



CONLAD



ANALES 2018 - VOLUMEN II

ISSN 2451-6589

V° CONGRESO LATINOAMERICANO DE
ADMINISTRACIÓN - VIII° ENCUENTRO
INTERNACIONAL DE ADMINISTRACIÓN DE LA
REGIÓN JESUÍTICO GUARANÍ



LEMA: "LA REFORMA UNIVERSITARIA Y SUS PRINCIPIOS COMO
BASE PARA LA ADMINISTRACIÓN Y EL ADMINISTRADOR
EMPRENDEDOR DEL SIGLO XXI" - RCD n° 032/18

ISSN2451-6589

UNIVERSIDAD NACIONAL DE MISIONES
FACULTAD DE CIENCIAS ECONOMICAS

Equipo Editorial

Mg. Elsa Ibarra

Dra. Nilda Tañski

Lic. Marcos Daniel Benítez

Lic. Lorena Isabel Manulak

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.fce.unam.edu.ar

conlad.fce.unam.edu.ar

conlad.eventos.fce.unam.edu.ar

CONTENIDOS - ÍNDICE	Págs.
INTRODUCCIÓN	3
LA CONFIANZA Y LA CULTURA ORGANIZACIONAL. GÓNGORA, NORBERTO HUGO. ZAIDMAN, MARÍA LAURA 4	4 a 16
LAS REDES INTER ORGANIZACIONALES Y LA VISIÓN EXTERNA DE LOS AGLOMERADOS PRODUCTIVOS. GUARROCHENA DE ARJOL, ALBA MARINA. MARTURET, FLORENCIA LIA.	17 a 25
LA CONSTRUCCIÓN DE LA IMAGEN TURÍSTICA A PARTIR DE SELFIES DE LA CIUDAD DE NEUQUÉN. IBACACHE, LEONARDO NÉSTOR	26 a 35
DISEÑO DE UN INSTRUMENTO OPERATIVO PARA EL RELEVAMIENTO DE MODELOS MENTALES - ESTUDIO DE CASO: DIRECTIVOS DE EMPRESAS AGROINDUSTRIALES DE LA REGIÓN DE AZUL. LORENZO, CARLOS A. REINA, RUBÉN J. LORENZO, MA. NATALIA. DÍAZ, HÉCTOR R. DURANTE, MARIO O.	36 a 43
LA IMPORTANCIA DEL RECUERDO EN LA EXPERIENCIA TURÍSTICA DE LOS MILLENNIALS. ADECUACIONES NECESARIAS EN LAS EMPRESAS PARA LOGRARLO. MACIEL, ALDO D. GROH, MARCELO D. DIECKOW, LILIANA MARÍA.	44 a 50
CONDICIONES ORGANIZACIONALES ASOCIADAS A LA GESTIÓN TECNOLÓGICA E INNOVACIÓN EN PEQUEÑAS EMPRESAS DE MANUFACTURA. ESTUDIO DE CASO EN EL SECTOR DE ASERRADO. MANTULAK MARIO J. MICHALUS J. CARLOS. HERNÁNDEZ PÉREZ, GILBERTO.	51 a 56
EL IMPACTO DE LOS SENTIMIENTOS EN EL PROCESO DE TOMA DE DECISIONES: A. DAMASIO, 20 AÑOS DESPUÉS, REFUERZA EL NUEVO PARADIGMA DECISIONAL EN GESTIÓN. LORENZO, CARLOS ALBERTO. LORENZO, MARÍA NATALIA	57 a 65
COMPROMETIMIENTO ORGANIZACIONAL: UM ESTUDO EM UMA INDÚSTRIA METAL MECÂNICA. WELTER ADRIANO JOSE. BUTZEN VINÍCIO WILLE. BOTH CLEUSA LIDIANE. SCHERER LUCIANA.	66 a 74
MARKETING CULTURAL E AÇÃO SOCIAL PARA O PATRIMÔNIO. FOLETTO JUSSARA. SAAD DENISE DE SOUZA. SAAD DANIELLE DE SOUZA.	75 a 79
ESCALAS DE DIFERENCIAL SEMÂNTICO NA SATISFAÇÃO DOS CLIENTES DE UMA VAREJISTA DE SANTIAGO-RS. SANTOS ALMIRO FIGUEIREDO ALEF. MACHADO MACHADO MARCOS VINICIOS	80 a 85
PEQUENA PROPRIEDADE RURAL: COMPARABILIDADE DE RESULTADOS NAS CULTURAS DE SOJA, MILHO E PRODUÇÃO LEITEIRA. ZAPPE RAQUEL SABRINA. VIEIRA EUSELIA PAVEGLIO. DEZORDI ANA PAULA DA ROSA.	86 a 96
RELACIONAMENTOS ORGANIZACIONAIS COLETIVOS: UM OLHAR SOBRE OS CONHECIMENTOS, AUTORES E NACIONALIDADES QUE SUSTENTAM AS DISCUSSOES DOS OBJETIVOS E BENEFICIOS DE ATUAR DE FORMA COOPERADA. ADRIANA TROCZINSKI STORTI. WILLIAN CRISTIAN PERIN. MARINA G. DE ARJOL	97 a 104
A INADIMPLÊNCIA NO SISTEMA BANCÁRIO BRASILEIRO ENTRE OS ANOS DE 2012 A 2017. DALONGARO ROBERTO C. HAAS FERNANDO R. OLIVEIRA LUCIANE.	105 a 113
CONDICIONES DE SEGURIDAD Y SALUD EN EL TRABAJO, UNA REVISIÓN TEÓRICA DESDE LA MINERA OSCAR ULISES GONZÁLEZ MILLÁN. DIEGO FERNEY PATARROYO GUTIÉRREZ CAROLINA CASTRO RODRÍGUEZ.	114 a 122
MODELO TEÓRICO RELACIONAL DE LA GESTIÓN DE CONOCIMIENTO Y LA INNOVACIÓN ABIERTA. JAVIER GONZÁLEZ MILLÁN. LORENA ÁLVAREZ CASTAÑÓN. CAROLINA CASTRO RODRÍGUEZ	123 a 134

INTRODUCCIÓN

La quinta Edición del ConLAd, llevada a cabo el 10 y 11 de septiembre 2018, ha sido aprobada por R.C.D. n° 032/18 de la Facultad de Ciencias Económicas de la Universidad Nacional de Misiones (UNaM), Institución sede permanente del Congreso Latinoamericano de Administración y Encuentro Internacional de Administración de la Región Jesuítico Guaraní.

Iniciativa incluida como un proyecto anual dentro del Plan Departamental 2016/2019. Este evento académico como “V Congreso Latinoamericano de Administración y VIII Encuentro Internacional de Administración de la Región Jesuítico Guaraní”, continúa con sus objetivos de seguir 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.

Anualmente, ponemos a disposición un espacio de difusión en el que compartimos los avances logrados en la investigación y experiencias enriquecedores del ámbito organizacional, profesional, empresarial y académico sobre ADMINISTRACION, dando lugar a un intercambio académico innovador 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, con valores humanos universales, que buscan y analizan las tendencias ambientales, políticas, empresariales, tecnológicas, económicas, sociales y el impacto en ellas, con el compromiso de ser factor de cambio.

El ConLAd es un evento académico universitario integral e internacional que vamos desarrollando en el mes del Administrador Latinoamericano (09 de septiembre). En este contexto el lema del V ConLAd relaciona nuestra disciplina con el capital humano, su capacidad de dirección y liderazgo y las competencias necesarias. En esta edición la dedicamos específicamente a la **“LA REFORMA UNIVERSITARIA Y SUS PRINCIPIOS COMO BASE PARA LA ADMINISTRACIÓN Y EL ADMINISTRADOR EMPRENDEDOR DEL SIGLO XXI”** con la finalidad de enfatizar en la formación del Licenciado en Administración/de Empresas como un graduado-profesional con valores humanos, conocimientos, capacidades y herramientas necesarias para hacer frente a los retos (amenazas) y transformarlas en oportunidades.

Desde el proyecto ConLAd y en homenaje a los 100 años de la Reforma Universitaria, queremos sumarnos a los desafíos de gestión de la Educación Superior en concordancia con los aspectos claves de la misma, entendiendo que la ADMINISTRACIÓN en la figura y roles del Administrador profesional, es un actor preparado para responder a las demandas de conocimiento en el campo de las Organizaciones mediante su participación en funciones tales como: dirigir, gerenciar y compartir el conocimiento; proponer y dar soluciones heterogéneas y estratégicas entre personas, tecnología, cultura varias, etc.; exponer ventajas y beneficios a partir de la idea de ser emprendedor en contextos y mercados competitivos; entre otros.

El ConLAd, en sí mismo es un aporte a la sociedad y contenido en los principios reformistas de 1918.



Fuente: <http://www.cpel.uba.ar/index.php/86-informacion-institucional/512-aria>

LA CONFIANZA Y LA CULTURA ORGANIZACIONAL

Góngora, Norberto Hugo gongoral@infovia.com.ar
Zaidman, María Laura zaidmanlaura@gmail.com
Facultad de Ciencias Económicas de la Universidad Nacional de La Plata
Instituto de Investigaciones Administrativas

Resumen

Este trabajo aborda la Confianza en las organizaciones y su vinculación con la Cultura Organizacional. Anteriormente se realizó un estudio comparativo del mismo tema entre dos Institutos de Investigación¹. Este es el resultado de un estudio empírico sobre 170 organizaciones de los más variados tipos. Este es un tema que no ha sido muy tenido en cuenta para la realización de estudios empíricos. La Confianza es una variable que incide positivamente en muchos aspectos de la organización y su análisis permite avizorar hipótesis sobre otras cuestiones relevantes de la organización como el Clima Organizacional, el Compromiso Organizacional, la Comunicación, la Jefatura, la Integración Interna, entre otros. A su vez, la Confianza Organizacional está muy vinculada con el concepto de Cultura Organizacional, en el que se hará gran hincapié. Los resultados permiten ver una alta vinculación de la Confianza con las organizaciones que tienen Culturas Integrativas, que son a su vez, las menos abundantes y que deja vislumbrar que en la mayoría de las organizaciones no priman mucho las relaciones de Confianza.

Palabras clave

Confianza – Cultura organizacional – Culturas Integrativas – Jefes – Comunicación

INTRODUCCIÓN

Desde el año 2002 se ha realizado en el Instituto de Investigaciones Administrativas de la Facultad de Ciencias Económicas de la Universidad Nacional de La Plata y en la Universidad Nacional de Tres de Febrero, una investigación comparativa de la Cultura Organizacional en 170 organizaciones de los más variados tipos. Desde el año 2012 se ha trabajado en el análisis de distintos aspectos de la Cultura y su interrelación.

En este documento nos referimos a la significación de la existencia de la Confianza en las organizaciones. Este tema ha ido ganando importancia en la literatura especializada, pero no se ha reflejado en muchos estudios empíricos.

Es evidente, al menos en la Argentina, que la Confianza se ha reducido en muchos aspectos de la vida cotidiana. Sin embargo, este fenómeno no parece ser singular ya que hay muchos autores que han estudiado la cuestión en otros contextos, especialmente en lo que afecta al declive del Capital Social, entre ellos, Fukuyama (1996), Putnan (2003) y Etkin (2006).

MARCO TEÓRICO

Cultura Organizacional:

En una primera aproximación es posible definir a la *Cultura Organizacional* como el conjunto de normas, creencias, valores, costumbres, rituales, lenguajes, artefactos y presunciones básicas existentes en una organización. Numerosos autores han definido este concepto, dando lugar a diferentes enfoques o perspectivas para abordarlo.

Pfeffer (2000) señala que la Cultura es un cuerpo o tradición aprendida que rige lo que uno necesita saber, pensar y sentir para cumplir con las normas a fin de convertirse en miembro. Cuando se aplica a los ambientes organizacionales, la Cultura es considerada como las reglas compartidas que rigen los aspectos cognoscitivos y afectivos de los miembros de una organización, y los medios por los cuales se moldean y expresan aspectos de particular relevancia como los significados, supuestos, normas y valores.

Por su parte, Matsumoto (1996) la describe como un conjunto de actitudes, valores, creencias y conductas compartidas por un grupo de personas, pero diferentes para cada individuo, transmitida de una generación a otra.

¹ Góngora Norberto, Reija Lucía y Larrivey Florencia. “La Confianza Organizacional en los Institutos de Investigación”. *Perspectivas de las Ciencias Económicas y Jurídicas*. Universidad Nacional de La Pampa. Santa Rosa 2013 vol.3 n°. p75 - 108. ISSN 2250-4087. Agradecemos a las distinguidas colegas la autorización para aprovechar sus avances en el tema.

Desde el punto de vista organizacional, Hofstede (1999) analiza los modelos mentales vinculados a la Cultura Organizacional. Ésta se manifiesta por medio de símbolos, héroes y rituales, como prácticas y valores a diferentes niveles de profundidad, que no se pueden observar a simple vista. Este autor utiliza el lenguaje informático para explicar cómo opera la Cultura. La computadora posee un hardware que se puede ver, pero opera mediante un software que no se puede ver. Una persona tiene un cuerpo que se puede ver y órdenes mentales que no. Por otra parte las organizaciones tienen elementos que se pueden ver, como los empleados, y el software mental lo conforma la Cultura. Bajo esta perspectiva la Culturas e aprende, no es heredada.

