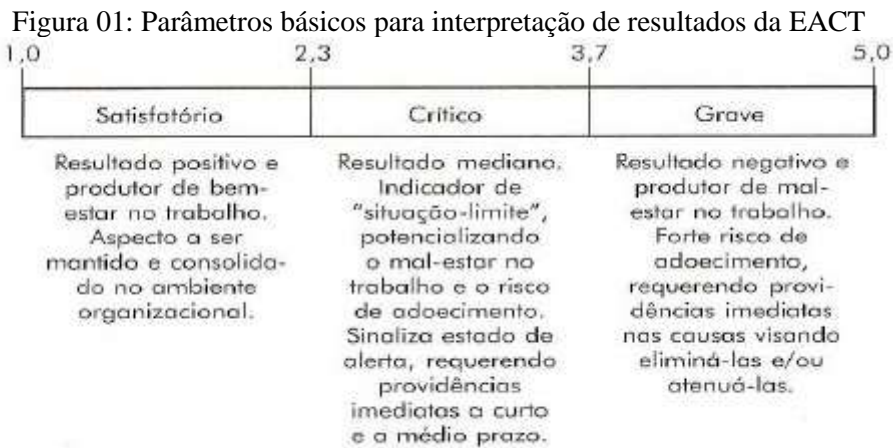
Fatores da EACT			
Fatores	Definições	Itens	Índices de precisão
Condições de Trabalho – CT	Expressa a qualidade do ambiente físico, posto de trabalho, equipamentos e materiais disponibilizados para a execução do trabalho.	10 itens <ul style="list-style-type: none"> - As condições de trabalho são precárias. - O Ambiente físico é desconfortável. - Existe muito barulho no ambiente de trabalho. - O mobiliário existente no local de trabalho é inadequado. - Os instrumentos de trabalho são insuficientes para realizar as tarefas. - Os equipamentos necessários para a realização das tarefas são precários. - O espaço físico para realizar o trabalho é inadequado. - As condições de trabalho oferecem riscos à segurança das pessoas. - O material de consumo é insuficiente. 	0,89
Organização do Trabalho – OT	Expressa a divisão das tarefas, normas, controle e ritmo de trabalho.	11 itens <ul style="list-style-type: none"> - O ritmo de trabalho é excessivo. - As tarefas são cumpridas com pressão temporal. - Existe forte cobrança por resultados. - As normas para execução das tarefas são rígidas. - Existe fiscalização do desempenho. - O número de pessoas é insuficiente para se realizar as tarefas. - Os resultados esperados estão fora da realidade. - Falta tempo para realizar pausa de descanso no trabalho. - Existe divisão entre quem planeja e quem executa. - As tarefas são repetitivas. - As tarefas executadas sofrem descontinuidade. 	0,72
Relações Socioprofissionais – RS	Expressa os modos de gestão do trabalho, da comunicação e da interação profissional.	10 itens <ul style="list-style-type: none"> - As tarefas não estão claramente definidas. - A autonomia é inexistente. - A distribuição das tarefas é injusta. - Os funcionários são excluídos das decisões. - Existem dificuldades na comunicação chefia-subordinado. - Existem disputas profissionais no local de trabalho. - Falta integração no ambiente de trabalho. - A comunicação entre funcionários é insatisfatória. - As informações que preciso para executar minhas tarefas são de difícil acesso. - Falta apoio das chefias para o meu desenvolvimento profissional. 	0,87

Fonte: Ferreira; Mendes (2008, p.115)

Com base nos fatores apresentados no quadro anterior, a avaliação do estudo envolveu pesquisa realizada para os funcionários do setor administrativo e operacional, e validada pela EACT.

Na sequência apresentam-se os dados coletados pela EACT proposto por Siqueira (2009, p.120) que abrange questões sobre: a organização do trabalho, as condições do trabalho e as relações socioprofissionais. Para Siqueira (2009, p.118) a EACT é construída com base em itens negativos, devendo sua análise ser feita por fator, de acordo com os parâmetros da Figura 01. Desse modo, os dados coletados devem ser analisados observando-se qual item dentro da questão apareceu com maior frequência, por exemplo: a questão que se referia ao ritmo de trabalho acelerado apresentou, na opinião dos funcionários, maior frequência do item “Sempre”, ou seja, um resultado negativo que indica necessidade de readequação do ritmo de trabalho ou quadro

funcional. Essa avaliação negativa irá contribuir para o aumento do fator negativo na interpretação da EACT.



Fonte: Siqueira (2009, p.118)

Quanto aos fins a pesquisa possui caráter descritivo, pois fundamenta-se em conhecimentos teóricos (relacionados ao tema para criação do embasamento teórico) e características dos temas abordados. Quanto aos meios possui natureza quanti-qualitativa, pois se baseia em dados coletados de um universo, os quais foram obtidos resultados referente as respostas dos questionários aplicados (VERGARA ,2014).

4.0 RESULTADOS

Os resultados a seguir foram analisados tendo por base a EACT, que considerada os parâmetros apresentados no quadro 01. Conforme Ferreira e Mendes (2008), o Contexto de Trabalho é avaliado verificando-se a média dos fatores que compõem a EACT, que são a Organização do Trabalho, Condições de Trabalho e Relações Socioprofissionais. Conforme Siqueira (2008) os parâmetros para a interpretação dos resultados da EACT são os seguintes:

- Abaixo de 2,3: satisfatório, ou seja, avaliação positiva;
- Entre 2,3 a 3,7: crítico apresenta uma situação limite, sinal de alerta;
- Acima de 3,7: o fator é considerado grave, avaliação negativa.

Os resultados obtidos são apresentados na Tabela 01 que contém as questões aplicadas e suas respectivas médias simples, e na Tabela 02 que contém os fatores da EACT com suas médias.

Tabela 01: Questões aplicadas aos colaboradores com suas respectivas médias

Questões	Média do Setor Administrativo	Média do Setor Operacional
1 – O ritmo de trabalho é acelerado	3,45	3,11
2 – As tarefas são cumpridas com pressão temporária	2,75	2,67
3 – A cobrança por resultados é presente	3,20	3,17
4 – As normas para execução das tarefas são rígidas	3,25	3,78
5 – Existe fiscalização do desempenho	3,50	2,89
6 – O número de pessoas é insuficiente para realizar as tarefas	2,85	2,78
7 – Os resultados esperados estão fora da realidade	1,75	1,83

8 – Falta tempo para realizar pausa de descanso no trabalho	2,00	1,89
9 – Existe divisão entre quem planeja e quem executa	2,85	3,06
10 – As condições de trabalho são precárias	1,30	1,61
11 – O ambiente físico é desconfortável	1,55	1,50
12 – Existe barulho no ambiente de trabalho	2,40	3,61
13 – O mobiliário existente no local de trabalho é inadequado	1,30	1,67
14 – Os instrumentos de trabalho são insuficientes para realizar as tarefas	1,25	1,72
15 – O posto de trabalho é inadequado para realização das tarefas	1,35	1,56
16 – Os equipamentos necessários para realização das tarefas são precários	1,40	1,83
17 – O espaço físico para realizar o trabalho é inadequado	1,45	2,06
18 – As condições de trabalho oferecem riscos à segurança física das pessoas	1,70	2,00
19 – O material de consumo é insuficiente	1,30	1,50
20 – As tarefas não estão claramente definidas	1,75	2,33
21 – A autonomia é inexistente	2,05	2,50
22 – A distribuição das tarefas é injusta	1,80	1,89
23 – Os funcionários são excluídos das decisões	2,65	3,17
24 – Existem dificuldades na comunicação chefia-subordinado	2,05	2,61
25 – Existem disputas profissionais no local de trabalho	1,90	1,67
26 – Existe individualismo no ambiente de trabalho	2,00	2,22
27 – Existem conflitos no ambiente de trabalho	1,95	2,17
28 – A comunicação entre funcionários é insatisfatória	2,10	2,00
29 – As informações de que preciso para executar minhas tarefas são de difícil acesso	1,55	2,00
30 – Falta apoio das chefias para o meu desenvolvimento profissional.	1,95	1,83

Fonte: Elaborado pelos autores, baseado na pesquisa (2015)

Nessa tabela pode-se verificar a média de cada questão de forma isolada, ela é importante na verificação dos pontos mais negativos.

Tabela 02: Demonstrativo dos fatores da EACT analisados separadamente em uma Cooperativa Agrícola

Fatores da EACT	Média do Setor Administrativo	Média do Setor Operacional
Organização do trabalho - OT	2.84	2.80
Condições de Trabalho - CT	1.50	1.91
Relações Socioprofissionais - RS	1.98	2.22

Fonte: Elaborada pelos autores, baseado na pesquisa (2015)

Conforme demonstra a Tabela 02, o fator Organização do trabalho foi o item que apresentou maiores médias (2,84 e 2,80), o que sugere deficiência no modo como as tarefas são organi-

zadas. Verificou-se sobre o fator OT, alguns itens com resultado negativo. No setor Administrativo o item “O número de pessoas é insuficiente para se realizar as tarefas” teve maior valor negativo seguido do item “O ritmo de trabalho é acelerado”. Já no setor Operacional o item com maior valor negativo foi “As normas para execução das tarefas são rígidas” seguido do item “A cobrança por resultados é presente”. A partir desse resultado pode-se aferir que no setor administrativo tem um carência no recurso de pessoas na execução de tarefas, o que acaba acarretando em um ritmo de trabalho mais acelerado. No setor operacional pode ser concluído que a instituição exige alto padrão de desempenho de seus funcionários e cobrança constante por resultados. Contudo, com essas médias apresentadas, pode-se interpretar que esse fator se enquadra no parâmetro Crítico, que é um resultado mediano, indicador de “situação-limite”, potencializando o mal-estar no trabalho e o risco de adoecimento, sinaliza o estado de alerta, requerendo providências imediatas a curto e a médio prazo.

Com relação ao fator Condições de Trabalho, o setor administrativo apresentou uma média menor comparada com o setor operacional (1,50 e 1,91 respectivamente). Nesse fator chama atenção em ambos os setores o item “Existe barulho no ambiente de trabalho”, o que pode acarretar em níveis mais altos de stress, e até mesmo perda de sentido com o passar do tempo. Ainda no setor operacional, tiveram outros itens negativos como “O espaço físico é para realizar o trabalho é inadequado” e “As condições de trabalho oferecem risco à segurança física das pessoas”, o que faz entender que os funcionários dessa organização estão sujeitos a riscos físicos devido as condições de trabalho e ao espaço físico existente para realizar as tarefas. Com essas médias apresentadas, esse fator se enquadra no parâmetro Satisfatório, que é um resultado positivo e produtor de bem-estar no trabalho. Aspecto a ser mantido e consolidado no ambiente organizacional.

Com relação ao fator Relações Socioprofissionais, o setor administrativo apresentou uma média menor do que o setor operacional (1,98 e 2,22 respectivamente). Nesse fator, no setor administrativo se destacaram os itens negativos “Os funcionários são excluídos das decisões” e “A comunicação entre funcionários é insatisfatória”. E no setor operacional os itens mais negativos foram “Os funcionários são excluídos das decisões”, “Existem dificuldades na comunicação chefia-subordinado” e “A autonomia é inexistente”, o que pode estar relacionada à política adotada pela instituição, de influência taylorista, no qual a cobrança de resultados é constante. Com as médias apresentadas, esse fator se enquadra no parâmetro Satisfatório, que é um resultado positivo e produtor de bem-estar no trabalho. Aspecto a ser mantido e consolidado no ambiente organizacional. Vale ressaltar ainda que nesse fator o setor operacional está com sua média muito próxima ao parâmetro crítico, o que indica uma “situação limite”, onde qualquer variável pode contribuir para a troca de parâmetro. Isso sinaliza estado de alerta, requerendo providências imediatas a curto e a médio prazo.