Para Schein (1985) la Cultura es: *“Un modelo de presunciones básicas inventadas, descubiertas o desarrolladas por un grupo dado al ir aprendiendo a enfrentarse con sus problemas de adaptación externa e integración interna, que haya ejercido la suficiente influencia como para ser considerado válido y, en consecuencia, ser enseñado a los nuevos miembros como el modo correcto de percibir, pensar y sentir esos problemas”*. Este autor agrega también una interesante idea sobre el proceso de formación Cultura. Cuando un grupo de personas ha compartido una cantidad significativa de experiencias importantes, con el tiempo se origina una visión compartida del mundo que los rodea y el lugar que ocupan en él. Por lo tanto, para el surgimiento de una Cultura determinada se necesita, al menos, la existencia de un grupo y que éste haya compartido un número suficiente de experiencias para llegar a esta visión compartida.

O'Reilly y Chatman, mencionado por Pfeffer (op. cit) definieron a la Cultura como un esquema de valores compartidos (que establecen qué es lo importante) y normas que precisan las actitudes y los comportamientos apropiados para los miembros de la organización (como sentir y comportarse).

Smircich (1983) distingue entre la Cultura como variable, como “algo” que una organización tiene, y la Cultura como raíz de la propia organización. A su vez, considera dos tipos de variables, una independiente externa a la organización (Cultura de la sociedad) y otra interna (resultado del desempeño y las representaciones de los individuos de las organizaciones).

A su vez, autores como De Val Pardo (1997), identificaron algunas características comunes que definían a la Cultura y que están presentes en las definiciones anteriores:

- *Ser intangible*: la Culturas se manifiesta a través de comportamientos y normas.
- *Depender de la percepción individual*: la objetividad no cabe al depender de las percepciones de los sujetos.
- *No medirse fielmente*: los indicadores permiten sólo una aproximación al concepto.
- *Ser conocida por todos los que se ven afectados*: este punto no implica que sea aceptada por los mismos.

Martin y otros (2004), expresan tres perspectivas diferentes sobre lo que es Cultura:

1. El enfoque de la integración: Esta perspectiva plantea la necesidad de que las Culturas organizacionales muestren cohesión, uniformidad, alto grado de acuerdo general, consistencia y homogeneidad de pensamiento y comportamiento. Se considera que esta Cultura es deseable y lograda, y se la considera una herramienta que permite unificar los valores y normas de comportamiento y que puede ser útil para generar lealtad, compromiso, productividad y eficacia financiera. Las empresas que se desempeñan uniformemente cuentan con Culturas vigorosas. Así es como se recomienda una **“Cultura fuerte”** la cual se utiliza como guía de un compromiso alto, lo que deriva en una mayor productividad y, por lo tanto, una mayor rentabilidad. Se supone que el gerente, el empresario, tiene la capacidad de crear y establecer Culturas fuertemente unificadas, articuladas a través de la formulación de una visión, misión y valores compartidos. En este esquema, sugerir que pueden existir conflicto y ambigüedad en las organizaciones era una anomalía. Con los años se fue investigando y se llegó a la conclusión de que no era cierto que tener una Cultura fuerte generaba mejores resultados.

Analizando la literatura, hay dos tipologías de Culturas que intentan plantear tipos ideales:

- Por un lado tenemos a Quinn, Rohrbaugh, Daft (2000) y otros que distingue entre descentralización y flexibilidad, y centralización y control.
- Por otro lado, tenemos a Blake y Mouton (1984) que distinguen entre la orientación a los resultados y la orientación a la gente.

2. El enfoque de la diferenciación: Este planteo señala básicamente que las interpretaciones de las Culturas generan manifestaciones que son complejas y diferenciadas internamente, y que el acuerdo general en las organizaciones sólo ocurre dentro de los límites de las subculturas. Básicamente se afirma que el único modo de entender la Cultura es bajar la lente y mirar profundamente en las interacciones entre personas y sectores internos de las organizaciones. Hay algunos autores que sostienen que tal vez

no haya que hablar de Cultura en la organización, sino de una **sumatoria de sus subculturas**. El único modo de conocer las Culturas es penetrando profundamente en el interior de la organización. Así, no solo se ve lo positivo o atractivo de las organizaciones, sino su cara desagradable, los aspectos simbólicos de la Cultura y se observa lo disfuncional. Hay *subCulturas horizontales*, que se relacionan con la diferenciación clásica de ocupaciones y de lugares de trabajo, y *subCulturas verticales* que se relacionan con diferenciaciones que tienen que ver con grupos de empleados, subCulturas profesionales, grupos integrados por distintos orígenes étnicos, etc. Además de las subculturas se presta atención a las *contraCulturas*, que reflejan un conjunto de ideas, creencias y valores que se oponen a la *Cultura dominante*.

3. El enfoque de la fragmentación o ambigüedad: Los autores de este enfoque defienden que el tratamiento del estudio de las Culturas organizacionales es inconsistente. La interpretación de la Cultura es múltiple y compleja, hay falta de acuerdo general, falta de consistencia, ambigüedad, incertidumbre y contradicción. Se plantea que el poder se difunde por distintos niveles a lo largo de la organización, produciéndose un flujo constante de intercambios. Se señala que hay pocas pautas para controlar el proceso de cambio, que es contradictorio. Por otra parte el concepto de ambigüedad asociado a la Cultura presenta otro dilema importante, ya que la definición de prácticas de Cultura les es difícil, por cuanto el concepto de Cultura como las prácticas asociadas a este son muy ambiguas.

4. Norberto Góngora (2008), teniendo en cuenta los hallazgos de Hofstede (1999), considera que existe un cuarto **enfoque, el de la interdependencia o diversidad**, que destaca la importancia de la influencia mutua entre la Cultura de las organizaciones y la Cultura contextual. Esta perspectiva plantea básicamente que las organizaciones no son islas y que, para comprender su Cultura, hay que tener muy presente la Cultura del contexto donde actúan. Cada persona lleva dentro de sí modelos de pensamientos, sentimientos y actuación potencial que ha aprendido a lo largo de su vida. Esto se denomina programas mentales que conforman la Cultura. El individuo puede desviarse de estos programas mentales y reaccionar de manera creativa, pero es muy difícil desaprenderlos. Los programas mentales se originan en los entornos sociales en que se ha crecido.

Más adelante en este trabajo se presenta la metodología utilizada. Para profundizar en el marco teórico ver Góngora (2008); Góngora, Nóbile y Reija (2013).

Confianza Organizacional:

El Diccionario de la Real Academia Española define la Confianza como *“depositar en uno, sin más seguridad que la buena fe y la opinión que de él se tiene, la hacienda, el secreto u otra cualquier cosa.”* y es la *“Esperanza firme que se tiene de una persona o cosa.”*

La Confianza es la expectativa que se genera entre los miembros de una comunidad de conducta normal, honesta y cooperativa, basada en normas compartidas. Tiene que ver con tener fe o no. Es una creencia, una actitud vinculada a la percepción. Es una limitación a lo racional. Puede referirse a valores profundos (naturaleza de Dios o de la Justicia) pero también comprende normas como pautas profesionales o códigos de conducta.

La Confianza es la esperanza positiva que otra persona no se conduzca en forma oportunista, por medio de palabras, obras y decisiones, dice Robbins (2009). Es un proceso que se da en el tiempo, requiere de familiaridad y se efectiviza cuando una persona puede hacerse vulnerable.

Echeverría (2001) por su parte, establece que la Confianza es el fundamento de toda relación social que no esté sustentada en la fuerza. Luhmann (1996) expresa que desde el punto de vista organizacional, la Confianza se despersonaliza porque la persona que decide confiar ya no lo hace a cuenta de su propio riesgo, sino a cuenta del riesgo del sistema. Ha resaltado también la importancia de la Confianza a nivel de los sistemas sociales, ya que todo sistema social requiere desarrollar Confianza como condición de funcionamiento, puesto que sin algún grado de ella los sistemas sociales se desintegran y colapsan.

Omar (2010) en el libro “Fundamentos de la Psicología Positiva” toma la Confianza en la empresa como uno de los constructos psicológicos positivos que forman parte de lo que se denomina “Psicología Organizacional Positiva”. Esta disciplina es el estudio y la aplicación de las capacidades psicológicas y las fortalezas que pueden ser medidas, desarrolladas y gestionadas eficazmente para mejorar el rendimiento. Para la autora, la Confianza es el elemento esencial en la construcción de las relaciones humanas y en este sentido cita a Searle y Ball, que expresan que no existe otra variable que influya sobre el comportamiento grupal e interpersonal como lo hace la Confianza, que es una entidad muy frágil, tan difícil de construir como de recomponer.

Siguiendo a la precedente autora, teniendo en cuenta la “naturaleza de lo que se confía” se proponen diferentes tipos y fuentes de confianza: hablamos de Confianza personal cuando se puede confiar en las

personas en particular y de Confianza organizacional cuando se confía en los sistemas organizados. Esta última, es crítica para que las organizaciones puedan lograr sus objetivos y retener recursos humanos valiosos.

Kramer (citado por Omar, 2010) señala que la Confianza es sumamente importante para la estabilidad y supervivencia de la organización, así como para el bienestar de sus miembros. La define como el conjunto de expectativas socialmente aprendidas y confirmadas que la gente tiene acerca de las organizaciones e instituciones con las que se relaciona.

Bachanan (citado por Omar, 2010) establece que la Confianza organizacional se desarrolla cuando los individuos generalizan su Confianza personal a las grandes organizaciones compuestas por individuos con las que tiene poca familiaridad, poca interdependencia y escasa interacción. Searle y Ball (citado por Omar, 2010) dice que este tipo de Confianza es la fuerza relativa con la que un individuo se identifica dentro de su entorno organizacional.

Ana Santiago Rivera (2002) en su tesis doctoral de filosofía titulada “Desarrollo y Validación de la Escala de Confianza Organizacional”, realizó una muy buena recopilación de distintas definiciones de Confianza organizacional, que han desarrollado autores provenientes de diferentes disciplinas a lo largo de los años. A continuación tomamos algunas de las citas que se encuentran en el capítulo II de la mencionada tesis.

Gilbert (citado por Rivera, 2002) define la Confianza como el sentimiento de confianza y apoyo en un empleado, es la creencia de que este empleado es honrado y cumple con los compromisos de la organización. La Confianza es el corazón de todas las relaciones interpersonales, dando un sentimiento de seguridad. La Confianza es frágil, esto es ganado y crece dolorosamente con paso lento, y puede ser destruida en un instante. La Confianza es también un predictor significativo de la satisfacción.

Robinson (citado por Rivera, 2002) así como Brodt, Korsgaard, Werner & Whitener (citado por Rivera, 2002) indican que la Confianza organizacional puede ser vista como una actitud de ayuda por un individuo ("trustor" = el que confía) hacia otros ("trustee" = de quién se confía). Esta actitud es derivada por la percepción, creencias y atribuciones del que confía sobre aquellas personas de quienes se confía, basada sobre las observaciones de los empleados sobre la conducta de otros en quienes se va a confiar. Albrecht & Wackernagel, (citado por Rivera, 2002), definen a la Confianza como una percepción que tienen los miembros de una organización en los otros individuos y es dependiente y consistente en el pensamiento de los juicios y la conducta.

Spreitzer & Mishra (citado por Rivera, 2002) definen Confianza como la buena voluntad de la persona para ser vulnerable a otros, basada en las creencias de que los individuos son competentes, honestos, fiables y concierne por encima de los intereses propios.

Butler (citado por Rivera, 2002) y Jones & George (citado por Rivera, 2002) definen Confianza como la buena voluntad que tiene una persona para arriesgarse, basándose en la vulnerabilidad de la conducta de la otra persona. Es decir que una persona se atreve a confiar en otra aún cuando tenga el temor de perder algo, tomando en consideración las necesidades y preferencias de esa otra persona.

Para Das y Teng (citados por García Cruz), sólo en situaciones de riesgo la Confianza es un factor relevante, y confiar significa esencialmente tomar riesgo y ponerse en una situación de vulnerabilidad frente a las acciones de la otra parte.

Omar (2010) considera en términos generales que las diferentes definiciones de Confianza comparten los siguientes aspectos: la Confianza refleja una expectativa de resultados positivos, algún grado de incertidumbre por los resultados y supone tomar ciertos riesgos esperando un potencial de ganancia.

Tomando en cuenta las definiciones que se presentaron, Lewicki & Benedict (1996, citado por Rivera, 2002) exponen diferentes perspectivas en las cuales se pueden clasificar las definiciones de confianza:

1. Desde el punto de vista de las *teorías de personalidad*, la Confianza es conceptuada sobre la base de las creencias, expectativas o sentimientos que están profundamente arraigados a la personalidad. Esto indica que la Confianza tiene sus orígenes en la parte individual de cada persona ya que su enfoque está basado en las diferencias individuales.
2. Desde el punto de vista *sociológico y económico*, la Confianza se conceptúa dentro del fenómeno institucional. Desde la sociología, la Confianza es vista como una característica social fabricada para facilitar la interacción entre las partes. Esto puede ayudar a comprender cómo se dispersan los niveles de Confianza de los individuos en un sistema social.
3. Desde el punto de vista *psicológico social*, la Confianza puede definirse como las expectativas del otro individuo que comparte con uno la transacción interpersonal. Se puede definir Confianza como la expectación sobre la conducta de otros basado en las transacciones, focalizándose en el factor de

aumentar o inhibir el desarrollo y el mantenimiento de la confianza. La Confianza es construida socialmente, los seres humanos establecen las coordenadas de su definición y cómo las personas se deben comportar para construirla, reconstruirla o destruirla. El asumir y actuar sobre las expectativas de otros y los factores contextuales, puede levantar o inhibir el desarrollo y el sostén de la confianza.