CONCLUSÃO

Diante do estudo realizado pode-se perceber a contribuição da EACT na identificação do contexto de trabalho envolvendo os três fatores citados, o que contribui para um rápido diagnóstico acerca de indicadores satisfatórios, críticos e graves, e com base nesses dados estabelecer um plano de ação ou ainda, conforme o caso, buscar indicadores de que determinados aspectos que precisam ser mais esclarecidos e desse modo, ir mais a fundo no diagnóstico organizacional.

Concluindo essa pesquisa, sugere-se a organização busque minimizar as deficiências no fator da organização do trabalho, no modo como as tarefas são organizadas, principalmente nos pontos que apresentam insuficiência de pessoas para o cumprimento de tarefas, o que ocasiona ritmo de trabalho acelerado no setor administrativo, e na rigidez das normas de execução de tarefas e na grande cobrança por resultado no setor operacional. Com isso, esse fator pode passar do parâmetro crítico para o satisfatório.

Nos fatores de condições de trabalho e relações socioprofissionais os valores estão satisfatórios, mas nem por isso podem ser deixados de lado, devem sempre identificar as variáveis que mais se destacam negativamente, e trabalhar para desenvolvê-los, o que acarretará em maior satisfação no trabalho.

Essa pesquisa foi importante para avaliar o contexto de trabalho da organização nesse momento, mas ela pode ser aplicada em outros momentos, por exemplo, se aplicada uma vez a cada ano, dessa forma poderá ser verificado com mais rapidez algum ponto que pode gerar mudanças no ambiente de trabalho. Sugerimos pesquisa futura, para avaliar se houve melhoria, após resultados da pesquisa atual apresentados.

REFERÊNCIAS

1. FERREIRA, Mário César. et al. A regulação social do trabalho. Brasília: Paralelo 15, 2003.
2. MENDES, Ana Magnólia. Psicodinâmica do Trabalho: teoria, métodos e pesquisa. São Paulo: Casa do Psicólogo, 2007.
3. ODEBRECH, T. A. C.; PEDROSO, R. Qualidade de Vida no Trabalho: Diferentes percepções de um mesmo processo. Revista Olhar Científico – Faculdades Associadas de Ariquemes – V. 01, n.1, Ago./Dez. 2010
4. CHIAVENATO, Idalberto. Comportamento Organizacional: A dinâmica do sucesso das organizações. 3. ed. São Paulo: Editora Manole Ltda, 2014. Disponível em: <www.booksgoogle.com.br>. Acesso em: 10 nov. 2015.
5. R.SCHERMERHORN JUNIOR, John; HUNT, James G.; ORBORN, Richard N. Fundamentos do Comportamento Organizacional. 2. ed. São Paulo: Boorman, 2007. Disponível em: <www.booksgoogle.com.br>. Acesso em: 10 nov. 2015.
6. NESWTROM, John W. Ph. D. Comportamento Organizacional- O comportamento Humano no Trabalho. 12 ed. São Paulo. Disponível em:<www.booksgoogle.com.br>. Acesso em: 15 nov. 2015.
7. M.MORIN, Estelle. Os sentidos do trabalho. Rae - Revista de Administração de Empresas, São Paulo, v. 41, n. 3, p.8-19, 15 jul. 2011.
8. CHIAVENATO, Idalberto. Introdução à Teoria Geral da administração. 2 ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2005.
9. ROBBINS, S. P.; JUDGE, T. A.; SOBRAL, F. Comportamento organizacional: teoria e prática no contexto brasileiro. 14. ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2010.
10. DONALDSON, Lex. Teoria da contingência estrutural. In: CLEGG, S. (Org) Handbook de estudos organizacionais. São Paulo: Atlas, 1998.
11. MINTZBERG, Henry. Criando organizações eficazes: estruturas em cinco configurações. São Paulo: Atlas, 1995. 304 p.
12. Cardoso, M. Manuela e Reis, Vítor – Introdução à Economia, 10º ano: Edições ASA, 1999, 1ª Edição, pág. 67 a 69.
13. LACOMBE, F. J. M; HEILBORN, G. L. J. Administração: princípios e tendências. São Paulo: Saraiva, 2003
14. BISSO, Ely Moraes. O que é segurança do trabalho. São Paulo: Brasiliense, 1990.
15. SIQUEIRA, Mirlene Matias. et al. Medidas do Comportamento Organizacional: ferramentas de diagnóstico e de gestão. Porto Alegre: Artmed, 2008.
16. MENDES, A M (Org.) 2007. Psicodinâmica do Trabalho: teoria, método e pesquisa. São Paulo: Casa do Psicólogo. 2008.
18. CHIAVENATO, Idalberto. Teoria geral da administração. 6. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2001.
17. CHIAVENATO, Idalberto. Introdução à Teoria Geral da administração. São Paulo: Makron Books ;Mc Graw-Hill, 1993.
18. FERNANDES, I. O. PEDROSO, R.; Cultura Organizacional: A Influência da Cultura nas Organizações. Revista Olhar Científico, v. 1, n. 1, jan./jul. 2010.
19. SCHEIN, E.H. Cultura organizacional e liderança. Tradução de Ailton Bomfim Brandão. São Paulo: Atlas, 2009. Título Original: Organizational culture and leadership, 2009. 424 p.

“ESTUDO DO SISTEMA VOLVO DE PRODUÇÃO COMO PROPOSTA DE GERENCIAMENTO DE UM PROCESSO PRODUTIVO”

LOPES Alceu de Oliveira. alceulopes17@hotmail.com
PRZYCZYNSKI-Renato. 1432.renatoprzyczynski@cnc.br
TIBUSCH Tânia Marlene. taniatyb@gmail.com

Rio Grande do Sul – Brasil, 2016

RESUMO

Este trabalho visa apresentar o desenvolvimento de um sistema de produção utilizado pela Volvo Company. Apresentam-se em detalhes as características da mais recente planta do grupo Volvo, denominada Uddevalla, projetada segundo o conceito de dock-assembly. No início da década de 1990, o grupo Volvo implantou em uma de suas unidades fabris procedimentos considerados inovadores pelo simples fato de colocar a presença do ser humano como sendo mais importante que a produção em si. Este trabalho justifica-se pelo fato de o volvismo ter foco no pleno emprego e desenvolvimento de empregados com grande capacidade de criação, de modo que o objetivo deste ensaio teórico é o de mostrar as vantagens deste sistema de produção comparando-o aos modelos taylor-fordistas, destacando a formação de grupos semiautônomos. Em Uddevalla, cada equipe auto-dirigida, construía um carro completamente, dentro de uma área pré-estabelecida, permitindo, a participação de todos em todas as etapas da montagem de um veículo. Através desse ensaio teórico obteve-se o entendimento de diferentes tipos de trabalhadores atuando em diferentes sistemas produtivos e organizacionais o que torna notável a importância e a dimensão das inovações do sistema Volvo de produção.

Palavras-chave: Volvismo, Kalmar, Uddewalla, Semiautônomos.

1 INTRODUÇÃO

No cenário atual, os clientes estão cada vez mais exigentes no que diz respeito à qualidade nos produtos, excelência no atendimento e cumprimento no prazo de entrega, em contrapartida os produtos estão cada vez mais complexos e isto torna inviável concentrar o processo produtivo em uma só empresa, englobando desde a compra de matéria-prima até a entrega ao consumidor final. Essa realidade é possível devido à parceria criada entre empresas que produzem bens de consumo com empresas especializadas em prestação de serviço, e dessa forma conseguem atender as exigências dos clientes e se manter competitivas no mercado.

A década de 70 foi palco de algumas experiências inusitadas quanto à questão de novas formas de organização do trabalho. (Marx, 1991).

Segundo Serravite (2011) o Volvismo foi criado nos anos 60. No início da década de 1990, o grupo Volvo implantou em uma de suas unidades fabris procedimentos considerados inovadores pelo simples fato de colocar a presença do ser humano como sendo mais importante que a produção em si.

Em paralelo com os paradigmas produtivos como sistema Ford e o sistema Toyota de produção, o sistema Volvo figura como um dos três mais importantes sistemas desenvolvidos e aplicados no século XX.

Em linhas gerais, a indústria é caracterizada pelo altíssimo grau de informatização e automação e pela forte presença dos sindicatos trabalhistas e mão-de-obra altamente qualificada. No caso das fábricas da Volvo, é ainda marcada por um alto grau de experimentalismo, sem o qual talvez não fosse possível ter introduzido tantas mudanças.

É interessante verificar que Kalmar, onde localizava-se umas das plantas fabris do grupo Volvo, introduziu o conceito de buffers, isto é, estoques intermediários de chassis semi-acabados, que podem dar conta das variações e paradas, no processo de montagem. Todo esse esforço inovador empreendido em Kalmar resultou na queda do índice de turnover na época, a taxa de absenteísmo, amenização das dificuldades de recrutamento e inibição das greves.

Este trabalho justifica-se pelo fato de o *volvismo* ter foco no pleno emprego e desenvolvimento de empregados com grande capacidade de criação, de modo que o objetivo deste ensaio teórico é o de mostrar as vantagens deste sistema de produção comparando-o aos modelos *taylor-fordistas*, destacando a formação de grupos *semiautônomos*.

2. REVISÃO BIBLIOGRÁFICA

2.1 Volvo company

Segundo Bondarik e Pillati (2007) as atividades industriais da Volvo iniciaram-se em 1926, montando automóveis e caminhões na cidade de Göteborg, na Suécia.

Estes mesmos autores complementam que seus fundadores foram Assar Gabrielsson e Gustaf Larson e o objetivo desta sociedade era produzir veículos que fossem seguros, resistentes e adequados ao clima frio do país.

“Dessa forma, a implantação do modelo sociotécnico da Volvo surge devido a problemas de implantação do modelo *taylorista*. As relações de trabalho foram sempre marcadas por conflitos” (Nunes et al. 2009).

O *Volvismo* corresponderia ao estágio mais evoluído do ajuste em que a indústria se desdobra para a comunidade, não mais, sobre tudo pela publicidade e consumo como no primeiro caso, nem pela pseudo vinculação *vitalícia*, empregado – empregador, mas pelos investimentos da empresa no amparo, promoção e desenvolvimento nos extramuros da escola, da igreja, dos equipamentos sociais. Essa imagem de generosidade e respeito humanos significa, na realidade, ampliação do espaço político da organização sobre a vida dos cidadãos, fortalecendo, no cotidiano, sua força de influência (Paoli *apud* Gonçalves, 2004).

“Do ponto de visto dos estudos das organizações, o modelo sueco é encarado como uma alternativa ao *fordismo-taylorismo*, caracteriza-se pela ênfase no trabalho em grupo, participação dos sindicatos em diferentes aspectos” (Marx, 1991).