Según Robbins (2009) hay tres tipos de confianza:

- *Confianza por disuasión*: parte del miedo a las represalias si ésta se retira. Temen las consecuencias de no cumplir con sus obligaciones. Funciona sólo en la medida en que es posible aplicar un castigo, las consecuencias están claras y se aplica efectivamente un castigo cuando la Confianza se rompe.
- *Confianza por conocimiento*: se basa en la previsibilidad del comportamiento luego de un tiempo de trato. Se da cuando uno tiene información suficiente sobre alguien para entender bien y de pronosticar acertadamente su conducta.
- *Confianza por identificación*: el plano superior de Confianza se alcanza cuando existe una connotación emocional entre las partes. Se da porque las partes entienden las intenciones del otro y aprecian sus gustos y sus deseos. Esta comprensión mutua implica que uno pueda actuar a la perfección por el otro.

García Cruz luego de analizar las distintas definiciones, resume cuáles son las condiciones necesarias para una relación de confianza:

- Riesgo: la Confianza no tiene sentido si no existe un grado de incertidumbre.
- Interdependencia: implica a dos o más actores que están relacionados dentro de un contexto social.

Robbins (2009) a su vez expresa que las dimensiones claves del concepto de Confianza son:

- Integridad: atañe a la honestidad y la veracidad
- Competencia: abarca las habilidades y los conocimientos técnicos interpersonales del individuo
- Congruencia: se relacionan con qué tanto se puede depender de un individuo y qué tan previsible y de buen juicio es al manejar una situación
- Lealtad: en la disposición a defender y dar la cara por otra persona
- Franqueza: posibilidad de que una persona dirá toda la verdad

Considerando lo anterior, Echeverría (2001) menciona algunos mecanismos que en general poseen los sistemas sociales y que tienen capacidad de desarrollar confianza:

- Las normas de comportamiento y su administración: Si un sistema cuenta con un cuerpo de normas que son conocidas, claras, simples, legítimas y respetadas, sus miembros sabrán a qué atenerse. Todo ello reduce la incertidumbre y el margen de contingencia y alimenta la confianza. Las normas de comportamiento que inciden con mayor fuerza en los niveles de Confianza suelen estar relacionadas con los sistemas de evaluación de desempeño y las normas que forman parte de las políticas de compensaciones de la empresa (contratación, despidos, remuneraciones, etc).
- La propiedad y el dinero: el tener acceso a la propiedad les permite a los individuos asentarse en la vida y encarar el futuro de forma diferente, por lo que ésta tiene un efecto positivo en la confianza. Desde el punto de vista de las organizaciones, si la situación financiera de las mismas es precaria, y si su futuro, por ejemplo, se viera amenazado, todo ello se reflejará en un nivel interno de Confianza y en la Confianza que ella irradie en la comunidad.
- La información y el conocimiento: si una persona considera que está informada en el ámbito en el cual se desenvuelve, actuará con un nivel mayor de confianza.
- La solidaridad interna del sistema: la solidaridad en un sistema aumenta la confianza. Echeverría habla de solidaridad como el amor cuando trasciende el ámbito personal y alcanza a personas que conocemos menos, con quienes tenemos una relación más distante o no conocemos del todo.
- Valores compartidos: cuando los miembros de un sistema social comparten los mismos valores, se incrementa el nivel de Confianza del sistema, pues reduce el rango de sus comportamientos posibles, así como las mutuas incertidumbres.
- Sentido trascendente de futuro: desde la Confianza el futuro se observa más iluminado, más convocante y mejor. Por lo tanto, desde la Confianza se hace más atractivo el futuro. Cuando los trabajadores participan en proyectos empresariales innovadores, esto les otorga un sentido de vida asentado en lo que hoy hacen y no en lo que están dejando de hacer.

Omar (2010), indica que los estudiosos dentro de las organizaciones identifican dos áreas de análisis: la Confianza en el supervisor y la Confianza en la gerencia. La Confianza en el supervisor se refiere a la voluntad de un subordinado de aceptar las indicaciones de su supervisor frente a las acciones que no

pueden controlar. Según Bachanan (citado por Omar, 2010), las acciones de la alta dirección desempeñan un papel especial en la generación de Confianza organizacional, ya que los empleados evalúan confiar en la organización en base a eventos vividos en ella como a la conducta de sus modelos de alta visibilidad. Devos, Spini y Schwartz (citados por Omar, 2010), identifican tres dimensiones que se relacionan directamente con la Confianza tanto en el supervisor como en la gerencia: credibilidad, respeto e imparcialidad. Hay autores que incluyen estos aspectos dentro del constructo de Justicia Organizacional.

Tan y Tan (citado por Omar, 2010) analiza las diferencias entre la Confianza en el supervisor y la Confianza en la organización y llega a la conclusión de que son variables relacionadas pero que tienen antecedentes y consecuencias diferentes. La Confianza en la organización está relacionada con variables globales, como la percepción de apoyo y justicia; mientras que la Confianza en el supervisor se asocia a variables proximales como la integridad, habilidad y capacidad del mismo.

A su vez, Echeverría (2001) relaciona a la Confianza con otras variables que forman parte de la realidad organizacional:

Poder: este autor plantea que en las relaciones sociales sustentadas en la confianza, el poder se ejerce por autoridad y no recurriendo a la fuerza (no siendo ésta exclusivamente fuerza física, sino cualquier tipo de ella). Como la autoridad es siempre un poder conferido, el criterio clave para otorgar o revocar el poder es la confianza. Si confío en que mi maestro sabe, le otorgaré autoridad.

Vulnerabilidad: Martin Heidegger indicaba que uno de los rasgos característicos del ser humano es la incertidumbre, el reconocimiento de la gran vulnerabilidad que amenaza a nuestra experiencia. La Confianza es una emocionalidad que expresa el nivel que adquiere esa sensación de vulnerabilidad. Cuando hay confianza, dice Echeverría, nos sentimos más seguros, más protegidos, menos vulnerables. Cuando no hay Confianza las amenazas parecieran hacerse mayores, tenemos la sensación de que corremos peligro, de que estamos expuestos a riesgos mayores. Por lo tanto, la falta de Confianza incrementa el *temor*.

Incertidumbre y Complejidad: Luhmann (1996) indica que la Confianza tiene el efecto de reducir la incertidumbre y la complejidad que permite ofrecer seguridades presentes a planificaciones y orientaciones dirigidas al futuro. Al actuar con Confianza reducimos el margen de todas las cosas que podrían pasar y hacemos más manejable el futuro. Pero esto no supone una eliminación de los eventuales peligros ya que quien confía se arriesga a que los defrauden. Todo ello permite establecer una relación básica entre la Confianza y la acción humana.

Por otro lado, Rivera en su tesis cita a diversos autores tales como Baba (1999), Kramer (1999), Douglas & Miles (1996) y Das & Teng (1998), que relacionan a la Confianza con el *control*. Estos autores nos indican que la Confianza es un sustituto del control jerárquico en las organizaciones. La ausencia de Confianza entre la gerencia y los empleados, lleva al establecimiento de tecnología de monitoreo, la cual les da la pauta a los empleados de que ellos no son confiables e impiden el desarrollo de conductas dignas de confiar como la delegación y la comunicación abierta. Según Omar (2010), la Confianza es el elemento principal mediante el que se pueden controlar los procesos y resultados de los empleados, ya que el control sin Confianza no es suficiente. La Confianza asegura de esta manera el apego a las reglas de la organización de manera que las mismas no sean impuestas a la fuerza o negociadas en términos de intereses. También nos dice que en las organizaciones la gente que no confía en el prójimo termina cooperando con éste solo bajo la existencia de un sistema de normas y regulaciones que tienen que ser acordadas e implementadas, a veces en forma coercitiva. Por ello expresa que si existe Confianza mutua, el costo operativo de una organización será menor.

La Confianza es el mecanismo básico del “liderazgo”, explicando que “si partimos de que esta relación es al menos entre dos y se basa en el consentimiento, para que este exista tiene que haber mínimas condiciones de confianza.”.

Matthews y Bullen (1995) hablan sobre la incidencia de la Confianza en el cambio organizacional. Cualquier intento por lograr un cambio significativo implicará, necesariamente, un conjunto de acciones amplias e integradas y en el seno de las mismas deberá haber por sobre todo respeto y Confianza mutuos. Construir la Confianza entre los individuos y los grupos brinda el contexto, la plataforma y la motivación continua para producir cualquier cambio real en una organización. La Confianza que las personas tienen en la persona encargada en implementar el cambio es crucial.

La Confianza incide en el trabajo en equipo. La Confianza implica una expectativa y una disposición a asumir el riesgo de que una persona actúe de un modo previsto. Sin Confianza sería difícil lograr

cooperación. La dificultad en la construcción de relaciones de Confianza se evidencia en el trance de criticar la tarea conjunta y luego en la de construir conocimiento colectivo.

En resumen, la Confianza es una variable que incide positivamente en múltiples aspectos de la organización. Su análisis permite generar rápidamente hipótesis sobre otras cuestiones relevantes de la organización, algunas de las cuales se plantearon al relevar la literatura. En este trabajo se trata de adelantar algunos resultados vinculados a las mismas.

METODOLOGÍA

Para el relevamiento se utilizaron encuestas que incluyen preguntas cerradas con otras de control, lo cual facilita la tarea de operacionalización de conceptos, así como la rápida identificación de indicadores adecuados para el estudio de la Cultura organizacional.

La encuesta empleada para el diagnóstico de la Cultura organizacional se basó en una conceptualización desarrollada en el año 1995 por Isidoro Felcman y Norberto Góngora, la cual desde entonces fue utilizada en numerosas investigaciones y trabajos para el análisis de la Cultura en empresas privadas y organizaciones públicas. La misma comprende preguntas semiestructuradas y abiertas, a partir de los aportes teóricos de Warren Bennis, Edgar Schein, Heert Hofstede y Daniel Denison. Además, incorpora un nivel de Cultura denominado “tipos Culturales”, que incluye a su vez conceptos desarrollados originalmente por Robert Blake y Jane Mouton [1984] y Bill Reddin [1994].

La metodología se basa en identificar la Cultura de las organizaciones de acuerdo a cinco tipos: Paternalista, Apática, Anómica, Exigente e Integrativa, los cuales surgen a partir del cruce de dos grandes dimensiones. La primera es la orientación a las personas, la cual se refiere a la preocupación existente en la organización respecto al bienestar o la situación de los miembros de la organización; la segunda es la orientación a los resultados, referida a la preocupación de la organización por la obtención de resultados y logro de objetivos.

La determinación de la Cultura organizacional, tanto la actual como la futura, se realiza en base al promedio de respuestas de las siguientes variables:

- I. Características del jefe inmediato.
- II. Percepción del cambio.
- III. Sistema de remuneración.
- IV. Planificación.
- V. Disponibilidad de la información.
- VI. Tratamiento del error.
- VII. Percepción de los plazos de actuación.
- VIII. Tipos de tareas que se realizan.
- IX. Posibilidades de cambio.
- X. Criterios de éxito.

Paralelamente se realizaron encuestas de Clima Organizacional, Confianza Organizacional y Justicia Organizacional.

Con referencia a la Confianza en las organizaciones, se utilizó una encuesta con una escala de Likert de cinco posiciones con la que se puede relevar distintos aspectos de ella. Se puede diferenciar entre:

1. Confianza General: se refiere al grado en que una persona puede confiar en la mayoría de las personas dentro y fuera de la organización.
2. Confianza Organizacional: se refiere al grado en que una persona confía en la mayoría de las personas que trabajan en una organización.
3. Confianza en la Jefatura: se refiere al grado en que una persona confía en la mayoría de las personas que tienen personal a cargo en la organización donde trabaja.
4. Confianza en los subordinados: se refiere al grado en que una persona confía en la mayoría de las personas que no tienen personal a cargo en la organización.
5. Confianza clientelar: se refiere al grado en que una persona confía en la mayoría de los clientes o usuarios de los servicios de la organización.

Al promedio de estos cinco tipos de Confianza se lo denominó “promedio de confianza” que es otra medida utilizada en este trabajo. Asimismo se distinguirá entre Confianza Interna y Externa. La Confianza Interna está dada por el promedio de las Confianzas que se refieren a las personas que trabajan en la organización focal y por lo que los respondentes tienen mayor familiaridad. Estaría compuesta por la Confianza Organizacional, la Confianza en los Jefes y la Confianza en las personas sin cargos jerárquicos.

La Confianza Externa estaría integrada por la Confianza General y la Confianza en los Clientes o Usuarios de los servicios y productos de la organización focal y con los cuales los respondentes no tendrían tanta familiaridad.

Se supone que los valores que obtenga la Confianza Interna tenderán a ser superiores a los de la Confianza Externa, ya que para que exista la Confianza debería haber conocimiento, cercanía o familiaridad.

También se elaboró un Índice con la relación existente entre la Confianza Interna y Externa que en general, de acuerdo al párrafo anterior, debería ser superior a 1. En el caso de que se acerque a 1 o que incluso el resultado fuera menor de 1 reflejaría alguna situación de crisis de Confianza y posiblemente de crisis organizacional, ya que se tiene más fe en el afuera que en los propios miembros de la organización.