“Volvo possui diversas fábricas na Alemanha, Bélgica e outros países. Porém, os experimentos sociotécnicos foram implantados apenas nas três fábricas localizadas na Suécia: Kalmar, Uddevalla e Torslanda” (Nunes et al. 2009).

A Volvo passa uma imagem positiva e sustentou-se como uma montadora ligada à segurança e a qualidade dos veículos que produzia. A despeito de seu porte, a Volvo distinguiu por um alto grau de experimentalismo (Bondarik; Pilatti, 2007).

Notório como princípio de equipes *autônomas*, de uma forma *generalista* podemos colocar que os trabalhadores formam *mini-indústrias* dentro de uma só, tendo dentro da mesma função todos os afazeres para obterem o decorrente resultado (Dienstmann, 2008).

Nunes et al. (2009) argumenta que como em Kalmar, Uddevalla estava dividida em três áreas: oficinas de materiais, oficinas de montagem e prédio administrativo.

A Volvo começou suas atividades produtivas quando seus principais concorrentes internacionais já possuíam sólidas posições no mercado. A Volvo restringiu suas atividades ao mercado interno sueco até o início da década de 1970 (Bondarik; Pilatti, 2007).

“Os salários de todos são iguais e conforme as suas aptidões executam diferentes atividades, eles próprios se gerenciam, cobram resultados, estabelecem metas para o grupo” (Dienstmann, 2008 p.14).

Em linhas gerais, a indústria sueca é apontada pelo altíssimo grau de informatização, automação e mão-de-obra altamente qualificada (Carla et al. 2006).

Surge então no sistema sociotécnico de produção da Volvo Company caracterizado em uma organização do tipo *cérebro*, possui uma consciência ou capacidade crítica-analítica bastante desenvolvida em relação a sua existência e aos fatores relacionados, o homem possui poder de voto, é sujeito ativo no processo de produção a partir do momento que tem voz sobre as decisões de seu grupo e é *polivalente* em varias funções, o homem reflexivo é informado, possui bom nível de educação e alto poder de aprendizado, resultando em crescimento individual. O objetivo é dar a organização o máximo de flexibilidade e capacidade de inovação, dando possi-

bilidade de sustentabilidade da sonhada e não impossível organização (WOOD JR *apud* Bondarik e Pillati, 2007).

É preciso reconhecer que o ambiente onde a relação homem e produção abordada com empenho dos trabalhadores e o resultado é absolutamente proporcional a suas tarefas despendido, em qualidade e quantidade (Dienstmann, 2008).

2.2 Inovação sociotécnica volvista: planta de kalmar e planta de Uddevalla

De início é interessante destacar que em “1973, a Volvo inaugura em Kalmar na Suécia um pioneiro projeto Sociotécnico em sua nova unidade fabril automotiva, que possuía a meta de fabricar 30000 unidades por ano” (Santos *apud* Bueno e Oliveira, 2009 p.5).

“A este respeito, é esclarecedor transcrever que a planta iniciou sua produção voltada unicamente para atividade de montagem final de veículos de passeio” (Marx, 1991).

As primeiras experiências da Volvo com Grupos de Trabalho foram para tentar solucionar os grandes índices de turn over e de absenteísmo que acontecia em suas unidades industriais. Com o enriquecimento do trabalho, esperava-se gerar mais desafios para o trabalhador, e desta forma, tornar o trabalho mais interessante. O objetivo foi alcançado, mas, com o progressivo aumento da competitividade dos mercados mundiais, ficou evidente para a Volvo que ela teria que tomar medidas para contornar os problemas e tornar sua organização mais eficiente. O caminho escolhido para competir com a ameaça japonesa foi enxugar sua estrutura, mas continuar apostando no trabalho dos grupos (Marx, 1992)

Marx (1992) salienta que a “planta de Kalmar na Suécia, montadora de automóveis, incorporou alguns pressupostos teóricos sócio-técnico, procurou redefinir sua organização industrial, tendo em vista objetivos empresariais”. O mesmo autor enfatiza que:

“Experiência de Kalmar se tornou uma espécie de paradigma na forma de organização do trabalho onde aspectos do tipo enriquecimento de cargos, autonomia de decisões sobre ritmo e melhores condições ambientais se mostraram possíveis” (Marx, 1992 p.37).

Bondarik e Pillati (2007) ressaltam que “Kalmar pode ser considerada como, provavelmente, o primeiro exemplo de uma planta para manufatura automobilística, onde a técnica é planejada às necessidades dos homens”.

É interessante verificar que Kalmar “introduziu o conceito de buffers, isto é, estoques intermediários de chassis semi-acabados, que podem dar conta das variações e paradas, no processo de montagem” (Marx, 1991 p.94).

Especificações como forma dos prédios, o layout, condições de meio ambiente foram idealizados visando proporcionar uma maneira mais otimizada nas condições de trabalho (Santos *apud* Bueno e Oliveira, 2009).

O prédio tem uma forma com quatro hexágonos conectados, agrupados a um centro comum, onde permanecem os almoxarifados e estoques de peças. O layout dentro do hexágono foi desenhado para consentir um ambiente de trabalho mais agradável (Santos *apud* Bueno e Oliveira, 2009).

Outro aspecto levantado pelo mesmo autor, é que o prédio é envidraçado, para permitir uma iluminação natural e acusticamente foi projeto, com nível máximo de 65 decibéis; além de ter um espaço reservado para seus funcionários.

Kalmar aprimorou as condições de montagem em posições ergonomicamente difíceis, os trabalhadores tinham condições de rotacionar o chassis de acordo com as suas necessidades (Marx, 1991).

Cada montador tem a polivalência necessária para participar em qualquer etapa do processo da equipe, além de participar ativamente da elaboração dos planos de trabalho, dos esquemas de montagem, da distribuição do trabalho entre os componentes da equipe, assim como, se julgar necessário, propor modificações no ritmo de trabalho adotado e eleger seus supervisores em padrão democrático (Berggren *apud* Bueno e Oliveira, 2009 p.06).

O sistema de movimentação de peças e subconjuntos, em Kalmar era feito por um sistema flexível, sendo comandados pelos operadores, para movimentação tanto dentro de uma equipe, como entre equipes e almoxarifados (Moniz E Machado apud Bueno e Oliveira, 2009).

Por conseguinte, nessa mesma linha de considerações as três grandes funções destes carrinhos eram abastecimento, fornecimento de componentes, plataforma de trabalho e transporte de carrocerias e chassis (Bueno e Oliveira, 2009).

Seria tentador a esta altura, não descrever que na Planta de Kalmar, acontecia à redução da fadiga do trabalhador via introdução de sistemas automatizados de transportes e manipulação de peças e ferramentas de trabalho (Marx, 1992).

Cada equipe tinha de fazer seu trabalho dentro de um tempo pré-determinado, porém, para evitar paradas e stress dos operários, entre as áreas foram formados pulmões de amortecimento, visando atender os procedimentos de montagens (Bueno e Oliveira, 2009).

Ao invés de uma única linha de montagem, em Kalmar se introduziu o conceito de modularização das linhas, segundo diferentes fases do processo de montagem. Cada fase é executada em prédios diferentes. Por outro lado, não foi abandonado totalmente o conceito de linha de montagem, cujo ritmo, inclusive, ainda é controlado externamente aos trabalhadores, introduziu-se o conceito de buffers, estoques intermediários que podem dar conta de parte das variações de ritmo e paradas que ocorrem em etapas intermediárias do processo de montagem. O que há, portanto, é a instalação de "minilinhas", onde o trabalho é enriquecido e desenvolvido de forma semi-autônoma de uma em relação às outras (Marx, 1992 p.37).

Segundo Bueno e Oliveira (2009) o procedimento de montagem pode ser dividido em dois tipos: Clássico e Semi-autônomas.

No clássico as carrocerias teleguiadas permanecem em cada posto de trabalho o tempo necessário para que a operação seja realizada, em Kalmar os operadores gerenciavam e decidiam este tempo e até mesmo permaneciam dentro do carrinho fazendo a operação enquanto o mesmo avançava (Bueno e Oliveira, 2009).

Estes autores complementam que na semi-autônoma as equipes dividiam-se em pequenos grupos de 03 ou 04 homens sendo que cada sub-equipe elaborava o trabalho completo da zona desta equipe, permitindo, dessa forma, trabalhar em várias carrocerias ao mesmo tempo.

A planta de Kalmar em 1974 montava os modelos 244 e 254 nas versões DL, GL e GLT, com diversas opções de cores, tipos de motores e outros acessórios. Atualmente, é responsável pela linha 760 e suas variações, carros considerados como "de luxo" no mercado europeu e americano (marx, 1992).

Todo este esforço inovador empreendido em Kalmar resultou na queda do índice de turnover na época, a taxa de absenteísmo, amenização das dificuldades de recrutamento e inibição das greves (Bueno e Oliveira, 2009).

“A nova planta da Volvo foi projetada para ser uma evolução da experiência em Kalmar, fazendo de Uddevalla um projeto antropocêntrico” (Santos apud Bueno e Oliveira, 2009 p.07).

A fábrica da Volvo em Uddevalla começou a funcionar em 1989. O sistema que resultou desse procedimento destacava a importância do ser humano, diferentemente de outros sistemas do século XX (Bondarik e Pillati, 2007).

É imperioso, considerar o que o autor Decaregio (2004 p.27), declara que na nova fábrica em “Uddevalla, foram experimentados métodos completamente novos de montagem de automóveis: equipes autogeridas passavam, pela primeira vez depois do triunfo do taylorismo-fordismo, a montar um carro por inteiro”.

Wood JR apud (Nunes et al. 2009), destacou que as ações em Uddevalla foram confundidas com a produção artesanal. Porém foram introduzidas no ambiente de trabalho, tecnologias referentes a equipamentos.

O governo forçou que os sindicatos de trabalhadores, acompanhassem o desenvolvimento da ideia, obtendo a finalidade de garantir empregos garantir a qualidade do trabalho a ser desenvolvido na nova planta (Bueno e Oliveira, 2009).

Segundo Bondarik e Pillati (2007) na negociação do sindicato, ao projeto antropocêntrico de Uddevalla, foram exigidas melhores condições para o ambiente fabril.

A este respeito é esclarecedor transcrever o que Bondarik e Pillati (2007) afirmam que, o “ciclo de trabalho de 20 minutos, ritmo de trabalho não fixados na máquina, montagem sem a presença de esteiras rolantes ou móveis e que o processo de montagem do veículo não excederia 60%”.

É imprescindível relatar que no “tempo de trabalho, todas as condições foram executadas satisfatoriamente com exceção do padrão de 60% da carga de trabalho na montagem” (Bondarik e Pillati, 2007)

“Os métodos de trabalho em Uddevalla eram mais vantajosos e racionais, pois a produção era mais flexível e adaptava-se melhor a mudanças técnicas e organizacionais, e flutuações do mercado” (Santos apud Bueno e Oliveira, 2009).

“Em Uddevalla, cada equipe auto-dirigida, construía um carro completamente, dentro de uma área pré-estabelecida, permitindo, a participação de todos em todas as etapas da montagem de um veículo” (Bondarik e Pillati apud Bueno e Oliveira, 2009).

Nas equipes de trabalho não havia as clássicas chefias diretas, sendo os próprios membros da equipe quem fazia a gestão da qualidade, dos custos, etc, desse modo incentivava-se a polivalência (Bondarik e Pillati, 2007).

O layout produtivo é instalado com um armazém no centro da unidade que distribui material para outros centros de produção, com capacidade de produção de 40.000 carros ao ano em um turno de trabalho normal (Santos apud Bueno e Oliveira, 2009).

O layout e forma organizacional e de produção em Uddevalla procurava flexibilidade com alto grau de automação e informatização (Santos apud Bueno e Oliveira, 2009).

Uddevalla enfatiza um sistema baseado em um lado humano “autônomo” na montagem, e por outro lado recursos eletrônicos e automatizados no transporte e armazenamento de peças. Função produção a integração da produção são fortemente apoiadas em recursos tecnológicos avançados, enquanto a atividade de montagem é feita com uso de ferramentas simples (Marx, 1991 p.39).

A montagem era estacionária e não com linha móvel como no sistema de produção em massa, eliminaram-se esteiras, os ciclos de trabalho possuem limite máximo de 20 minutos, as máquinas não podem fixar o ritmo de produção (Santos apud Bueno e Oliveira, 2009).

“Uddevalla, abandonou as linhas de montagens baseadas em correias, e introdução de montagem com produtos praticamente imóveis” (Marx, 1991).

Em 1991 Uddevalla detinha a todos esses fatores de projeto de instalação e ergonomia voltado para atender necessidades do trabalho humano que logo resultaram no índice de qualidade mais alta das fábricas suecas da Volvo (Bueno e Oliveira, 2009).

É oportuno lembrar que, “estabeleciam grupos, para montagem dos produtos, com objetivo de aumentar o ciclo de trabalho, determinando o uso de conhecimento do trabalhador” (Marx, 1991).

“Kalmar e Uddevalla tornam-se, assim, um símbolo das novas formas de organização do trabalho na Europa e no resto do mundo e, decididamente, o ponto de partida para a era do pós-fordismo, como relatam” (Marx, 1991).

Um dos pontos importantes, diz respeito aos motivos do fechamento das plantas de Kalmar e Uddevalla, tiveram para a discussão de alternativas ao modelo fordista-taylorista de organização (Marx, 1991).

O que se percebe é que “embora oficialmente a decisão de fechamento tenha sido tomada em função da crise do mercado automobilístico e da necessidade de reduzir a capacidade instalada, diversos outros motivos contribuíram para isso” (Marx, 1991).

O que se percebe, é o que o mesmo autor descreve “um dos motivos é a fusão, entre a Volvo e o grupo Renault, segundo diversas fontes, o grupo Francês pressionou o fechamento das plantas, que não se enquadrariam em sua organização”.

Por conseguinte, Dienstmann (2008) esclarece que “1993 Uddevalla foi fechada juntamente com Kalmar, permaneceram operacionais as fábricas de Gent - Bélgica e Gothemburg - Suécia”.

O que se percebe é que a “fábrica de Uddevalla possuía índices de qualidade e produtividade melhores que as demais da Volvo” (Dienstmann, 2008).

2.3 Sistema “cérebro” de produção

O processo de produção é tido como um procedimento de informação, com capacidade de auto-regulação, onde os elementos tem um acesso muito maior à totalidade do processo produtivo (Carla et al. 2006).

Para Marx (1991) o modelo Volvo se assemelha a um cérebro, pois apresenta as características de um Holograma, que pode ser determinada da conseqüente forma, faz o todo em cada parte, cria a conectividade e redundância, cria respectivamente a especialização e a generalização e cria a competência de auto-organização.

O projeto prevê o funcionamento de seis plantas contíguas e idênticas operadas cada uma por equipes de aproximadamente dez trabalhadores. Cada equipe é responsável pela montagem e teste de um produto em sua totalidade (Marx, 1991).

Antes de iniciar o trabalho, cada novo operário passava por um período de treinamento de quatro meses, seguidos de três períodos de aperfeiçoamento (Wood JR apud Nunes et al. 2009).

É interessante destacar que “por causa dessa habilidade de se auto renovar é que o sistema é visto como um cérebro, em que cada neurônio é conectado aos outros, tendo funções específicas” (Carla et al. 2006).

Um modelo produtivo que se proponha a reproduzir as características holográficas do cérebro deve seguir quatro princípios fundamentais, conforme: fazer o todo em cada parte ou etapa da produção; criar conexões (conectividade) entre as etapas e dotando-as de redundância; promover especialização de funções ao mesmo tempo em que se difunde um conhecimento generalista sobre a totalidade do processo de produção, de maneira simultânea; capacitar para a auto-organização dos trabalhadores. Ao visualizar-se a organização empresarial como um cérebro ou holograma, é estabelecida uma fronteira além da racionalidade instrumental presente nas análises mais comuns. Uma ação capaz de redirecionar o gerenciamento e a administração organizacional (Oderich e Techemaye apud Bondarik E Pilatti, 2007).

De acordo com a Aguren et al (2005), o volvismo, apesar de ter as suas particularidades, pode ser considerado como uma forma flexível de produção, de organização e de contratos de trabalho, dessa forma, rompendo com a ideia de rigidez presente no sistema fordista.

Com o desenvolvimento do mundo inteiro, globalização, aumento da busca por melhor qualidade de vida, condições de trabalho e aumento na expectativa de vida, teremos em pouco tempo o ambiente vivenciado pela Volvo. O grande erro dos sistemas anteriores é o fato de não integrar totalmente o funcionário a empresa, já houve avanços da ideia do sistema em massa para do de produção enxuta e tem se a certeza de uma revolução com este novo sistema de produção. A aplicação do modelo sócio-técnico deve ser somente questão de tempo e de ambiente (Dienstmann, 2008 p. 15).

“O modelo fazia parte da estratégia do grupo sueco para se afirmar internacionalmente como um pequeno construtor independente com prestígio e com sentido de responsabilidade social” (Decaregio, 2004).

Atualmente o Grupo Volvo volta-se a um imenso campo de atividades que vão da produção de motores, equipamentos de construção, instalado em mais de 100 países desta maneira empregando muitas pessoas (Decaregio, 2004).

3. METODOLOGIA

O artigo foi desenvolvido primeiramente com a realização de pesquisas em bibliografias e sites vinculados ao tema mencionado, onde se buscou maior aprofundamento teórico sobre o assunto.

Neste estudo foi utilizada forma de abordagem qualitativa onde “as informações obtidas não podem ser quantificáveis e os dados obtidos são analisados indutivamente” (Gil, 2002).

Quanto à abordagem qualitativa, argumenta-se que pesquisa qualitativa e seus métodos de coleta e análise de dados são apropriados para uma fase exploratória da pesquisa. A pesquisa qualitativa também é apropriada para a avaliação formativa, quando se trata da qualificação de fatores que somam de forma positiva ou negativa no processo decisório, quando se trata de selecionar os aspectos relevantes na tomada de decisão. A pesquisa qualitativa tem como característica de destaque facilitar a captura das perspectivas e vantagens de ambas opções analisadas (Roesch, 2015).

A última etapa foi composta pela análise, separação e organização de dados, apresentando-os de forma coerente, em vista disso, obteve-se um destaque maior no estudo sobre voluntismo.

Na percepção de Gil (2002), o ato de pesquisar surge da dinâmica do buscar curioso que indaga e se indaga, constata e constatando intervém e intervindo educa e é educado.

De acordo com Severino (2002), este trabalho pode ser classificado como um ensaio teórico onde foi realizado um estudo bem desenvolvido e concludente, consistindo em uma exposição lógica e reflexiva dos fatos expostos através de uma argumentação rigorosa com alto nível de interpretação e julgamento.

4. RESULTADOS E DISCUSSÕES

Segundo Aguren et al. (2005), ao ser comparada com outras plantas do grupo, a planta de Kalmar mostra o menor custo de montagem, 25% menos horas-homem do que Torslanda que é a maior planta do grupo, o menor índice de 'whitecollars' por automóvel montado, o maior consumo de eletricidade e o maior período de treinamento, além de exigir maiores investimentos para a sua instalação.

4.1 Diferenças entre o modelo volvista e os modelos taylor-fordistas

- ✓ Segundo Marx (1992), as principais alterações são:
- ✓ Mudança de estratégia da economia de escala pela economia de escopo, onde se abandonaria a cultura de bens unificados e em grande escala pela busca de modificações cada vez mais vastas de produtos, fabricados em pequena escala em plantas "flexíveis", porém dedicadas a certos nichos de mercado.
- ✓ Utilização veemente de tecnologia de apoio microeletrônica.
- ✓ Uso crescente do trabalhador como uma solução "inteligente" em detrimento do período anterior, onde o aspecto mais importante era o aplicação da força física.
- ✓ Retorno de esquemas de mão-de-obra para afazeres domésticos e de empresas para execução de atividades não consideradas como parte do "negócio" principal da contratante.
- ✓ Reunião de empresas em redes, de forma a tirar utilidades de esquemas cooperativos e flexíveis de intercâmbio tecnológico, de soluções físicas e humanas.

Quadro 1- Comparação modelos Volvo e Toyota

Fonte Nunes et al. 2009.

A diferença dessas equipes em relação ao modelo da Volvo, é que não podem decidir regras de demissão e contratação e não têm voz em qualquer decisão da diretoria. A estrutura de equipes é formada para aumentar a rotatividade do trabalho e melhorar os processos. O ponto-chave da rotatividade de trabalho é aumentar a flexibilidade operacional, aliviar o tédio do trabalho e reduzir os problemas de natureza ergonômica (Nunes et al. 2009 p. 245).

Suecos optaram por um foco social, através de uma planta fabril, voltada para os homens, apostando na qualidade, através do aprendizado e uso da criatividade por partes dos grupos semiautônomos (Nunes et al. 2009).

Na organização mecanicista de serviço, desencoraja a autonomia dos funcionários, além

Modelo/Dimensão	Sociotécnico/Escandinavo	Toyotista/Japonês
Entrada/Saída	Voluntária	Obrigatória
Complexidade das tarefas	Grande	Pequena, devido ao ciclo operatório muito curto
Dependência do sistema técnico	Bastante independente do ritmo imposto pela máquina	Dependente do ritmo da máquina
Autonomia	Larga: concepção e execução das tarefas	Estreita: apenas concepção das tarefas
Divisão interna do trabalho	Voluntária	Em grande parte prescrita
Seleção dos membros do grupo	É feita pelo grupo	É feita pela hierarquia
Seleção do líder do grupo	É feita pelo grupo	É feita pela hierarquia

disso, recompensa e punições representam um empecilho ao aprendizado e ao ciclo de melhoria.

Já as formas de organização de trabalho, do modelo sociotécnico, podem ser comparadas com o funcionamento do cérebro.

O Quadro 1 mostra a liberdade das turmas de trabalho no modelo sóciotécnico, que é mais produtivo do que no modelo Toyotista.

Para Wood Jr. apud Nunes, 2009, a vantagem é que, nesse modelo, a organização aprende como cérebro. Para isso, as seguintes características devem existir:

- ✓ Capacidade de sentir ou monitorar o ambiente;
- ✓ Relacionamento das informações colhidas com normas predefinidas;
- ✓ Detecção das variações;
- ✓ Início da correção.