RESULTADOS OBTENIDOS

Cultura Organizacional y Confianza:

En el Cuadro I se exponen las dimensiones de la Confianza Organizacional analizadas de acuerdo a la clasificación de la Cultura Organizacional explicitada más arriba:

CUADRO I: Confianza organizacional de acuerdo al tipo de Cultura Organizacional (en términos absolutos)

RESPUESTAS DE CONFIANZA	C.PATER NALISTA	C.APÁTI CA	C.ANÓMI CA	C.EXIG ENTE	C.INTEGRATIV A	PROMEDIO DE CULTURAS
1. Se puede confiar en la mayoría de las personas dentro y fuera de la organización. (Confianza General)	2,765	2,727	2,472	2,954	3,034	2,791
2. Se puede confiar en la mayoría de las personas que trabajan en esta organización. (Confianza Organizacional)	3,121	2,988	2,75	3,224	3,563	3,129
3. Se puede confiar en la mayoría de las personas que tienen personal a cargo en esta organización (gerentes, directores, jefes, supervisores, etc.). (Confianza en la Jefatura)	3,24	3,144	2,827	3,254	3,772	3,247
4. Se puede confiar en la mayoría de las personas que no tienen personal a cargo en esta organización. (Confianza en los subordinados)	3,25	3,069	2,878	3,286	3,383	3,173
5. Se puede confiar en la mayoría de los clientes de la organización. (Confianza clientelar)	2,946	2,893	2,857	3,009	3,144	2,97
PROMEDIO DE CONFIANZA	3,064	2,964	2,757	3,145	3,379	3,062

El promedio de la encuesta es de 3, por lo que el resultado general estaría cercano a la media. Sin embargo, hay algunas diferencias en la distribución de acuerdo al tipo de Cultura Organizacional.

En todos los aspectos de Confianza analizados, los de Cultura Integrativa tienen mayores valores que el resto de las Culturas. La siguen la Cultura Exigente, la Paternalista, la Anómica y la Apática en ese orden.

Entre los cinco tipos de Confianza es particularmente importante la Confianza en los Jefes. A priori puede señalarse que la relación entre el Jefe y los subordinados es el aspecto más importante de las relaciones de Confianza. Este punto es particularmente destacable en las Culturas Integrativas. Este tipo de Confianza es importante para hacer factible la relación del Liderazgo. Por el contrario en las Culturas Anómicas las relaciones de Confianza son bajas en todas las dimensiones.

Puede destacarse también que en casi todos los casos se confía más en los subordinados que en las personas que trabajan en la organización en general, salvo en las de Cultura Integrativa. Es posible que en las organizaciones que tienen este tipo de Cultura exista una mayor cohesión y una Confianza generalizada, que en otros tipos de Cultura.

Asimismo puede acotarse que hay una muy alta correlación entre la Cultura Interna y la Cultura Externa, esto significa que quien confía lo hace en lo interno y en lo externo aunque no de la misma manera. Ver Cuadro II.

Con relación a la Confianza Interna, Confianza Externa y la Relación de Confianza, en los dos primeros habría un comportamiento similar al promedio de Confianza. A su vez, habría mayores valores en la Cultura Integrativa y en la Exigente que en el resto. ¿Se podría plantear la hipótesis que la percepción de Confianza Interna afecta la percepción de Confianza Externa en las personas? Puede ser que al pertenecer una persona a organizaciones con determinadas Culturas incida en su percepción de la Confianza Interna y también en la Externa.

La mayoría de las organizaciones tienen mayores valores de Confianza Interna que Externa. Aproximadamente esto ocurre en el 90% de las organizaciones. Reiteramos que en aquellas organizaciones donde la Confianza Interna es mayor que la externa se han observado situaciones dificultosas y conflictivas. Podríamos señalar que el indicador de Confianza/Externa/Interna menor a 1 es un predictor de graves alteraciones negativas en las organizaciones.

CUADRO II. Confianza interna y externa según las Culturas Organizacionales

RESPUESTAS DE CONFIANZA	CULTURA PATERNALISTA	CULTURA APÁTICA	CULTURA ANÓMICA	CULTURA EXIGENTE	CULTURA INTEGRATIVA	PROMEDIO DE CULTURAS
CONFIANZA INTERNA	3,204	3,067	2,818	3,255	3,573	3,183
CONFIANZA EXTERNA	2,855	2,81	2,664	2,981	3,089	2,88
RELACION CONFIANZA INTERNA/CONFIANZA EXTERNA	1,126	1,096	1,083	1,094	1,161	1,112

Asimismo, podríamos agregar que si bien la muestra fue casual y no está estratificada, siendo esto una limitación reconocida, los datos sirven de primera aproximación a las Culturas de las Organizaciones. Las 170 organizaciones estudiadas se distribuyen de la siguiente forma: las organizaciones con Cultura Paternalista son 23 (13,5%), las de Cultura Apática son 83 (48,8%), las de Cultura Anómica son 19 (11,2%), las de Cultura Exigente son 27 (15,9%) y las de Cultura Integrativa son 18 (10,6%). Se observa así, que la Confianza en todas sus dimensiones tiende a ser más frecuente en las organizaciones menos habituales.

Correlación entre Confianza y las variables habituales en la literatura que analiza la Cultura Organizacional

Para profundizar el análisis se ha analizado la Confianza Organizacional correlacionándola con aproximadamente 450 variables y dimensiones de Cultura, Clima y Justicia Organizacional, las que integran nuestro estudio. El presentar cada una de las dimensiones de la Confianza Organizacional sería sumamente dificultoso y extenso, pero si se considera en el promedio general se facilitarían la

presentación, más cuando se ha señalado el parecido del ordenamiento. A continuación, se comentarán dichas correlaciones:

Valores:

Se ha seguido la clasificación de Valores de Hofstede [1999]. En general, no se presentan correlaciones importantes entre los valores de las personas y la percepción de Confianza. Se podría afirmar que la Confianza no depende sólo de los Valores personales de los miembros de las organizaciones, excepto en aquellas personas que valoran las variables relacionadas con el impacto que tienen las tareas en el desarrollo de la comunidad y las que tienen importancia para la organización donde trabaja. En principio, desarrollar una tarea que se considere tenga una finalidad de “orden superior”, que trascienda a la persona, genera una vinculación más fuerte con el colectivo, que incluye las relaciones de Confianza.

Valores agrupados:

Si se agrupan esos mismos valores en cuatro categorías: Básicos, Sociales, Reconocimiento y Autorrealización, no hay correlaciones significativas en los tres primeros casos. Hay correlación entre Confianza en las personas que buscan su Autorrealización. En este aspecto inciden mucho los dos aspectos mencionados en el punto anterior.

Distancia Jerárquica:

Distancia Jerárquica es la que percibe que está el subordinado de su jefe. Por ejemplo: una alta Distancia Jerárquica implica una gran diferencia entre el jefe y el subordinado [Hofstede, 1999]. Esta característica está compuesta por un algoritmo de tres dimensiones: Temor, Características del Jefe Actual y Características del Jefe Deseado en el futuro.

Hay una correlación negativa entre la Confianza y el Temor existente dentro de la organización (-0,526). Se podría afirmar que a mayor Temor, menor es la percepción de Confianza Organizacional.

También se puede visualizar que hay una correlación negativa entre las características de la Confianza y el estilo autoritario de los Jefes (-0,350) y consecuentemente hay una correlación positiva con Jefes Participativos. De esta manera, el estilo del jefe influye en la percepción de la Confianza como ya se señaló en la parte general.

Hay una correlación negativa entre la Confianza y la Distancia Jerárquica Total de -0,354, lo cual nos lleva a la idea de que si hay Jefes Autoritarios, Temor, y una alta Distancia Jerárquica, es bastante difícil considerar que existe Confianza en la organización.

Orientación a lo individual y orientación a lo organizacional:

Esta clasificación es otro emergente del ordenamiento de Hofstede [1999]. En el primer caso una persona privilegiaría lo individual mientras que en el segundo lo haría con lo organizacional. Hay correlación entre Confianza y Orientación a los aspectos organizacionales (0,374) pero no en los Individuales. Pareciera que lo colectivo o Cultural incide en la existencia de la Confianza.

Tolerancia a la incertidumbre y otros aspectos:

Este término lo utiliza Hofstede [1999] para referirse a la tolerancia que tienen las personas en moverse en situaciones no estructuradas ni formalizadas que llevarían a la existencia de incertidumbre. No hay correlaciones significativas. Sin embargo se debe destacar que hay una fuerte correlación negativa entre uno de los componentes de la relación, que es el Estrés (-0,302). Evidentemente Confianza y Estrés no tienen una buena relación.

Variables determinantes de la Cultura Organizacional**Cultura actual y futura:**

Hay una alta correlación entre la Confianza y la Cultura Integrativa actual (0,543). En la Cultura Exigente la correlación es más baja (0,275). En los otros tres tipos la correlación es negativa: la Paternalista (-0,195), la Apática (-0,269) y la Anómica (-0,512).

Podría señalarse que salvo en organizaciones con Culturas Integrativas y Exigentes en menor grado, el análisis de correlación indicaría que la Confianza no se desarrolla positivamente, sobre todo en Culturas Anómicas donde existe una sensación de “estar a la deriva”. Se recuerda que las Culturas Integrativas y Exigentes donde es más importante la Confianza, no son las más abundantes.

La Cultura Futura Deseada por los miembros de la organización, no presenta correlaciones de significación con la Confianza.

Orientación de la Cultura y Cambio:

Según los resultados obtenidos existe una percepción positiva entre la Confianza y aquellas organizaciones que presentan una alta orientación a los resultados (0,523) y una alta orientación a las personas (0,517), según el esquema de Blake y Mouton (1984). Pareciera que la Confianza es un elemento clave para el Cambio Organizacional.

Otras cuestiones relevantes:

Los empleados tienen una percepción alta de Confianza, cuando declaran que:

- Su esfuerzo en el trabajo cotidiano será recompensado en la organización (0,441).
- La información es transparente y disponible para todos (0,521).
- Cuando se comete un error se toma como experiencia para no volver a cometerlo (0,450).
- Se tiene en cuenta el futuro cercano (0,319)
- Las tareas son desafiantes y competitivas (0,411) y son creativas e innovadoras (0,394).
- Para las decisiones importantes se reúne a los colaboradores y se discute francamente (0,301).
- Se participa en grupos para planificar el futuro (0,376).

Casi todas estas características corresponden a las Culturas Integrativas.

Hay correlaciones negativas entre la Confianza y:

- La toma de decisiones se realiza de una manera rápida y según convenga al momento, es decir se improvisa (-0.400).
- No se planifican las actividades y los problemas se resuelven a medida que aparecen (-0.321).
- La información circula de manera restringida o se obtiene de manera casual (-0.314).
- Se deja pasar el error y no se producen sanciones (-0.321).
- Las tareas son rutinarias (-0.353).

No hay vinculación entre la Confianza y el deseo de permanencia en la organización.

Clima organizacional:

Hay una altísima correlación entre la Confianza y el buen Clima de la organización (0,642). Evidentemente, la Confianza influye para trabajar en un clima de distensión y armonía y viceversa. Esta relación es de suma importancia ya que hemos determinado en otros trabajos que el Clima es la variable que tiene más influencia positiva en la organización.

Si se descompone el clima en ocho grandes componentes, los resultados son los siguientes:

Variables componentes del clima	Correlación
- Satisfacción	0,599
- Estructura	0,543
- Comunicación	0,660
- Recompensas	0,607
- Relaciones Humanas	0,604
- Autonomía	0,502
- Organización y valores	0,661
- El jefe en general	0,615

Las relaciones más altas son las características del Jefe, la Comunicación y la Organización y Valores. Si se analizan individualmente los 63 factores que componen el clima de la organización con la Confianza se destacan entre otras relaciones las siguientes:

En la organización existe el compromiso de mejorar la calidad de lo que se hace	0,656
En la organización el comportamiento frente a los usuarios/clientes/ciudadanos es guiado por la ética	0,647
Existe colaboración y ayuda mutua entre las diferentes áreas de la organización	0,643
En la organización el comportamiento frente a la sociedad es guiado por la ética	0,642
En la organización todos nos sentimos parte de un verdadero grupo de trabajo	0,635
Mi jefe inmediato logra desarrollar a sus colaboradores	0,618
En la organización el comportamiento frente a los empleados es guiado por la ética	0,605
En la organización las promociones se realizan en función del mérito y el desempeño	0,603
Mi jefe inmediato consigue resultados para la organización (eficiencia, satisfacción de ciudadanos, etc.)	0,600
Existen canales de expresión de las necesidades del personal	0,596
Las autoridades comunican claramente los objetivos generales y los resultados que va alcanzando la organización	0,587

La comunicación que tengo con mis pares es adecuada para el desarrollo del trabajo	0,585
Me siento valorado y reconocido por la organización	0,584
Mi jefe inmediato muestra respeto con sus colaboradores	0,576
En relación con mi jefe directo me siento totalmente satisfecho	0,574
Mi jefe inmediato promueve el trabajo en equipo	0,561
Mi jefe inmediato escucha y se muestra abierto a las nuevas ideas	0,553
En esta organización las actividades están bien definidas	0,548
La comunicación que mantengo con mis superiores es satisfactoria, ágil y oportuna	0,546

Evidentemente las buenas prácticas organizacionales están vinculadas a la Confianza organizacional y los resultados adecuados también inciden. No sólo importan las condiciones del trabajo, sino también los logros conjuntos.

En relación a la Justicia Organizacional hay una alta correlación entre el constructo de Justicia Organizacional desarrollado por Rego y la Confianza Organizacional (0,551).

En este caso, todas las dimensiones muestran correlaciones positivas con la Confianza. En este sentido, se podría plantear la estrecha vinculación entre la Confianza Organizacional y una mayor percepción de Justicia organizacional.

Las cinco dimensiones de Justicia en relación al jefe muestran los siguientes valores:

Dimensiones de Justicia Organizacional	Correlación
- Justicia interpersonal	0,518
- Justicia informacional	0,549
- Justicia procedimental	0,535
- Justicia en las recompensas	0,390
- Justicia en las tareas	0,438

Como vemos en las correlaciones, es importante que exista una buena percepción de las distintas dimensiones de la Justicia Organizacional para que se correlacionen con la Confianza Organizacional, tanto en el manejo de información, el cumplimiento de normativas, las relaciones interpersonales, etc. Finalmente se quiere señalar la fuerte relación entre la Confianza y el comportamiento externo e interno ético de los miembros de la organización. La correlación positiva es de 0,687.

CONCLUSIONES

- La Confianza Organizacional es un concepto desarrollado por muchos autores pero poco investigado empíricamente. Los valores positivos de este concepto están muy vinculados a la Cultura Organizacional, especialmente a las Culturas Integrativas.
- Las Organizaciones con Culturas Integrativas son las menos abundantes comparado con los otros tipos de Culturas (Paternalista, Apática, Anómica y Exigente). En el 95% de los casos, los miembros de las organizaciones querían tener en el futuro Cultura Integrativa.
- Puede afirmarse que en la mayoría de las organizaciones no priman las relaciones de Confianza y que por lo tanto deben llevar a cabo intensivas actividades de control interno, ya que a menor Confianza mayor necesidad de control.
- La Confianza en la Jefatura es predominante en todo tipo de Cultura Organizacional y es una variable que permite predecir el comportamiento de gran número de otras variables organizacionales.
- Confirmamos las hipótesis de autores mencionados al inicio que señalaban la relación entre la Confianza y la Satisfacción en el Trabajo, la circulación de la Información, el Liderazgo, la Satisfacción con el Jefe, la Justicia Organizacional, y el Trabajo en Equipo.
- Reafirmamos que la Confianza Organizacional tiene una alta correlación con los ascensos en las organizaciones², el Clima de la Organización, el Compromiso Organizacional, la Comunicación, los

² Góngora Norberto y Alconada Manuela: "Observando la percepción de los ascensos en las organizaciones. Valoración de la teoría organizacional." Instituto de Investigaciones Administrativas de la Facultad de Ciencias Económicas de la Universidad Nacional de La Plata y Universidad Nacional de Tres de Febrero. Trabajo aceptado y presentado en las V Jornadas Patagónicas de Investigación en Ciencias Económicas. Facultad de Economía y Administración. Universidad Nacional de la Patagonia "San Juan Bosco. Comodoro Rivadavia. Provincia de Chubut. 2014

Valores de la Organización, el jefe que logra desarrollar a sus colaboradores, la Satisfacción que se tiene con el jefe, el comportamiento ético por parte de la organización, con el jefe que consigue resultados, la integración interna, etc.

- La mayoría de las organizaciones tienen mayor Confianza Interna que Externa.
- La existencia de una Confianza alta es uno de los elementos que llevan a un círculo virtuoso de las organizaciones. Su existencia posibilita avizorar que una serie de aspectos considerados como positivos en las organizaciones estarán presentes facilitando la armonía interna.
- La Confianza como muchas otras variables organizacionales no depende de una variable, sino que depende de una constelación de variables que deben coincidir en armonía para que se produzca esta cuestión tan valorada.
- En las organizaciones pareciera que la Confianza no depende exclusivamente de cuestiones o aptitudes personales, sino que muchos aspectos de la Cultura Organizacional inciden notablemente pero combinados varios de ellos.
- La cuestión a investigar es ¿Qué lleva a las personas a confiar en otros? En nuestro caso sólo hemos hecho una contribución desde el punto de vista organizacional.

BIBLIOGRAFÍA

1. FUKUYAMA Francis (1996): *“Confianza (Trust)”*. Buenos Aires: Atlántida.
2. PUTNAN R. (2003): *“El declive del capital social”*. Barcelona: Galaxia Gutenberg.
3. ETKIN Jorge: *“Capital Social y Valores”*. Granica. Buenos Aires. 2007.
4. PFEFFER, J. (2000): *“Nuevos rumbos en la teoría de la organización”*. México: Oxford University Press.
5. MATSUMOTO, D. (1996): *“Culture and Psychology”*. Pacific Grove: Brooks/Cole Publishing Company.
6. HOFSTEDE, Geert (1999): *“Culturas y Organizaciones. El software mental. La cooperación internacional y su importancia para la supervivencia”*. Madrid: Alianza Editorial.
7. SCHEIN, Edgard (1988): *“La cultura empresarial y el liderazgo”*. Buenos Aires: Ed. Plaza Janes.
8. DE VAL PARDO, I. (1997): *“Organizar. Acción y efecto”*. Madrid: ESIC.
9. MARTIN, J., M. FROST y O. O’Neill (2004): *“Organizational Culture: beyond Struggles for Intellectual Dominance”*. Stanford: Graduate School of Business.
10. DAFT, R. (2000): *“Teoría y diseño organizacional”*. México: Thomson.
11. BLAKE Robert y MOUTON Jane (1984): *“O novo grid gerencial”*. Sao Paulo: Biblioteca Pioneira de Administração e Negócios.
12. GÓNGORA Norberto (2008), “Enfoques o perspectivas de los estudios de cultura organizacional”: en Miguel Ángel Vicente y Juan Carlos Ayala (Coordinadores), *“Principios Fundamentales para la Administración de Organizaciones”*. Buenos Aires: Editorial Pearson.
13. GÓNGORA Norberto, NÓBILE Cecilia y REIJA Lucía: “Estudio comparativo de la Cultura Organizacional en Unidades de Investigación de la UNLP”. *Visión de futuro.*: Universidad Nacional de Misiones. 2014 vol.18 nº2. p34 - 59. issn 1668-8708. eissn 1668-8708.
14. ROBBINS Stephen (2009): *“Comportamiento Organizacional”*. México: Prentice Hall. 13ra Edición.
15. ECHEVERRÍA Rafael (2001): *“La empresa emergente, la Confianza y los desafíos de la transformación”*. Buenos Aires: Granica.
16. LUHMANN, N. (1996): *“Confianza”*, Universidad Iberoamericana. España: Ed. Anthropos.
17. OMAR, A. (2010): “Las organizaciones positivas”: en CASTRO SOLANO A. (compilador), *“Fundamentos de Psicología Positiva”*. Argentina: Ed. Paidós.
18. SANTIAGO RIVERA Ana (2002): “Desarrollo y Validación de la Escala de Confianza Organizacional” .Tesis Doctoral.
19. MATTHEWS Ric & BULLEN Graham: “La Confianza es la clave” *Revista Gestión*, V2, N° 5, (sep - oct 1997):pág. 148 a 156.
20. REDDIN, H. (1994): *“La organización orientada al resultado”*. Buenos Aires: Paidós.
21. GONGORA Norberto y ALCONADA Manuela: “La gestión en los Institutos de Investigación, su vinculación con la Cultura Organizacional”. *Revista ADENAG*.Cordoba: ADENAG. 2014 vol. nº4. p - . issn 1853-7367.
22. MERTON R. (1992):”*Teoría y estructura sociales”*. México: FCE.

LAS REDES INTER ORGANIZACIONALES Y LA VISIÓN EXTERNA DE LOS AGLOMERADOS PRODUCTIVOS

GUARROCHENA de ARJOL, Alba Marina mgarjol@gmail.com

MARTURET, Florencia Lia flmarturet@gmail.com

Facultad de Ciencias Económicas. UNaM

Resumen:

El estudio analiza las Redes externas que confluyen a una visión estratégica regional a mediano y largo plazo de los Aglomerados Productivos, como vehículos de articulación productiva en el contexto regional de la provincia de Misiones y los Estados del Sur de Brasil.

Desde una perspectiva multidimensional y sistémica, se examina el enfoque organizacional y económico del clúster-aglomerado relacionado con la dinámica de las redes inter organizacionales, que permite aumentar nuestra comprensión de la evolución de las redes externas y la internacionalización, y contrastar a través del estudio de caso del Aglomerado Productivo Forestal de Misiones y Corrientes.

La dinámica de los Aglomerados se debe ubicar en un contexto más amplio, de iniciativas de redes inter organizacionales, para que resulten articuladores claves de procesos de internacionalización en la región

Palabras Clave:

Redes inter organizacionales, Aglomerados Productivos, Redes externas, Internacionalización

INTRODUCCIÓN

La modalidad de cooperación entre las redes inter empresariales y las redes locales inter organizacionales, como los Clusters-Aglomerados, a nivel de la integración de mercados regionales, resulta una estrategia idónea para las Pymes para enfrentar las amenazas y aprovechar las oportunidades del escenario competitivo [1] [2].

En la región de la provincia de Misiones-Argentina y los Estados del Sur de Brasil se expande una densa organización de Aglomerados Productivos y Asociaciones Empresariales, con potencialidad de la complementariedad del sector de manufacturas de madera [3]. Este escenario regional propicia la cooperación y el establecimiento de redes inter empresariales y la alternativa de modelos innovadores de organización inter clúster, en la región trans fronteriza del Mercosur.

Las orientaciones de los estudios sobre clúster en América Latina han obviado la creciente importancia de las vinculaciones externas para fomentar la mejora a nivel de clúster, ya que ha estado centrada principalmente en analizar las fuentes locales de competitividad al interior de la concentración [4].

Las redes externas constituyen un factor habilitador o restrictivo en el proceso de internacionalización de una empresa, mediante actividades de acumulación de conocimientos y/o desarrollo de vínculos comerciales formales a través de las fronteras como la exportación e importación. Constituyéndose las redes externas, en instrumentos importantes para la generación de una visión internacional de las empresas y la organización del clúster.

No todas las empresas dentro del clúster están igualmente expuestas al conocimiento y redes externas. Algunos investigadores han explorado el papel de las empresas con fuertes conexiones fuera del clúster que contribuyen también a la difusión y recombinación de conocimientos externos dentro del contexto local [5] [6].

El presente estudio pretende analizar la dinámica de los Aglomerados Productivos (AP) y las redes de cooperación inter empresarial que confluyen a una visión estratégica regional a mediano y largo plazo, aplicado a nivel sectorial, en el AP de Argentina, para una evaluación posterior con Arranjos Productivos Locales (APLs) de los estados del Sur de Brasil.

MARCO TEÓRICO

Redes Inter organizacionales

Las redes inter organizacionales son modelos cooperativos-colaborativos donde organizaciones, individuos y/o grupos, trabajan juntos para un propósito común, que no podrían haber logrado de manera independiente, en un contexto complejo y en constante cambio [7] [8].

Luna y Velasco (2009) analizan las redes o estructuras de gobernanza y explican las propiedades de las redes como sistemas asociativos complejos, y los clasifican por su nivel de complejidad frente a la autonomía o interdependencia de los actores participantes, y el nivel de dinamismo de la red, relacionado con su inestabilidad y potencial para generar nuevas redes [9]. Así, en estas redes de gobernanza se diferencian los sistemas asociativos menos complejos, como serían las cámaras empresariales o las asociaciones gremiales a las más complejas como clúster y cadena de valor internacional.

Estas redes constituyen un complejo espacio de relación para las acciones colectivas sinérgicas, que brindan un ambiente favorable para la articulación del desarrollo productivo.

En este marco, se entiende por redes externas de las organizaciones, a los enlaces de relaciones con otras organizaciones en flujos de recursos, información conocimiento y tecnología en el contexto regional e internacional, para lograr mayor eficiencia y competitividad. Tales relaciones determinan la configuración de redes empresariales, que pueden estar presentes en los Aglomerados productivos, no implicando necesariamente la proximidad espacial entre sus integrantes.

Desde la teoría de redes, González Campo (2010) caracteriza el comportamiento de diferentes redes empresariales y reconoce tres niveles de análisis objeto de estudio: "organización" a nivel empresas, clúster y/o inter clúster; "red" a nivel micro relaciones inter empresariales e inter organizacionales dentro de la red; "toda la red" a nivel macro la red en su conjunto, específicamente su relación con el entorno o con otras redes. En este análisis, el autor incorpora la relación de la organización con las redes externas, que podrían generalizarse en dos formas de impacto, uno en la estructura y gobernabilidad de la organización, y otro, en el desarrollo y resultado de la red empresarial [10].

Las redes tanto formales como informales facilitan el intercambio de información y tecnología y fomentan diversos tipos de coordinación y colaboración en un clúster.

Este marco teórico conceptual permite analizar la estructura y la dinámica de las redes empresariales, y de las características y los atributos de los Aglomerados, explicando el funcionamiento del APF y la interacción con las redes externas.

Clusters- Aglomerados Productivos

Los Clústers, desde la perspectiva de gestión y competitividad empresarial, son concentraciones geográficas de compañías interconectadas, proveedores especializados, proveedores de servicios, firmas en industrias relacionadas e instituciones asociadas en campos particulares que compiten pero también cooperan [11].

Las concepciones del clúster emergen como estrategias para el desarrollo regional en las dimensiones de desarrollo productivo y territorial, especialmente desde la aplicación de políticas públicas [12] [13].

En este aspecto, los Clusters adquieren similares denominaciones en Argentina Aglomerados Productivos locales (AP) y en Brasil Arranjos Productivos locales (APLs) [14].