Outro aspecto a ser considerado na avaliação do insucesso do projeto é a natureza da empresa na qual foi aplicado. A valorização do capital humano é bem-vinda em ambientes de escritório, onde a criatividade e flexibilidade são valorizadas visando à inovação constante e, ainda, a mão de obra é extremamente qualificada. Isso é observado no campo da tecnologia da informação. Porém, no chão de fábrica de uma indústria automobilística, este pode não ser o método mais adequado (Nunes et al. 2009)

Na questão social, o sistema não parece ter terminado, nesse contexto político e social no qual foi apostada o sistema da Volvo foi uma grande vantagem e, até mesmo, um fator pe-remptório.

5. CONSIDERAÇÕES FINAIS

O entendimento de diferentes tipos de trabalhadores atuando em diferentes sistemas produtivos e organizacionais torna notável a importância e a dimensão das inovações do sistema Volvo de produção. Deixando claro que a experiência sociotécnica foi efetivamente positiva, e que resultados mais estáveis tornaria clara a visão de uma melhoria contínua da chamada fábrica do futuro. O sistema Volvo avaliou em partes, mas com resultados nunca vistos antes, o problema da organização do trabalho que era oculto desde o início da manufatura automobilística,

ou seja, de aproveitamento das potencialidades da tecnologia interligadas com a capacidades humanas.

Os princípios produtivos adotados na produção sociotécnica da Volvo estavam além de seu tempo, ou seja, era muito avançado comparado com o estágio tecnológico que se apresentava na época. Mesmo com o fechamento das fabricas a experiência serviu de modelo para diversas outras no mundo com características de influência sociotécnica.

O fechamento das fábricas de Kalmar e Uddevalla não significou a morte do sistema Volvo de Produção que foi implantado e testado nas plantas de Kalmar e Uddevalla, significou o sucesso de um sistema que projeta sua produção conforme a necessidade e o melhoramento do trabalho humano, numa perspectiva de capacitar a organização de inteligência e aprendizado sustentando a melhoria continua.

Baseado nesse conceito firma-se a ideia de que a fábrica do futuro pode existir e que para isso é necessárias novas experiências que otimizem e conciliem produtividade/flexibilidade visando à satisfação do trabalho humano adaptando-se ao contexto fabril.

REFERÊNCIAS

- 1 MARX. “Organização do trabalho na indústria automobilística Suéca”. 1991. Disponível em: <http://201.55.54.204/produtos/spp/v08n01/v08n01_10.pdf> Acesso em: 10 Jun 2016.
- 2 SERRAVITE. “Volvismo”. 2011. Disponível em: <<http://pt.scribd.com/doc/52147698/Volvismo>> Acesso em: 10 Jun 2016.
- 3 BONDARIK E PILLATI. “Os modelos de homem de Alberto Guerreiro Ramos e os paradigmas produtivos do século XX”. 2007. Disponível em: <http://www.pg.cefetpr.br/incubadora/wp-content/themes/4o_epege/implantacao-da-fabrica-em-Uddevalla.pdf> Acesso em: 21 Jun 2016.
- 4 NUNES ET AL. “A experiência sócio-técnica no ambiente de produção: Uma discussão acerca do volvismo”. 2009. Disponível em: <<http://www.sumarios.org/sites/default/files/pdfs/1554-5429-4-pb.pdf>> . Acesso em: 10 Jun 2016.
- 5 GONÇALVES. “Qualidade de vida na empresa – Organizando pela ausência”. 2004. Disponível em: <<http://200.145.171.5/ojs2.2.3/index.php/orgdemo/article/view/396>> Acesso em: 21 Jun 2016.
- 6 DIENSTMANN. “Sistemas produtivos”. 2008. Disponível em: <http://www.gustavodienstmann.com/_old/_arquivos/sistemasprodutivos.pdf> Acesso em: 10 Jun 2016.
- 7 CARLA ET AL. “Blog Volvismo”. 2006. Disponível em: <<http://volvismo-pedagogia.blogspot.com.br/>> Acesso em: 05 mai0 2016.
- 8 BUENO E OLIVEIRA. “Sistema volvo de produção: Uma evolução na manufatura automobilística ou uma tentativa fracassada de produção sociotécnica”. 2009. Disponível em: <http://www.abepro.org.br/biblioteca/enegep2009_TN_STO_091_615_14658.pdf> Acesso em: 10 Jun 2016.
- 9 MARX. “Processo de trabalho e grupos semi-autônômos: a evolução da experiência suéca de Kalmar aos anos 90. 1992”. Disponível em: <http://rae.fgv.br/sites/rae.fgv.br/files/artigos/10.1590_S0034-75901992000200005.pdf> Acesso em: 10 Jun 2016.
- 10 DECAREGIO. “Fordismo, toyotismo, volvismo - Revoluções em sistemas produtivos modernos. 2004”. Disponível em: <http://www.eps.ufsc.br/labs/grad/disciplinas/temposEmetodos/trabalhos/fordismo_toytismo_volvismo.zip> . Acesso em: 10 Jun 2016.
- 11 AGUREN ET AL. “Volvo Kalmar Revisited: tenyears of experience. Estocolmo, Elficiency and Participation Development”. Council- SAF LO PTK, 2005.
- 12 GIL. “Como elaborar projetos de pesquisa”. 4 ed. São Paulo: Editora Atlas S.A., 2002. Cap.4, p.41-56.
- 13 ROESCH, Sylvia Maria Azevedo. “Projetos de estágio e de pesquisa em administração: estágios, tcc, dissertações e estudos de caso”. 1. ed. São Paulo: Atlas, 2015.
- 13 SEVERINO. J. “Metodologia do trabalho científico”. 22. Ed. São Paulo: Cortez, 2002.

IMPLEMENTAÇÃO DE UM PROCESSO DE CERTIFICAÇÃO PBQP-H

LOPES ALCEU DE OLIVEIRA

alceulopes17@hotmail.com

KORNOWSKI DIOGO

diogo-kornowski@outlook.com

LUCCA LUIZ LORIMAR

lucca@ibest.com.br

São Luiz Gonzaga, Rio Grande do Sul Brasil

RESUMO

O estudo foi desenvolvido na área de Gestão da Qualidade, e teve por objetivo fazer uma análise sobre o processo de implementação da Certificação pela Norma do PBQP-H – Programa Brasileiro da Qualidade e Produtividade na Habitação, requisito fundamental e extremamente importante para empresas que atuam no segmento da Construção Civil. O estudo baseou-se na análise da documentação que a referida norma exige para a certificação, tais como Manuais, Procedimentos, Instruções de Trabalho e Registros, que evidenciam a realização das atividades operacionais no canteiro de obras de uma forma padronizada e organizada e, dentro dos princípios regulamentares e estatutários que representam a melhoria da qualidade dos produtos e serviços oferecidos por uma Construtora para seus Clientes, e acima de tudo, que pode proporcionar qualidade de vida no trabalho para a equipe de profissionais que atuam na execução do empreendimento.

Palavras-chave: Gestão da Qualidade. Certificação, Padronização.

INTRODUÇÃO

O presente estudo tem por objetivo, analisar e apresentar todo o processo de documentação e registros necessários para uma empresa buscar a Certificação pelo Programa Brasileiro da Qualidade e Produtividade do Habitat – PBQP-H com base no Referencial Normativo Nível “B” do SiAC – Sistema de Avaliação da Conformidade de Empresas de Serviços e Obras da Construção Civil, o qual é aplicável a toda empresa construtora que pretenda melhorar sua eficiência técnica, econômica e eficácia por meio da implantação de um Sistema de Gestão da Qualidade, independentemente do subsetor onde atue. Este referencial normativo utilizado pelas empresas que pretendem buscar essa certificação possui como foco a abordagem de processo fundamentado no ciclo de Deming ou da metodologia do PDCA (*do inglês Plan, Do, Check e Act*), ou seja;

- Planejar: prever as atividades (processos) necessárias para o atendimento das necessidades dos clientes, e que “transformam” elementos “de entrada” em “elementos de saída”.

Executar: executar as atividades (processos) planejadas.

Controlar: medir e controlar os processos e seus resultados quanto ao atendimento às exigências feitas pelos clientes e analisar os resultados.

Agir: levar adiante as ações que permitam uma melhoria permanente do desempenho dos processos.

Para que uma empresa atuando na construção de obras trabalhe de maneira eficaz, ela deve desempenhar diferentes atividades. A abordagem de processo procura assim identificar, organizar e gerenciar tais atividades, levando em conta suas condições iniciais e os recursos necessários para levá-las adiante (tudo aquilo que é necessário para realizar a atividade), os elementos que dela resultam (tudo o que é “produzido” pela atividade) e as interações entre atividades. Tal abordagem leva em conta o fato de que o resultado de um processo é quase sempre a “entrada” do processo subsequente; as interações ocorrem nas interfaces entre dois processos.

O presente estudo está dividido em capítulos, sendo que após a inserção dessa parte introdutória do tema, contextualização da empresa em questão, formulação da situação problemá-

tica, apresentação dos objetivos e justificativa, parte-se para a fundamentação teórica do assunto, principalmente com base no referencial normativo do SiAC, sendo que na sequência materializa-se o trabalho com a apresentação prática de alguns documentos necessários para a referida certificação, finalizando com algumas sugestões e considerações e a Bibliografia utilizada.

2 ASPECTOS METODOLÓGICOS

A empresa São João Construtora e Incorporadora iniciou suas atividades na área da construção civil em outubro de 2002 como Bochi Lavarda Engenharia e Construções Ltda., onde a sede estava localizada na Rua Marechal Deodoro número 1243. Nasceu com a finalidade de proporcionar um serviço de qualidade e satisfação dos clientes.

Um dos focos de atuação eram obras privadas e públicas em Santiago e Região. Em Março de 2014, com ideia de inovação surgiu a empresa Lavarda e Labrea Ltda., onde a atual sede da empresa São João Construtora e Incorporadora Ltda., fica situada na Rua Osvaldo Aranha, 34, com um novo desafio começou a atuar na área de incorporação de obras lançando a primeira construção predial o “Residencial Vista Alegre” no Bairro Vista Alegre na cidade de Santiago / RS.

A partir da metodologia da pesquisa, apresentamos um detalhamento dos passos seguidos e os procedimentos adotados para a coleta e análise dos dados.

Quanto aos fins, configura-se em uma pesquisa descritiva, utilizando-se de observações sistemáticas que foram analisadas qualitativamente (SANTOS, 2006).

Mas também pode configurar-se explicativa, pois busca também identificar as causas através dos dados coletados. (SEVERINO, 2007). Quanto aos meios, a pesquisa caracteriza-se como bibliográfica e documental.

Os procedimentos técnicos utilizados para a realização deste estudo foram pesquisas bibliográficas, através de coletas de informações em livros, artigos e sites.

A pesquisa bibliográfica, segundo Gil (2010, p. 29),

É elaborada com base em material já publicado. Tradicionalmente, esta modalidade de pesquisa inclui material impresso, como livros, revistas, jornais, teses e anais de eventos científicos. Todavia, em virtude da disseminação de novos formatos de informação, estas pesquisas passaram a incluir outros tipos de fontes, como discos, fitas magnéticas, CDs, bem como material disponibilizado na internet.

Os dados foram coletados junto ao Consultor que fez em conjunto com os gestores da empresa a montagem do Sistema de Gestão, também foram realizadas visitas in loco na empresa em referência para a coleta de dados e documentos para a consolidação efetiva deste estudo de caso.

3 REVISÃO DA LITERATURA

3.1 COMO PLANEJAR A QUALIDADE

Planejar significa tomar decisões antes que as mesmas tenham que ser colocadas em prática, ou seja, é preciso se antecipar aos acontecimentos para que estes não nos peguem de surpresa, isso significa (PALADINI, 1997):

- listar ações a serem tomadas quando surgir algum tipo de defeito;
- definir a melhor forma de combater o desperdício;
- fixar as formas mais adequadas de atendimento ao cliente;
- viabilizar a prevenção de defeitos.

O planejamento tem a característica de evitar as improvisações, em função da falsa ideia de que a qualidade é intuitiva, e não precisa ser planejada. Ele também é necessário para que se entenda como a qualidade total encara a função Controle de Qualidade. Controlar significa comparar as ações desenvolvidas com padrões, de forma que se possa, ao acompanhar o proces-

so, determinar todas as formas adequadas para melhora-lo continuamente, ou seja, controle quer dizer o confronto entre o que foi planejado e o que foi produzido (PALADINI, 1997).

O PBQP-H, Programa Brasileiro da Qualidade e Produtividade do Habitat, é um instrumento do Governo Federal para cumprimento dos compromissos firmados pelo Brasil quando da assinatura da Carta de Istambul (Conferência do Habitat II/1996). A sua meta é organizar o setor da construção civil em torno de duas questões principais: a **melhoria da qualidade do habitat** e a **modernização produtiva** (MINISTÉRIO DAS CIDADES, 2015).

A busca por esses objetivos envolve um conjunto de ações, entre as quais se destacam: avaliação da conformidade de empresas de serviços e obras, melhoria da qualidade de materiais, formação e requalificação de mão-de-obra, normalização técnica, capacitação de laboratórios, avaliação de tecnologias inovadoras, informação ao consumidor e promoção da comunicação entre os setores envolvidos. Dessa forma, espera-se o aumento da competitividade no setor, a melhoria da qualidade de produtos e serviços, a redução de custos e a otimização do uso dos recursos públicos. O objetivo, à longo prazo, é criar um ambiente de isonomia competitiva, que propicie soluções mais baratas e de melhor qualidade para a redução do déficit habitacional no país, atendendo, em especial, a produção habitacional de interesse social (MINISTÉRIO DAS CIDADES, 2015).

3.2 ARRANJO INSTITUCIONAL

O PBQP-H integra-se à Secretaria Nacional de Habitação, do Ministério das Cidades, e está formalmente inserido como um dos programas do Plano Plurianual.



Figura 1 – Arranjo institucional - Fonte: Ministério das Cidades

Diversas entidades fazem parte do Programa, representando segmentos da cadeia produtiva: construtores, projetistas, fornecedores, fabricantes de materiais e componentes, bem como a comunidade acadêmica e entidades de normalização, além do Governo Federal (MINISTÉRIO DAS CIDADES, 2015).

A gestão compartilhada se dá de forma transparente, baseada fundamentalmente em discussões técnicas, respeitando a capacidade de resposta do setor e as diferentes realidades nacionais. Nesse sentido, o PBQP-H é um programa que se constrói sobre consensos, e sobre um arranjo institucional firmado na parceria entre setores público e privado (MINISTÉRIO DAS CIDADES, 2015).

3.2 CONCEITOS

O PBQP-H, Programa Brasileiro da Qualidade e Produtividade do Habitat, é um instrumento do Governo Federal para cumprimento dos compromissos firmados pelo Brasil quando da assinatura da Carta de Istambul (Conferência do Habitat II/1996). A sua meta é organizar o setor da construção civil em torno de duas questões principais: a **melhoria da qualidade do habitat** e a **modernização produtiva** (MINISTERIO DAS CIDADES, 2015).

A busca por esses objetivos envolve um conjunto de ações, entre as quais se destacam: avaliação da conformidade de empresas de serviços e obras, melhoria da qualidade de materiais, formação e requalificação de mão-de-obra, normalização técnica, capacitação de laboratórios, avaliação de tecnologias inovadoras, informação ao consumidor e promoção da comunicação entre os setores envolvidos. Dessa forma, espera-se o aumento da competitividade no setor, a melhoria da qualidade de produtos e serviços, a redução de custos e a otimização do uso dos recursos públicos. O objetivo, à longo prazo, é criar um ambiente de isonomia competitiva, que propicie soluções mais baratas e de melhor qualidade para a redução do déficit habitacional no país, atendendo, em especial, a produção habitacional de interesse social (MINISTÉRIO DAS CIDADES, 2015).

O PBQP-H procura se articular com o setor privado afim de que este potencialize a capacidade de resposta do Programa na implementação do desenvolvimento sustentável do habitat urbano. Por isso, sua estrutura envolve entidades representativas do setor, compostas por duas Coordenações Nacionais, que desenham as diretrizes do Programa em conjunto com o Ministério das Cidades. Tais diretrizes são estabelecidas em fórum próprio, de caráter consultivo: o Comitê Nacional de Desenvolvimento Tecnológico da Habitação – CTECH, cuja presidência é rotativa entre entidades do governo e do setor (MINISTÉRIO DAS CIDADES, 2015).

O Programa não se vale de novas linhas de financiamento, mas procura estimular o uso eficiente dos recursos existentes, oriundos de diferentes fontes (OGU, FGTS, Poupança etc.) e aplicados por diferentes entidades (CAIXA, BNDES, FINEP, SEBRAE, SENAI, etc.). Por outro lado, o Programa conta com grande contrapartida privada, sendo os recursos do Governo Federal destinados basicamente para custeio, estruturação de novos projetos e divulgação (MINISTÉRIO DAS CIDADES, 2015).

Uma das grandes virtudes do PBQP-H é a criação e a estruturação de um **novo ambiente tecnológico e de gestão** para o setor, no qual os agentes podem pautar suas ações específicas visando à modernização, não só em medidas ligadas à tecnologia no sentido estrito (desenvolvimento ou compra de tecnologia; desenvolvimento de processos de produção ou de execução; desenvolvimento de procedimentos de controle; desenvolvimento e uso de componentes industrializados), mas também em tecnologias de organização, de métodos e de ferramentas de gestão (gestão e organização de recursos humanos; gestão da qualidade; gestão de suprimentos; gestão das informações e dos fluxos de produção; gestão de projetos) (MINISTÉRIO DAS CIDADES, 2015).

3.3 MAIS DE 3000 EMPRESAS ESTÃO ATIVAS NO PBQP-H ATUALMENTE

No setor privado, a adesão de construtoras ao Sistema de Avaliação da Conformidade de Empresas de Serviços e Obras da Construção Civil (SiAC/PBQP-H) está se consolidando como fator de diferenciação no mercado. Já são aproximadamente 3000 construtoras ativas nos três níveis de avaliação do Programa. Isso demonstra o alto grau de aceitação e a credibilidade que o Programa conquistou no segmento de obras e serviços de construção (MINISTÉRIO DAS CIDADES, 2015).

Segundo ALGARTI e QUINTANILHA (2000) a qualidade começou a ser incorporada à produção industrial a partir da década de 1920, para impedir que produtos com defeito chegassem às mãos dos clientes. Com o advento da produção em massa, para atender a mercados em crescimento, foram sendo introduzidas técnicas de controle estatístico da qualidade.

SANTOS e MELLO (2001) definem qualidade como sendo um conjunto de características contidas num produto ou serviço que atende e, por vezes, supera as expectativas dos clientes. Engloba: qualidade propriamente dita, o preço adequado, o prazo adequado e pós-venda ou pós-transação.

Para PALADINI (1997, p.10):

A qualidade total não é um conjunto de ideias, conceitos e recursos teóricos, sem nenhum compromisso com a prática. Na verdade,

ao enfatizar resultados que a adoção dos Programas de Qualidade Total obtém nas organizações como um todo, observando-se a atenção e o zelo dedicado ao processo de implantação dos conceitos e estratégias que compõem tais programas. E justificam-se os esforços para a estruturação de meios perfeitamente adequados à organização para tal fim.

JURAN (1993) diz que as definições de qualidade não são sucintas e realmente precisas, mas uma definição obteve larga aceitação: qualidade é adequação ao uso. Esse conceito fornece um rótulo curto e compreensível, mas não com a profundidade necessária. Pode-se dizer que a qualidade é um processo utilizado para garantir o atendimento As necessidades e expectativas dos clientes.

De acordo com HAMMER (2002), já houve um esforço das melhores empresas na redefinição de processos na produção, no papel dos gerentes e nos sistemas de mensuração. Essas práticas, porém, restringiram-se a poucos, inclusive como resposta estratégica diante dos desafios cada vez mais crescentes do mercado.

3.4 O SETOR DA CONSTRUÇÃO CIVIL

Importante compreender o setor da construção civil para perceber a importância da implantação de um Programa de Qualidade. É um setor que se insere na atividade imobiliária que é considerada um segmento mais amplo que a construção civil, pois segundo COSTA (2000, p.31):

Compreende o desmembramento de terrenos, loteamentos, incorporação de imóveis, construção própria ou de condomínios, locação de imóveis próprios ou de terceiros e administração de centros comerciais, shopping centers e condomínios residenciais.

Há também o conceito de empresa construtora que, segundo a Instrução Normativa N° 18 do Instituto Nacional de Seguro Social — INSS é:

A pessoa jurídica legalmente constituída, com registro no Conselho Regional de Engenharia, Arquitetura e Agronomia — CREA, que executa obra ou serviços de construção civil sob sua responsabilidade, podendo assumir a condição de proprietário, dono da obra, incorporador, condomínio, empreiteira e subempreiteira.

SOUZA (1997, p.28) “diz ainda que a cadeia da construção civil tem passado por significativas mudanças, tanto diretamente no segmento construtivo quanto ao longo da cadeia”.

3.5 PROGRAMAS DE QUALIDADE

De acordo com SILVA (1996), o sistema de gestão da Qualidade surgiu no Japão e recebeu o nome de Total Quality Control — TQC, a partir de ensinamentos dos autores Deming e Juran, com o objetivo de melhorar a imagem dos produtos japoneses no mercado internacional, pela melhoria contínua.

Outro programa que auxilia na conquista da qualidade é o Programa 5S que, de acordo com SILVA (1996), teve sua origem no Japão a partir da década de 50 e pode-se dizer que ele é a primeira etapa para implementar a gestão da qualidade total.

Segundo VICTORINO (1999) os cinco sentidos são: Seiri é o sentido da utilização e organização, Seiton é o sentido de arrumação e ordem, Seisoh é o sentido da limpeza, Seiketsu é o sentido de saúde e conservação e Shitsuke é o sentido de disciplina consciente ou autodisciplina.

Outro sistema é o QUALIHAB — Programa de Qualidade na Construção Habitacional do Estado de São Paulo. Segundo PICCHI (1997), foi um dos primeiros programas da qualidade para o setor de habitação popular no Brasil. Foi instituído pelo Decreto Lei nº 41.337, de 25 de novembro de 1996, sendo coordenado e implementado pela CDHU/SP — Companhia de Desenvolvimento Habitacional e Urbano do Estado de São Paulo.

3.6 NORMATIZAÇÃO DA ISO 9000

De acordo com SILVA (1996), normatização é uma atividade que estabelece, em relação a problemas existentes ou potenciais, prescrições destinadas a utilização comum e repetitiva com vistas a obtenção do grau ótimo de ordem em dado contexto.