El enfoque de Clúster es superior a la dimensión horizontal de la cooperación entre empresas en redes, también contempla las relaciones verticales de estas relaciones de redes. Por lo tanto, se centra no sólo las relaciones entre las empresas del sector de la misma actividad que cooperan en el sentido de producir un bien común (relaciones horizontales), pero también y sobre todo, la relación entre las empresas e instituciones complementarias y multisectoriales dirigida a la creación de una cadena de producción de alto valor agregado (relaciones verticales). Así, Evert Jan Visser (2004) incorpora la dimensión vertical de las relaciones de mercado entre empresas en cadenas productivas y la dimensión diagonal de las relaciones de mercado y/o de cooperación entre actores pertenecientes a distintas cadenas productivas, subsectores y sectores, integrado a la colaboración privada-pública [15]. En este marco, el clúster representa una modalidad de organización relevante en la articulación e integración de las políticas sectoriales, una manera alternativa de organizar las redes de valor y mayores oportunidades de integración de las PyMes.

Los clústeres evolucionan en un proceso complejo, afirma Sölvell (2009), donde se involucran diferentes actores, con el tiempo desarrollan redes complejas de conexiones internas y externas, así como patrones de competencia y de cooperación, junto a dos fuerzas, la fuerza del mercado y la fuerza política, las cuales juegan ambas en un mismo terreno [16].

Naclerio et.al en Sepyme (2010) distingue cuatro etapas en la evolución del clúster: a) embrionaria, en la que "produce para el mercado local o regional y acentúa los esfuerzos en inversión e innovaciones para hacer frente a cuellos de botella local"; b) crecimiento en la que "los mercados se desarrollan lo suficiente como para expandirse, atraer imitadores y competidores, y estimular los emprendimientos" y en la que "el clúster comienza a adquirir identidad como tal"; c) madurez en la que los procesos se rutinizan y d) de declive en la que los productos del clúster "se vuelven reemplazables por sustitutos más efectivos" [17].

Sölvell (2009) rescata que los clústeres crecientes entrarán en un proceso de competencia internacional en ambos mercados de factores (atracción de nuevas compañías, personas y capital) y mercados de productos finales. Si las circunstancias correctas del crecimiento y mejoramiento del clúster se presentan (rivalidad, cooperación, apertura a mercados internacionales, clientes guías, etc.), el clúster va a interactuar con mercados de trabajo y universidades para resaltar la especialización y modernización de los factores, y la creciente sofisticación de la demanda. A medida que el clúster va llegando a la madurez, ciertas estrategias tenderán a dominar, y las economías de escala jugaran un creciente rol. Por último, algunos clusters llegan al declive y alternativamente, saltan hacia un nuevo ciclo y experimentan un renacimiento basado en nuevas tecnologías y nuevas empresas [18].

Internacionalización, Clúster y Redes Externas Inter organizacionales

Una idea fuerte que emerge de la literatura es que las empresas necesitan ampliar su visión más tradicional de mercados (lógica reductiva de las relaciones cliente-proveedor) y considerar los mercados

como redes formadas por múltiples actores, nacionales e internacionales, en el que se reconocen otras relaciones tan o más valiosas que la estrictamente comercial [19].

La escuela de la perspectiva de la red (Network) considera que la internacionalización de la empresa es un fenómeno de red, y un proceso interactivo entre las ventajas competitivas de la empresa y aquellas pertenecientes al resto de los miembros de la red en la que la empresa está inmersa y, también, entre el conjunto de estas ventajas y las ventajas de localización de los países [20].

Además, las relaciones establecidas entre los actores pueden ser sociales o empresariales, o ambas cosas [21]. Este enfoque, en lugar de atenerse a los hechos económicos para explicar la internacionalización de la empresa, se centra en enlaces cognitivos y sociales que se forman entre los actores que mantienen relaciones comerciales. A partir de las redes, el contexto empresarial se basa en gran medida de las relaciones específicas con otros actores [22].

De acuerdo con estudios de Hilal y Hemal (2003), basado en la teoría de las redes sugiere que el grado de internacionalización de una empresa refleja no sólo los recursos asignados en el extranjero, sino también el grado de internacionalización de la red en la que está inserta, es decir, la red de relaciones es un factor relevante para el proceso de internacionalización de las empresas y es la clave para la creación de valor de los elementos de la red y traspasar las barreras de escala [23].

La internacionalización de las PyMes y clústers es una temática abordada ampliamente en el contexto de distritos industriales italianos que demuestran que la mayor propensión e intensidad de las exportaciones de las empresas, proporcionan condiciones favorables para intercambiar las relaciones y el conocimiento para descubrir y sostener ventajas competitivas, en comparación con otras situadas fuera del distrito industrial [24] [25] [26].

Las redes inter organizaciones pueden extenderse desde el nivel local y regional, donde la proximidad geográfica y el intercambio de la innovación local es el denominador común del enlace; o internacional y global, en donde los determinantes similares de los agentes son más difuso y más. Ambas categorías de redes tienen un rol relevante en la competitividad de las empresas. Así, en el campo de los negocios internacionales, varios estudios han evaluado la influencia de internacionalización de las empresas en relaciones entre las redes del cluster y redes externas [27] [28] [29] [30] [31].

De hecho, las redes geográficamente concentradas (local o regional), son en sí mismas un recurso excelente para promover la creación de redes internacionales. La evidencia empírica muestra que la creación y el fortalecimiento de las relaciones de cooperación con socios locales pueden funcionar como una conexión de "puente" para los mercados externos [32] [33]. Sin embargo, las empresas con mejores recursos internos aprovechan mejor los recursos externos que provienen de las relaciones exteriores o de la red [34].

En este aspecto, Giuliani (2013) plantea el impacto de otras redes inter organizaciones, desde contextos de países en desarrollo y emergentes, que sufren fallas de mercado y debilidad institucional. Señala que las empresas en la competencia internacional podrían "...unirse a diferentes tipos de redes inter organizacionales, por ejemplo, grupos empresariales o redes interpersonales, como el *guanxi* chino". Ante este tipo de relaciones, si bien, actúan como redes de seguridad contra la incertidumbre y un clima comercial desfavorable, las empresas aisladas o marginales pueden ser incapaces de convertirse en miembros de las redes relevantes, incluso en una red local se enfrentan a una división que persiste en el tiempo. En este sentido, sostiene que modelos de articulación público-privada, como es el cluster, abordaría mejor las necesidades de las empresas débiles y apoyaría su proceso de actualización. [35]

En casos de estudios regionales, es evidente la debilidad de las redes empresariales en la capacidad de generar acciones colectivas y la cooperación inter empresarial para favorecer encadenamientos productivos; como lograr planteamientos estratégicos a largo plazo [36] [37] [38]. Si bien el fortalecimiento de capacidades endógenas genera desarrollo de funciones colectivas, la potencialidad del clúster está condicionada por la tecnología, innovación, acceso al financiamiento y la competencia en los mercados nacional e internacional [39].

Las acciones de apoyo y asistencia del clúster son generalmente individuales y vinculadas al financiamiento de las actividades relacionadas a promover la competitividad de los actores empresariales. Asimismo, estas organizaciones están concentrados en la generación de estrategias dentro del clúster y descuidan los vínculos con el entorno, o sea las redes externas que son sumamente importantes en mejorar las ventajas competitivas e incorporación de conocimientos y tecnologías [40] [41].

En el contexto de las PyMes que son miembros de las organizaciones de clusters, Jankowska (2015) explica que las operaciones internacionales del clúster pueden funcionar como un trampolín para ingresar a los mercados extranjeros. Las empresas pueden explotar los recursos de la organización del clúster que es una red para cumplir sus ambiciones de internacionalización. En este aspecto, la autora señala la organización del cluster como una forma de pro internacionalización de cooperación de Pymes, cooperando entre clusters de diferentes países o acciones que apoyan los esfuerzos de las propias empresas se llevan a cabo.[42]

Estrategias de gestión de apoyo a la internacionalización del Clúster

Los mecanismos identificados para mejorar el rendimiento en la gestión de los procesos de innovación y de internacionalización de las empresas, son: modernización de los métodos de organización, como señalan Cassiolato y Matos (2012), capacitación en gestión y organización de grupos, misiones en ferias y exposiciones, mejoramiento de calidad/productividad, adecuaciones ambientales y de equipamientos e instalaciones para fortalecer la cadena productiva, uso del poder de compra colectivo [43]. O bien, los orientados por modelos de clusters regionales europeos, como mejora de las actividades de coordinación y de la dinámica interna e Interclúster [44].

Las tareas realizadas por las organizaciones del clúster en términos de apoyo a la internacionalización, se pueden dividir en dos grupos según su dirección: hacia el exterior y hacia adentro [45]. Las acciones hacia el exterior implican establecer redes de cooperación colaborativa de información y promoción de mercados, conocimiento de nuevas tecnologías y el aprendizaje experiencial, es decir, oportunidades potenciales, y forjar alianzas entre organizaciones de clusters, y Asociaciones empresariales competitiva con mercados externos; y las acciones que se dirigen al interior del cluster, implican medidas destinadas a mejorar las competencias necesarias para ingresar en los mercados extranjeros por parte de las empresas.

METODOLOGÍA

La investigación, desde una perspectiva multidimensional y sistémica, es cualitativa y descriptiva. El enfoque organizacional y económico de clúster relacionado con la dinámica de las redes inter organizacionales, permite aumentar nuestra comprensión de la evolución de las redes externas y contrastar a través de estudios de casos en profundidad, en la búsqueda de propuestas innovadoras a partir de los rasgos del propio contexto regional

El objetivo de la primera sección de estudio es examinar las bases teóricas y condiciones que derivan hacia la confluencia de redes empresariales externas, clúster con visión regional e internacional, y las estrategias y prácticas institucionales de promoción de redes externas que faciliten la construcción de vinculación y relaciones con otras empresas y organizaciones, como forma de maximizar los impactos de formas colaborativas entre aglomerados y actores de países diferentes.

El análisis empírico es el estudio de caso del perfil del Aglomerado Productivo Forestal de Misiones y Corrientes-APF y las prácticas y actividades de apoyo de internacionalización del APF, a través de un enfoque exploratorio y descriptivo-interpretativo, puesto que el objetivo es acercarse a una realidad social concreta, estudiar, describir e interpretar. Se aplicó la técnica de entrevistas para recabar información cualitativa y de fuentes secundarias, dirigidas en la faz institucional del Aglomerado, al gerente del APF, y en la faz empresarial a 6 (seis) directivos de Asociaciones Empresariales (integradas por empresas con experiencia exportadora y/o importadora de Brasil) y 1 (uno) de Organizaciones No gubernamentales.

Los componentes de análisis se basan en las evaluaciones de impactos relevantes en procesos de cooperación nacionales y transnacionales de experiencias de América Latina y la Unión Europea [46] [47]. Comprenden las siguientes dimensiones analíticas: a) Naturaleza de los actores que integran, evaluando la masa crítica para conquistar mercados y desarrollar la visibilidad internacional del Aglomerado Productivo-AP; b) Alcance de las Actividades del APF que impulsa o pretende impulsar, para verificar el perfil de la orientación y especialización de la red, el conocimiento acumulado frente a las actividades de mayor contenido tecnológico y por lo tanto, dan lugar a la necesidad de adaptación del territorio, instituciones y economía a nuevas exigencias; c) Visión común de los actores en torno a Estrategias colectivas, que permite evaluar el consenso entre todos los actores involucrados en el grupo, su nivel participación y movilización y la capacidad de planeamiento y evaluación de proyectos-actividades; d) Mecanismos de Gobernanza de la red definen las relaciones de poder y toma de decisiones, cuyo papel principal debe ser atribuida a las entidades involucradas (dirección/ liderazgo dentro de la red).

RESULTADOS

El Aglomerado Productivo Forestal de Misiones y Corrientes

La Fundación APF, creada en el año 2008, es una institución cuyo principal objetivo es mejorar la competitividad de las PyMes foresto industriales de la región, trabajando sobre líneas estratégicas como modernización tecnológica, negocios, recursos humanos y vinculación tecnológica. Está integrada por Asociaciones de carácter empresarial y los gobiernos provinciales de Misiones y Corrientes, Universidad y Centros de Investigación y Desarrollo (I+D), y otras Asociaciones intermedias (profesionales, cooperativa), con dependencia y pertinencia regional. Poseen una Comisión Directiva, representadas por todos los Asociados, en su mayoría de formación profesional, donde el sector público ostenta la presidencia y vice presidencia del APF.

La cobertura productiva del aglomerado representa alrededor del 80% de la actividad foresto industrial a nivel nacional, tanto en superficies plantadas como en industrias de la madera y manufacturas, involucrando a 963 empresas industriales. Se estima que 300 PyMes están vinculadas al aglomerado a través de las Asociaciones empresariales [48].

Las entidades que integran el APF son Asociaciones Empresariales de gran trascendencia en el ámbito local y nacional, y otras organizaciones, de cobertura y pertinencia regional.

Caracterización del APF y las redes externas

a) Naturaleza de los Actores: se caracteriza por la representación de las empresas delegadas a través de las Asociaciones de carácter gremial. Estas asociaciones muestran predominancia de participación de PyMes, con participación medianas-grandes líderes del sector e innovadoras. Asimismo, estas empresas participan en la actividad exportadora, y han permitido que la información relevante sobre mercados extranjeros circule a nivel local, al cual Rabellotti y Giuliani (2017) le asignan un efecto beneficioso a través de los cuales los clústeres se abren a los mercados internacionales [49].