Segundo CARRADORE, et.al. (2000, p.85):

A entidade ISO (*International Organization for Standardization*) foi criada em 23 de fevereiro de 1947, em Genebra, na Suíça e cerca de 200 países estão envolvidos e representados nesta Organização, inclusive o Brasil, através da Associação Brasileira de Normas Técnicas (ABNT).

3.6.1 Qualidade na Construção Civil

Segundo PICCHI (1997), os conceitos gerais da qualidade, apesar de terem sido desenvolvidos em setores industriais com realidades diferentes ao da construção civil, têm se demonstrado como universais podendo ser adaptados as particularidades de determinados setores, para maior eficiência.

O CRC-SP (1995, p.13) afirma que:

O controle da qualidade na construção civil é realizado através do controle de materiais recebidos e serviços realizados na obra e, dependendo do material, ensaios de laboratório. Porém, esse tipo de controle só detecta problemas depois que os mesmos já ocorreram, servindo apenas para repará-los, não agregando valor ao produto. Portanto, é necessário que sistemas de qualidade sejam desenvolvidos ao longo de toda a cadeia de produção de uma edificação de forma a não apenas detectar falhas, mas, antes disto, evitá-las.

Segundo SANTOS e MELLO (2001) em 1990, o governo federal lançou o Programa 39 Brasileiro de Qualidade e Produtividade - PBQP, cujo principal objetivo era modernizar a cadeia produtiva nacional, dar orientação e auxiliar as empresas no enfrentamento da abertura comercial brasileira.

SANTOS e MELLO (2001) afirmam que se instituiu, então, em 1998, com a assinatura da Portaria no 134, do então Ministério do Planejamento e Orçamento, o Programa Brasileiro de Qualidade e Produtividade na Habitação — PBQP-H, cujo objetivo era elevar para 90%, até o ano 2002, o percentual médio de conformidade com as normas técnicas dos produtos que compõem a cesta básica de materiais de construção. No ano 2000, foi estabelecida a necessidade de uma ampliação do escopo do Programa, que passou a integrar o Plano Plurianual (PPA) e, a partir de então, englobou também as Áreas de Saneamento e Infraestrutura Urbana. Assim, o "H" do Programa passou de "Habitação" para "Habitat", conceito mais amplo e que reflete melhor sua nova área de atuação.

PINTO e PINTO (1995, p.11) dizem que:

O PBQP-H se propõe a organizar o setor da construção civil em torno de duas questões principais: a melhoria do habitat e a modernização produtiva. Envolve um aspecto relativamente amplo de ações entre as quais se destacam: qualificação de construtoras e de projetistas, melhoria da qualidade de materiais, formação e requalificação de mão de obra, normalização técnica, capacitação de laboratórios, aprovação técnica de tecnologias inovadoras e comunicação e troca de informações.

Segundo SANTOS e MELLO (2001), o movimento pela melhoria da qualidade no setor de edificações da construção civil vem tomando vulto nos últimos anos, alicerçado por empresas líderes de vários estados da União. Essas empresas, entendendo que o setor necessita de um choque de gestão com foco na lucratividade e no cliente, vêm promovendo a repercussão de casos de construtoras que, sustentadas pela adoção de gestão da qualidade, têm seus produtos e serviços diferenciados perante a concorrência, passando inclusive a trabalhar de forma mais enxuta.

4 ANÁLISE DOS RESULTADOS

Neste capítulo são apresentados os resultados práticos do estudo de caso, como a relação de todos os Manuais, Procedimentos e Instruções de Trabalho, bem as Fichas de Verificação dos Serviços que evidenciam a conformidade com a execução dos serviços que foram elaborados para a referida certificação, da mesma forma que estão demonstrados alguns modelos desses documentos que possam dar uma visão da complexidade desse processo que tem a estrutura fundamentada nos processos existentes na empresa conforme as Figuras abaixo.

- Nível I – Manual da Qualidade - MQ

Documento que declara a Política da Qualidade e descreve o seu Sistema de Gestão da Qualidade, referindo-se à totalidade das suas atividades.

- Nível II - Procedimentos da Qualidade - PQ

Definem a maneira como operacionalizar os requisitos do Sistema de Gestão da Qualidade. São de uso interno da empresa. Sua divulgação externa deve ser previamente aprovada pelo Representante da Direção ou Gestor da Qualidade.

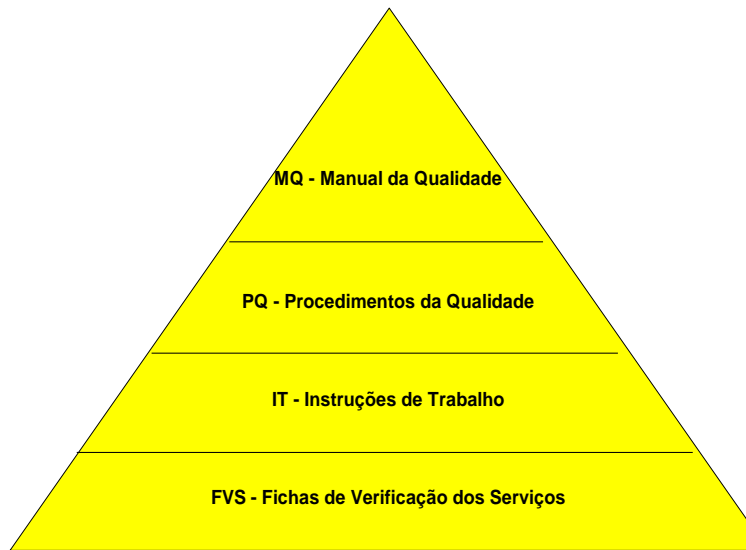
- Nível III – Instruções de Trabalho – IT

Documentos de caráter técnico e/ou operacional que servem para padronizar e formalizar as ações e métodos que descrevem as atividades operacionais de uma área específica. Detalham a execução de cada atividade, contando com o conhecimento técnico desenvolvido pela Bochi Lavarda Engenharia e Construção Ltda. permitindo a uniformização de métodos e processos produtivos e administrativos.

- Nível IV – Fichas de Verificação dos Serviços – FVS

Evidências documentadas do cumprimento das atividades do Sistema de Gestão da Qualidade. São os formulários que, depois de preenchidos, evidenciam as atividades realizadas na empresa e devem ser controlados e armazenados de acordo com sua necessidade de rastreabilidade de dados e informações.

Na Figura II abaixo apresenta-se a estrutura bem como a hierarquia da documentação do Sistema de Gestão da Qualidade implantado.



Na Figura III abaixo apresenta-se o Macro-Fluxo dos processos principais do negócio que fazem parte da estrutura do Sistema de Gestão da Qualidade certificado.

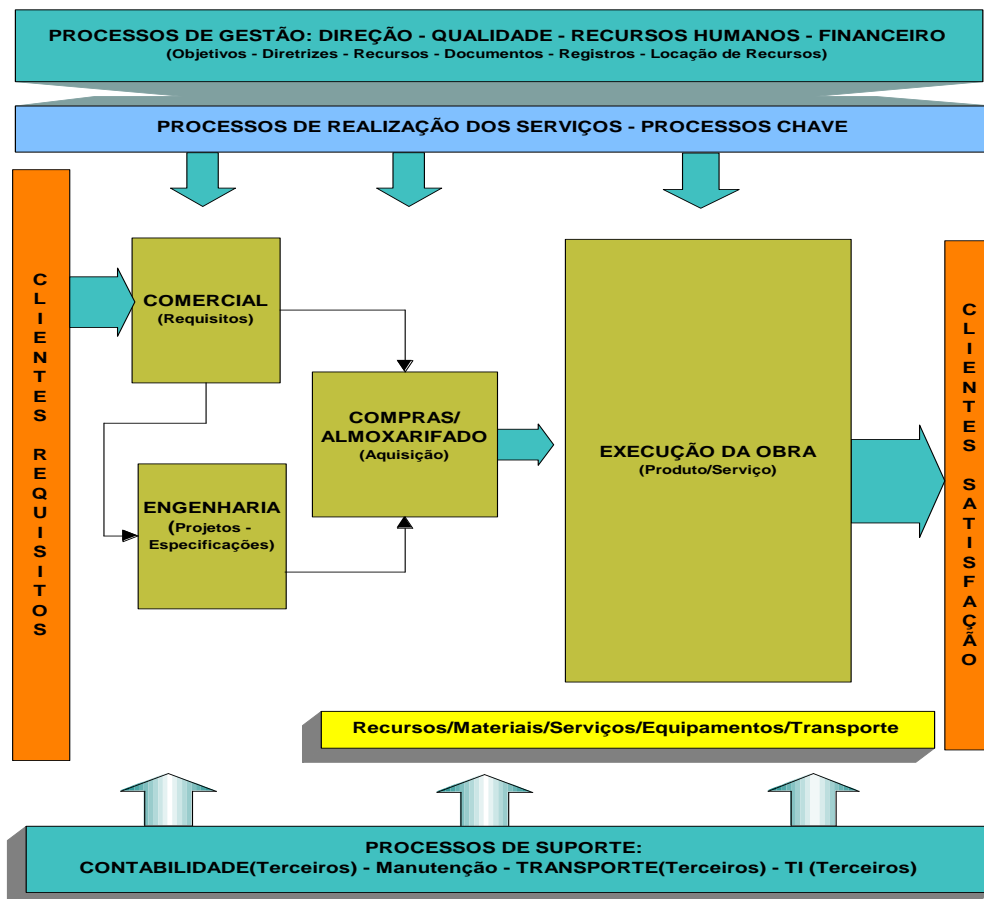


Figura III – Fonte Autor

4.1 DOCUMENTOS ESTRATÉGICOS PARA A CERTIFICAÇÃO PBQP-H

- MQ 001 – Manual da Qualidade
- PQ 4.2.3 Procedimento de Controle de Documentos e Registros
- PQ 6.2 Procedimento do Processo de Recursos Humanos

- PQ 7.4 Procedimento do Processo de Compras
- PQ 7.5 Procedimento do Processo de Execução dos Serviços
- PQ 7.5.5 Procedimento do Processo de Recebimento de Materiais
- PQ 8.5.2 Procedimento de Controle de Produtos Não Conformes, Ações Corretivas e Ações Preventivas

4.2 DOCUMENTOS OPERACIONAIS PARA A CERTIFICAÇÃO PBQP-H

- IT 001 Alvenaria de Vedação de Edifício
- IT 002 Fabricação de Fôrmas
- IT 003 Execução de Fôrmas – Pilar e Viga
- IT 004 Execução de Fôrmas – Lage
- IT 005 Desforma
- IT 006 Montagem de Armadura
- IT 007 Concretagem de Peças Estrutural
- IT 008 Locação da Obra
- IT 009 Compactação Manual do Aterro
- IT 010 Alvenaria Estrutural
- IT 011 Revestimento de Parede em Argamassa
- IT 012 Revestimento com Pedra Cerâmica
- IT 013 Contrapiso de Regularização
- IT 014 Piso Cerâmico
- IT 015 Impermeabilização
- IT 016 Pintura PVA e Acrílica
- IT 017 Instalações Elétricas
- IT 018 Instalações Hidro-Sanitárias
- IT 019 Forro de Gesso
- IT 020 Estrutura do Telhado
- IT 021 Colocação de Esquadrias de Madeira
- IT 022 Colocação de Esquadrias Metálicas
- IT 023 Produção de Argamassa
- IT 024 Instalação de Louças e Metais Sanitários
- IT 025 Telhamento

Para garantir a qualidade na execução dos serviços, para cada Instrução de Trabalho – IT foi elaborada uma Ficha de Verificação dos Serviços – FVS que servem para formalizar e evidenciar que as atividades planejadas foram executadas de acordo.