En las redes organizacionales como las Asociaciones empresariales, con prácticas previas en la realización de acciones colectivas actúan como "semilla de asociatividad", lo cual genera una importante fortaleza en los aglomerados como son las interacciones formales e informales basadas en redes personales [50].

El ámbito de actuación de estas Asociaciones es local y regional, y el área de competencia mayoritaria es la especialización en bienes manufacturados de madera. Al respecto, Naclerio et al. en Sepyme (2010) manifiestan que este tipo de relaciones en los mercados de manufacturas donde la oferta es muy concentrada, podría generar un juego de suma cero entre los componentes. En estos casos, la solución ha sido la búsqueda de nuevos mercados, en general, de mercados externos.

En el APF no participan las dos grandes empresas multinacionales del rubro de celulosa y/o manufacturas de madera que aportan significativamente el mayor valor agregado en el sector foresto industrial de la región. La colaboración se limita al involucramiento en la implementación de un proyecto, cuando podrían contribuir con la transferencia de habilidades y tecnologías decisivas para la formación de clusters locales [51].

El rol de las empresas innovadoras y líderes del sector en un aglomerado fortalecen la incorporación y naturaleza diferenciada de proyectos I+D, de emergentes de mercados y la redes nacionales e internacionales. En este aspecto, el rol de las empresas multinacionales cumpliría la misma función de importancia en el AP.

No intervienen agentes especializados (públicos y privados) de prestación de servicios complementarios de la actividad de la red (transporte, maquinarias y equipos, bancarios oficinas especializadas gubernamentales, entre otros) a excepción de la Asociación local de Servicios Forestales. La presencia de servicios conexos inter sectoriales favorecería la articulación de información y complementación potencial del APF.

Los servicios son los instrumentos complementarios claves de una organización de gestión de clúster para facilitar la colaboración entre los participantes. En este aspecto, los grupos que involucran redes eficaces de actores con la presencia de los intermediarios, proveedores y servicios complementarios facilitan la colaboración transfronteriza de las PyMes [52].

b) Alcance de las Actividades del APF: los proyectos logrados evidencian importantes contribuciones a nivel de empresas en la inversión para la innovación de procesos incrementales para la competitividad del sector, siendo unos de los principales logros del APF la vinculación y gestión tecnológica a través del financiamiento de proyectos en el Sistema Nacional de I+D, el Centro de Capacitación para operarios de Máquinas Forestales y Viales, y el actual Proyecto Sepyme/BID de competitividad y acceso a los mercados, en especial mercados Latinoamericanos y del Mercosur.

El eje vertebral de asistencia del APF a las empresas constituye su fortaleza más importante, y la financiación lograda, específicas para su crecimiento. Poseen pocas actividades de mediano y largo plazo que impactan sobre los cambios territoriales del APF y el sector. En este sentido, las proyectadas en el corto plazo poseen un valor agregado que le dan un inicio a la visibilidad y proyección al APF y a las empresas a nivel local y regional con el Mercosur. Estando ausente los proyectos colaborativos que se integran con la lógica de una cadena de producción complementarios entre sí, que son relevantes en los Aglomerados al estar asociado a la innovación y competencia en el ámbito internacional [53].

El enfoque del APF es sectorial y local, con una orientación hacia el mercado de carácter más productivo que competitivo, probablemente ante la escasa relación en la interacción entre actores de su misma cadena productiva y/o de sus articulaciones con demás actores económicos, políticos y sociales. Diversos autores, entre ellos Sölvell (2009) y Chorincas, (2009) consideran que el paso de un enfoque estrictamente sectorial al más global multi-sectorial, conduce a diferentes niveles de integración de actividad y territorios de diferentes escalas, al provocar la reestructuración y la articulación con sectores complementarios, y generar capacidades de proyección, más allá de las fronteras del clúster.

c) Visión común de los actores en torno a Estrategias colectivas: los intereses compartidos son sectoriales y tienden hacia acciones colectivas locales. El ámbito es restringido porque posee muy baja conectividad con redes externas.

Las posibles causas de postergación de una visión internacional del APF se aprecian como de carácter económico-comerciales coyunturales, consecuencias asimetrías en las políticas económicas de los países que debilitan la competitividad de las empresas en el mercado regional e internacional.

En cuanto a la dirección de las acciones en el mediano y largo plazo es prioritaria la articulación del sector a la proyección internacional, especialmente de países del Mercosur, a pesar que el proyecto vigente Sepyme/BID muestre su interés estratégico. En este aspecto, existe un avance del estadio evolutivo de crecimiento del APF en su mayor proyección regional.

La calidad de la cooperación entre actores públicos-privados, en los distintos niveles, es de concurrencia institucional, en general, en la coordinación de políticas, capaz de mediar en tensiones presentes. Las fallas de coordinación devienen básicamente de la interacción limitada de información entre actores del aglomerado y de una visión y objetivos a mediano y largo plazo que sitúe las posibilidades de la red a más largo plazo. Según Chorincas (2009) estos factores de calidad de la cooperación entre actores y la sostenibilidad en el mediano y largo plazo, reflejan el nivel de confianza entre los actores red, incluso entre los rivales, así como la intensidad del capital social del clúster [54].

En su organización el APF concentra la toma de decisiones estratégicas en las instituciones públicas y las asociaciones empresariales locales. El APF no posee una página web y los modos de comunicación de evaluación y logros de las acciones es esporádica, a modo de eventos públicos. Asimismo, en la participación en ferias y rondas de negocios empresariales, están involucradas directamente las empresas y el APF tiene en general un rol. Esto influye en la interacción de los actores para generar un mayor compromiso y presupone un camino a la cultura de la confianza [55]. Los proyectos previstos en el corto plazo han incorporado mecanismos de capacitación a los directivos y el staff técnico, lo que refleja un avance para mejorar la comunicación y los consensos con el amplísimo dominio del APF.

El valor agregado del programa de acción que imprime el APF reside en la oportunidad del financiamiento, apoyo tecnológico y mayor dinamismo en la solución de problemas.

d) Mecanismos para gobernar la red: la conducción y la toma de decisiones estratégicas, se realiza a través de la Comisión Directiva y la Dirección Ejecutiva, temporariamente constituida por un Mesa Chica de 4 representantes de los Gobiernos provinciales y las Asociaciones empresariales. Las empresas individuales no aparecen como asociadas sino a través de la representación de organizaciones empresariales. Las Instituciones Públicas gubernamentales solo están representadas por funcionarios a nivel de máxima autoridad, sin participación de organismos y/o agentes especializados complementarios del sector.

El posicionamiento de liderazgo en la red es percibido en forma compartida por la conducción colectiva del APF, y el consenso, como premisa en la toma de decisiones lo cual debería contribuir a compartir una visión común. Las prácticas de resolución de problemas son de carácter multi nivel y está vinculado, principalmente a las oportunidades de financiamiento como servicio del APF, relegando en muchos casos su complementariedad en políticas de mediano y largo plazo.

Las Asociaciones empresariales actúan como elemento aglutinador de confianza mutua, favoreciendo las acciones y expectativas del APF. En ese sentido, las posibilidades de incorporación de nuevas empresa/asociaciones en la actividad del APF, en la etapa actual de desarrollo, podrían darle un nuevo dinamismo por la entrada de nuevos actores [56].

La integración a nivel regional, es posible dadas las características de capacidad productiva-exportadora de complementación comercial con Brasil y la presencia de empresas con experiencia exportadora e innovadoras para que la región pueda avanzar en la integración productiva local y regional. Si bien, estos mecanismos de Aglomerados regionales, de gobernanza público-privado, resultan una estrategia idónea para aprovechar las oportunidades del escenario competitivo de negocios claro y predecible, no pueden resolver las contradicciones y asimetrías de políticas nacionales y regionales, que exceden del nivel de decisión de sus participantes; determinantes que no tienen relación directa con la dinámica interna del AP condicionan las estrategias de los productores locales e influyen en su desempeño.

CONCLUSIONES

El aglomerado local es un modelo que pone énfasis en la microrregión, interactuando con algunas empresas competitivas e innovadoras y núcleos decisorios a nivel local, regional y nacional. El trayecto recorrido en 13 años permite sostener un estadio evolutivo en crecimiento y crear cada vez más posibilidades para las redes de innovación; sin embargo, posee muy baja conectividad con redes externas y su orientación hacia la visibilidad y proyección externa con países del Mercosur ha quedado rezagado hasta este tiempo que ha iniciado un proyecto con dicho alcance.

Las Asociaciones empresariales resultan ser componentes esenciales de vínculos directos con las empresas, y sobre una base de confianza preexistente, favorecen e incrementan las acciones colectivas

y las expectativas de sostenibilidad del Aglomerado. Asimismo, poseen una composición de empresas exportadoras e innovadoras, que podrían constituir un elemento esencial del aglomerado en la visión estratégica más allá de las fronteras.

Las estructuras de gestión del clúster, independientemente de las estrategias aplicadas, han demostrado ser elementos clave en el apoyo a la internacionalización de las empresas, considerados individualmente y/o colectivamente.

La presencia de Asociaciones empresariales y algunas empresas competitivas e innovadoras en la región favorecen avanzar los estudios de cooperación con los APLs de los Estados del Sur de Brasil, vinculados a temática madera y muebles. Ello permitiría, involucrarse a redes de sectores complementarios, nuevos actores, empresas y clientes/proveedores, que mejorarán el perfil al Aglomerado local y obtener mejores niveles de competitividad a escala regional e internacional.

La problemática compleja de los aglomerados regionales, en particular en el caso de las Pymes, se debe situar en un contexto más amplio, de tendencias e iniciativas de redes inter-organizacionales, como articuladores clave para la dinamización de procesos de internacionalización en la región.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- [1]Porta, F. “La integración sudamericana en perspectiva. Problemas y dilemas”. CEPAL. Santiago de Chile: Naciones Unidas, 2008.
- [2]Rodríguez Miranda, A. “Cadenas Productivas en el Mercosur Los Foros de Competitividad del Mercosur. Una herramienta para la integración productiva y la cooperación regional”. Informe Técnico N° 017/06. Montevideo: Secretaría del Mercosur, 2006.
- [3]Guarrochena de Arjol M.; González, S.; Storti, A. “Complementariedad Comercial en la Región de la provincia de Misiones con los Estados del Sur de Brasil”. VII Simposio Iberoamericano de Cooperación para el Desarrollo y la Integración Regional. Red Cidir Anales Editorial Universidad Gastón Dachary. Posadas, 2015.
- [4]Pietrobelli, C. y Rabellotti, R. “Mejora de la competitividad en clusters y cadenas productivas en América Latina”. Serie de buenas prácticas. BID. Washington: BID, 2005.
- [5]Giuliani, E. “Role of Technological Gatekeepers in the Growth of Industrial Clusters: Evidence from Chile.” Journal Regional Studies, vol 45 (10), pág. 1329-1348, 2011.
- [6]Giuliani, E. “The selective nature of knowledge networks in clusters: evidence from the wine industry”. Journal Economic Geography, vol 7 (2), pág. 139-168, 2007.
- [7]Gulati, R., Lavie, D., Madhavan, R. “How do networks matter?The performance effects of interorganizational networks”Research in Organizational Behavior,vol 31, pág.207-224, 2011.
- [8]Provan, K., Kenis, P. “Modes of network governance: Structure, management, and effectiveness”. Journal of Public Administration Research and Theory, vol 18 (2) pág. 229-252, 2008.
- [9]Luna, M., Velasco, J. L. “Las redes de acción pública como sistemas asociativos complejos: Problemas y mecanismos de integración”. Redes- Revista hispana para el análisis de redes sociales, vol 17 (2), pág. 76-99, 2009.
- [10]González Campo, C. H. “Interacción teórica para la caracterización de redes empresariales”. Innovar, vol 20 (37), pág.117-132, 2010.
- [11]Porter M. E. “Clusters and the New Economics of Competition”. Harvard Business Review, vol 76 (6), pág. 77-90, 1998.
- [12]Moori Koenig, V. Políticas de Articulación Productiva en Argentina. Análisis de los programas basados en clusters y cadenas productivas. En Ferraro, C. (comp.), “Clusters y políticas de Articulación productiva en América Latina”. (pág. 39-71). Cepal, Fundes. Santiago de Chile: Naciones Unidas, 2010.
- [13]Teixeira, F. Políticas de articulação productiva e suas vinculações com a política de desenvolvimento productivo no Brasil. En Ferraro, C. (comp.), “Clusters y políticas de Articulación productiva en América Latina”. (pág.73-114). Cepal, Fundes. Santiago de Chile: Naciones Unidas, 2010.
- [14]Guarrochena de Arjol M.; Marurtet F. Los aglomerados productivos en el contexto de la integración productiva del Mercosur regional. En Guarrochena de Arjol, M. (comp), “Perspectivas de la Integración Regional. Red Universitaria de Cooperación” (pág 43-81) Posadas: EdUNaM, 2018.
- [15]Organización de las Naciones Unidas para la Alimentación y la Agricultura-FAO “Aglomeraciones Productivas (“Clusters”): Una vía para impulsar la competitividad del sector agroalimentario en México”. México: FAO, 2013.
- [16]Sölvell, Ö. “Clusters: Equilibrando fuerzas evolutivas y constructivas”. 2da Ed. Ödeshög, Suecia: Örgan Sölvell, 2009.
- [17]Subsecretaría de la Pequeña y Mediana Empresa y Desarrollo Regional - Sepyme y PNUD “Sistemas productivos locales: políticas públicas y desarrollo económico”Alejandro Naclerio et al. 1ºed. Buenos Aires: PNUD, 2010.