4.3 MODELO DE INSTRUÇÃO DE TRABALHO - IT

A seguir é apresentado a Instrução de Trabalho IT 001 – Alvenaria de Vedação de Edifício como modelo para ilustrar os demais que fazem parte do Sistema de Gestão da Qualidade da empresa Bochi Lavarda.

IT 001 – ALVENARIA DE VEDAÇÃO DE EDIFÍCIO

Detalhamento das Atividades

1. Materiais Controlados e equipamentos:

- Bloco cerâmico ou de concreto;
- Argamassa para assentamento, industrializada ou não;
- Concreto para fabricação de verga e contra-verga;
- Barra de aço CA 50, 5 mm para verga e contra-verga;
- Prumo de face;
- Nível de bolha;
- Régua de alumínio;
- Colher de pedreiro ou palheta;

- Esquadro de alumínio;
- Nível de mangueira ou aparelho de nível a laser;
- Linha de nylon;
- Escantilhão ou pontalete graduado;
- Masseur;
- EPI's;
- Metro;
- Andaime e cavaletes;
- Serra elétrica manual ou de bancada com disco refratário para corte dos blocos;
- Broxa;
- Carrinhos para transporte de blocos ou de argamassa.

2. Condições de início

- Equipamentos e/ou ferramentas devem estar em boas condições para uso;
- Os projetos de arquitetura e instalações devem estar disponíveis;
- O projeto de alvenaria deve estar disponível (quando houver);
- As fundações devem estar concluídas e liberadas e a laje deve estar pronta para receber a carga de alvenaria;
- O chapisco nas áreas da estrutura de concreto que ficará em contato com a alvenaria deve ter sido executado ao menos 03 dias antes do início do serviço.

3. Método de execução

a. Marcação

- Transferir os eixos do edifício e o nível de referência para o pavimento de trabalho;
- Limpar todo o andar, retirando a poeira e restos de materiais não utilizados;
- Antes de iniciar a primeira fiada, com o auxílio do laser ou de linha de nylon sobre a marcação das paredes, observar o ponto mais crítico em relação ao nível, evitando quantidades excessivas de argamassa de assentamento ou quebra de blocos;
- Marcar a alvenaria através da execução da primeira fiada, começando pela periferia da laje e continuando com a definição dos ambientes internos;
- Definir a locação dos vãos das portas, conforme o projeto;
- Atentar para a correta passagem das tubulações das instalações elétricas, hidráulicas e gás.

b. Elevação

- Abastecer o pavimento e os locais do andar onde será executado o serviço com a quantidade e tipo de blocos necessários e com a argamassa necessária.
- Executar a primeira fiada das paredes para definir a modulação dos blocos, procurando obter o mínimo de quebras e proporcionando espessura adequada das juntas, tanto na horizontal como na vertical;
- Utilizar uma linha de náilon esticada entre as extremidades de cada fiada para garantir o alinhamento e nivelamento. Esta linha pode ser esticada entre dois escantilhões ou pontaletes graduados, desde que observados prumo e nivelamento da alvenaria;
- Executar a ancoragem da alvenaria nos pilares através de tela galvanizada fixada ao concreto por meio de resina ou pino de aço, posicionada a cada duas fiadas de bloco ou conforme projeto;
- Quando atingir a altura das janelas, definir a locação dos vãos das mesmas atentando para a colocação ou execução das vergas e contra-vergas;
- Para a fixação da alvenaria à estrutura, deixar um vão de 1,5 a 3,5cm entre a alvenaria e vigas e/ou lajes;

- Fixar a alvenaria às vigas e/ou lajes preenchendo os vãos com argamassa de acordo com as especificações de projeto, caso haja, quando já estiverem elevadas as alvenarias de no mínimo três pavimentos acima.

4. Inspeção

- Nivelamento e alinhamento da fiada de marcação: através de nível de mangueira ou laser, trena e linha de nylon após marcação concluída. Este item possui uma tolerância de desvio máximo de 2 cm em 5 metros.
- Planeza e prumo da alvenaria: através de um prumo de face e régua de alumínio de 2 metros após a conclusão da elevação da alvenaria. Este item possui uma tolerância de desvio máximo de 1 cm.
- Largura, altura e alinhamento dos vãos de portas e janelas: através de trena metálica após a conclusão da elevação da alvenaria. Este item possui uma tolerância de desvio máximo de 3mm.
- Aspecto final: visual após a conclusão da alvenaria, a argamassa deve cobrir toda a largura do bloco para fixação. A sua tolerância não é medida, porém o aspecto do produto deve ser bom, verificando a ocorrência de erros de procedimento.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

No mundo de hoje, onde a qualidade e conformidade dos produtos e serviços passou a ser algo obrigatório para as empresas visto que a legislação faz com que as empresas façam a adequação de seus processos para pelo menos de manter neste competitivo mundo dos negócios.

Na construção civil esse é um fator que talvez tenha demorado um pouco mais para os princípios e valores praticados em termos de excelência na gestão, bem como os requisitos normativos chegaram ao país e serem assimilados e/ou praticados pelas empresas. É público e notório que nos últimos anos em função da globalização muita coisa nova apareceu em termos de tecnologia e por consequência melhorias de processo, fator esse ocasionado pelo aumento da concorrência que forçou as empresa a reduzir seus custos operacionais para adequar a estrutura de processos e trabalho a essa nova realidade.

Em termos de gestão, uma forma de comprovar e/ou garantir que a empresa está praticando a qualidade em seus processos, produtos e serviços são as Normas ISO, normas essa hoje muito difundidas em empresas de pequeno, médio e grande porte, sendo que desde a gestão da qualidade (ISO 9001); gestão ambiental (ISO 14001); Saúde e Segurança do Trabalho (OHSAS 18001); qualidade assegurada para componentes automotivos (ISO TS 16949); segurança alimentar (ISO 2200); responsabilidade social (SA 8000) e mais recentemente e especificamente para o segmento da Construção Civil surge a certificação pelo Programa PBQP-H, que foi o objeto de nosso estudo de caso.

Para nós, que gostamos de ousar, que estamos concluindo um Ensino Superior e realmente através deste queremos evoluir em nossa carreira profissional foi algo extremamente importante, pudemos ter contato com pessoas de várias atividades, dentre essas, Engenheiros, Mestres de Obras, Empresários, Consultores e Ajudantes de Obra, e através das análises documentais que tivemos acesso, bem como nas visitas in loco na execução de obras, constatamos o quanto essa atividade evoluiu nos últimos anos, seja pela utilização de novos materiais no processo de execução de uma obra, como na utilização de novos equipamentos e ferramentas que facilitam esse processo, agilizam a execução dos serviços e fundamentalmente melhoram o produto final que é a obra pronta.

Em relação ao nosso estudo e possíveis oportunidades de melhoria que poderíamos sugerir seria que o pessoal que executa os serviços requer mais qualificação, verificamos que nos registros e documentos utilizados muitos operadores não tinham conhecimento suficiente para fazer os controles necessários e que são obrigatórios para uma empresa que está certificada por essa Norma.

Finalizando, reiteramos sobre a necessidade de cada vez o profissional, em especial o acadêmico de administração deve praticar os aprendizados vividos em sala de aula, visto que o mercado de trabalho está muito competitivo e quem não se preparar estará com certeza fardada ao insucesso.

Quanto ao Relatório de Estágio escrito, queremos salientar que tivemos a oportunidade de conhecer todos os Procedimentos elaborados e aprovados bem como todos os Registros que evidenciam a realização das atividades formalizadas no Formulário Ficha de Verificação dos Serviços. No trabalho apenas demonstramos o Procedimento que sistematiza o processo de Compras e a Instrução de Trabalho IT 001 que descreve as atividades operacionais de alvenaria de vedação de edifício e sua respectiva Ficha de Verificação. Podemos através das análises verificar o quanto esse processo de construção civil está mudado em relação ao passado e o que isso afeta as pessoas ligadas a esse processo que precisam se adequar com novos conhecimentos para poder executar os serviços que até então num passado não muito distante era para pessoas sem nenhuma formação/qualificação.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- ALGARTI, Waldir; QUINTANILHA, Delma. **A história da qualidade é PBQP**. Rio de Janeiro, INMETRO.CNI.SENAL 2000.
- BRASIL. Ministério das Cidades. **Programa Brasileiro da Qualidade e Produtividade do Habitat – PBQP-H: Sistema de Avaliação da Conformidade de Empresas de Serviços e Obras da Construção Civil – SiAC**. Brasília, DF, 2015.
- CARRADORE, A.J. et al. **Gestão da Qualidade**. Florianópolis: Senai — SC, 2000.
- CONSELHO REGIONAL DE CONTABILIDADE DE SÃO PAULO. **Custo como ferramenta gerencial**. S.Paulo: Atlas, 1995.
- COSTA, Magnus Amaral da. **Contabilidade da construção civil e da imobiliária**. São Paulo: Atlas, 2000.
- FURASTÉ, Pedro Augusto. **Normas técnicas para o trabalho científico: explicitação das normas da ABNT**. 16 ed. Porto Alegre: Dáctilo Plus, 2012.
- GIL, Antônio Carlos, **Como Elaborar Projetos de Pesquisa**. Editora Atlas. 2010.
- HAMMER, Michael. **A Agenda: o que as empresas devem fazer para dominar esta década**. Rio de Janeiro: Campus, 2002.
- INSTITUTO NACIONAL DO SEGURO SOCIAL. Instrução Normativa INSS/DC N°18, de 11 de maio de 2000. Disponível em: <http://www81.dataprev.gov.br/sislex/paginas/38/inssdc/2000/18.htm>. Acesso em: 29/10/2015.
- JURAN, J.M. **Juran na liderança pela qualidade**. 2.ed. São Paulo: Pioneira, 1993.
- PALADINII, E. P. **Qualidade total na prática**. São Paulo, SP: Atlas, 1997.
- PICCHI, Flávio. **Sistemas de gestão da qualidade: uso em empresas de construção de edifícios**. Tese (Doutorado em Engenharia da Produção). Universidade de São Paulo — USP, São Paulo, 1997.
- PINTO, Tarsicio de Paula; PINTO, Augusto de Paula. **Melhorando a Qualidade das Obras**. Dicas nº 38. São Paulo, 1995.
- SANTOS, Maria M.M.; MELLO, Mário Guedes. **Qualidade e Produtividade da Construção Civil**. Areas de Operações Industriais 2. São Paulo, Março/2001.
- SILVA, João Martins. **O Ambiente da Qualidade na Prática5S**. 3.ed. Belo Horizonte. Fundação Christiano Ottoni, 1996.
- SOUZA, Roberto. **Metodologia para desenvolvimento e implantação de sistemas de gestão da qualidade em empresas construtoras de pequeno e médio porte**. Tese (Doutorado em Engenharia da Produção). Universidade de São Paulo — USP. São Paulo, 1997.
- VICTORINO, Carlos Roberto. **Qualidade na Organização e nos Serviços Contábeis: Marketing em Serviços**. Florianópolis: Odorizzi, 1999.