- [18]Sölvell, Ö. “Clusters: Equilibrando fuerzas evolutivas y constructivas”. 2da Ed. Ödeshög, Suecia: Örjan Sölvell, 2009.
- [19]Assis, J.; Haneman, M. J. “Benchmarking Internacional de Redes de Cooperação”. Associação Inova-Ria Quadro de Referência Estratégico Nacional. Portugal: QREN, 2014.
- [20]Johanson, J., Mattsson, L. G. Internationalization in industrial systems - a network approach. En N. Hood, J. E. Vahlne (eds) “Strategies in Global Competition” (pág. 303-321) New York: Croom Helm, 1988.
- [21]Johanson, M., Kao, P. T. Networks in internationalisation, En J. Pla-Barber, J. Alegre, (ed.) “Reshaping the Boundaries of the Firm in an Era of Global Interdependence” (pág.119-142) vol 5. Emerald Group Publishing Limited, 2010.
- [22]Björkman, I.; Forsgren, M. “Nordic international business research: a review of its development” International Studies of Management and Organization, vol 30(1), pág.6-25, 2000.
- [23]Hilal, A., Hemais, C. O “Processo de Internacionalização na Ótica da Escola Nórdica: Evidências Empíricas em Empresas Brasileiras”. RAC, vol 7 (1) , pág. 109-124, 2003.
- [24]Becchetti, L., Rossi, S.P.S. “The positive effect of industrial district on the export performance of Italian firms”. Review of Industrial Organization, vol 16, pág. 53–68, 2000.
- [25]Belso Martínez, J. A. “Do industrial districts influence export performance and export intensity? Evidence for Spanish SMEs’ internationalization process”. European Planning Studies, vol 14 (6), pág. 791–810, 2006.
- [26]Enright, M. Regional clusters and firm strategies. En A. Chadler, P. Hagström, and Ö. Sölvell (ed.) “The dynamic firm. The role of technology, strategy, organization, and regions”, (pág 315–342) New York: Oxford University Press, 1998.
- [27]Mais, I., Carvalho, L. C. de, & Amal, M. “Redes, inovação e desempenho exportador: uma abordagem institucional”. RAC vol 18 (5), pág. 551-576, 2014.
- [28]Belso Martínez, J. A. “Do industrial districts influence export performance and export intensity? Evidence for Spanish SMEs’ internationalization process”. European Planning Studies, vol 14 (6), pág. 791–810, 2006.
- [29]Arcangelis, G; Ferri, G.; Padoan, P. C. “Firms' Clustering and South-Eastern-Europe Export Performance: Lessons from the Italian Experience”. SSRN Electronic Journal. 10.2139/ssrn.305119, 2002.
- [30]Pietrobelli, C. y Rabellotti, R. “Mejora de la competitividad en clusters y cadenas productivas en América Latina”. Serie de buenas prácticas. BID. Washington: BID, 2005.
- [31]Jankowska, B. “Cluster organization as a pro-internationalization form of cooperation in the SME sector- a Polish case in the European context”. Journal of Economics and Management, vol 22 (4), pág. 54-74, 2015.
- [32]Assis, J.; Haneman, M. J. “Benchmarking Internacional de Redes de Cooperação”. Associação Inova-Ria Quadro de Referência Estratégico Nacional. Portugal: QREN, 2014.
- [33]Jankowska, B. “Cluster organization as a pro-internationalization form of cooperation in the SME sector- a Polish case in the European context”. Journal of Economics and Management, vol 22 (4), pág. 54-74, 2015.
- [34]Belso Martínez, J. A., Molina Morales, F. X., Mas Verdu, F. “Clustering and internal resources: moderation and mediation effects”, Journal of Knowledge Management, vol 15 (5), pág. 738 –758, 2011.
- [35]Giuliani, E. “Network dynamics in regional clusters: Evidence from Chile”. Research Policy. vol.42, pág. 1406-1419, 2013.
- [36]Tański, N.; Báez L.; Clérico, C. “La Gobernanza en la gestión asociativa entre pymes: Sector de la foresto industria y actividades relacionadas Provincia de Misiones, Argentina”. Revista Dimensión Empresarial, vol 9 (1), pág. 102-114, 2011.
- [37]Macadar, B. M. de “A efetividade de construtos de marketing de relacionamento nas interações dos atores envolvidos no arranjo produtivo local moveleiro de Bento Gonçalves (RS)”. Teses Fundação de Economia e Estatística. FEE; n. 10. Porto Alegre: FEE, 2008.
- [38]Dini, M.; Ferraro, C.; Gasaly C. “Pymes y articulación productiva. Resultados y lecciones a partir de experiencias en América Latina”, Serie Desarrollo productivo N° 180, CEPAL. Santiago de Chile: Naciones Unidas, 2007.
- [39]Comisión Económica para América Latina y el Caribe-CEPAL “Comercio internacional y desarrollo inclusivo. Construyendo sinergias”. Santiago de Chile: Naciones Unidas, 2013.
- [40]Fernández, V. R. et al. “Clusters y desarrollo regional en América Latina. Reconsideraciones teóricas y metodológicas a partir de la experiencia argentina”. Buenos Aires: Miño y Dávila, 2008.
- [41]Pietrobelli, C. y Rabellotti, R. “Mejora de la competitividad en clusters y cadenas productivas en América Latina”. Serie de buenas prácticas. Washington: BID, 2005
- [42]Jankowska, B. “Cluster organization as a pro-internationalization form of cooperation in the SME sector- a Polish case in the European context”. Journal of Economics and Management, vol 22 (4), pág. 54-74, 2015.
- [43]Cassiolato, J. E.; Matos, M. P. de Política Brasileira para Arranjos Produtivos Locais: O Aprendizado Acumulado e suas Perspectivas. En Lastres, Pietrobelli, Capolari, Soares, Matos (Org.) “A nova geração de

- políticas de desenvolvimento produtivo: sustentabilidade social e ambiental. Brasília: Confederação Nacional da Indústria-CNI”. pág. 187-201, 2012.
- [44]Transnational Alliance of Clusters Towards Improved Cooperation Support -Tactics “Using clusters to address emerging industries and services”. Comisión, 2012.
- [45]Jankowska, B. “Cluster organization as a pro-internationalization form of cooperation in the SME sector- a Polish case in the European context”. *Journal of Economics and Management*, vol 22 (4), pág. 54-74, 2015.
- [46]Staudt, A., Guarrochena de Arjol, M. “Integración Productiva en la Región de Misiones con Brasil: Aglomerados Productivos Regionales”. CEDIT- UNaM, Posadas: Inédito, 2016.
- [47]Chorincas, J. “Estratégias de Eficiência Colectiva. Notas de apoio a participação do Observatório do QREN”. Coleção e+cadernos do Quadro de Referência Estratégico Nacional (QREN) União Europeia. FEDER 2007-2013,núm8, 2009.
- [48]Ministerio de Agricultura, Ganadería y Pesca-Minagri “Plan de Mejora competitiva. Aglomerado Productivo Forestal Misiones y Corrientes” Prosap, UCAR: Buenos Aires, 2013. [49]Rabellotti, R.; Giuliani, E. “Clusters in the Caribbean. Understanding their Characteristics, Defining Policies for their Development” Paper N° IDB-DP-498. IDB, 2017.
- [50]Fondo Multilateral de Inversiones-FOMIN“Estudio temático sobre Desarrollo Económico Local. Argentina.” BID. Consorcio Mesopartner y SISTME. Córdoba, FOMIN, 2013.
- [51]Andersson, T.; Schwaag-Serger, S.; Sörvik, J.; Wise Hansson, E. “The Cluster Policies Whitebook”. International Organisation for Knowledge, Economy and Enterprise Development, Malmö: IKED, 2004.
- [52]European Commission. “Background note to Call topic “INNOSUP-1-2015” under Horizon 2020: Guidance for applicants on the systemic approach and strategic focus to be envisaged for Cluster facilitated projects for new industrial value chains”, 2015 Recuperado de http://ec.europa.eu/growth/industry/policy/cluster_en
- [53]Chorincas, J. “Estratégias de Eficiência Colectiva. Notas de apoio a participação do Observatório do QREN”. Coleção e+cadernos do Quadro de Referência Estratégico Nacional (QREN). União Europeia FEDER2007-2013,núm. 8, 2009.
- [54]Chorincas, J. “Estratégias de Eficiência Colectiva. Notas de apoio a participação do Observatório do QREN”. Coleção e+cadernos do Quadro de Referência Estratégico Nacional (QREN). União Europeia FEDER 2007-2013,núm.8, 2009.
- [55]Macadar, B. M. de “A efetividade de construtos de marketing de relacionamento nas interações dos atores envolvidos no arranjo produtivo local moveleiro de Bento Gonçalves (RS)”. Teses Fundação de Economia e Estatística. FEE; n. 10. Porto Alegre: FEE, 2008.
- [56]Gómez Minujín, G. “Competitividad y complejos productivos: teoría y lecciones de política”. Serie Estudios y Perspectivas. CEPAL. Santiago de Chile: Naciones Unidas, 2005.

LA CONSTRUCCIÓN DE LA IMAGEN TURÍSTICA A PARTIR DE SELFIES DE LA CIUDAD DE NEUQUÉN

Ibacache, Leonardo Néstor leobacache@hotmail.com

Resumen

La siguiente investigación trata del impacto de las redes sociales actuales en la formación de imagen de un destino turístico, en este caso de la ciudad de Neuquén estudiadas a partir de selfies en diversos hashtags de la plataforma Instagram.

La masificación y el desarrollo de las redes sociales han crecido de tal modo hasta alcanzar lo que actualmente se conoce como Web 2.0. Ese nuevo contexto ha permitido además el surgimiento del fenómeno eWOM, es decir, la aparición en redes sociales de ciudadanos comunes que a través de espacios o plataformas comparten sus intereses e información principalmente por medio de imágenes o mensajes. Vertiendo en ellos sus opiniones a partir de sus propias experiencias o modos de pensar sin filtros de terceros o direccionamiento alguno.

Como lenguaje eWOM, las selfies también han surgido como un modo de expresión muy personal donde personas de diferentes edades de manera grupal o individual comparten un espacio virtual común, dando origen y forma a una nueva forma de interactuar entre ellos y a su vez con el espacio del que se apropian virtualmente a partir de imágenes realizadas por ellos mismos.

Palabras claves: Marketing - selfies – Instagram - destino turístico

Introducción

La rápida masividad de las redes sociales es un fenómeno relativamente nuevo que ha transformado muchas de las formas de vincularnos no sólo a nivel interpersonal sino también a nivel empresarial. Tales cambios se acentuaron aún más con el desarrollo de la Web 2.0 que permitió la horizontalización de las comunicaciones y de la información. Ante esta nueva realidad virtual los destinos turísticos, las Organizaciones de Marketing de Destinos (OMD), principales responsables de gestionar y promover la imagen de los mismos, han tenido que replantearse los modos y estrategias de trabajo, debido a que cada vez más la imagen de los destinos es co-creada con los turistas.

En las redes sociales los usuarios poseen una capacidad de influencia sorprendente e incontrolable en la toma de decisiones de compra de otros individuos, debido principalmente a la posibilidad de viralizar un contenido y de la retroalimentación constante de información con otros usuarios en tiempo real, fenómeno que se denomina eWOM (también conocido como el “boca en boca electrónico”). Las selfies, también conocidas como “*autorretratos*”, se han convertido en un modo de expresión donde las personas se relacionan y comunican con otros diariamente en casi todos los lugares del mundo, más allá de las diferencias idiomáticas, culturales o sociales.

Es en este contexto, que la presente investigación se propuso analizar cómo se forma la imagen de marca de un destino turístico teniendo en cuenta principalmente el carácter multidimensional en su construcción y buscando comprender cuál es la incidencia de las redes sociales en ésta. Puntualmente, el objetivo general fue describir la formación de la imagen de marca turística de la ciudad de Neuquén a partir del análisis de contenidos generados por usuarios (CGU), específicamente a través de selfies, en la plataforma Instagram. Los temas centrales en los que ahondó el trabajo están vinculados al marketing de destinos turísticos, a los agentes y factores que influyen en la formación de la imagen de un destino turístico y la incidencia de las redes sociales en la co-creación de la imagen de un destino a partir de la red social Instagram, tomando referencia las selfies que se generan en esta plataforma y asumiendo que ellas pueden ser enmarcadas dentro del lenguaje actualmente denominado eWOM.

Justificación

La investigación intentó ahondar desde una perspectiva novedosa la incidencia del fenómeno de las redes sociales en la construcción de la imagen de un destino turístico. La importancia de las redes sociales en las comunicaciones interpersonales tanto públicas como privadas ha crecido de manera exponencial a nivel mundial, principalmente en la última década. Esta tendencia parece no modificarse a futuro ya que según un informe estadístico del portal Statista.com (2018) el uso de las redes sociales seguirá creciendo en los próximos años de 2.62 billones (2018) a 3.02 billones³ (2021) de usuarios mundiales.

La red social Instagram se encuentra posicionada entre las más populares a nivel mundial como plataforma de intercambio de fotos (Statista, 2018) ocupando el sexto lugar con más de 800 millones de cuentas activas mensuales. Si bien Instagram es superada en cantidad de usuarios por las redes sociales

³ El término “billón” característico principalmente de los países anglosajones equivale a la doceava potencia de un millón.

Facebook, Youtube, WhatsApp, Facebook Messenger y Webchat, éstas no se enfocan en el intercambio de fotografías como lo hace Instagram.

Las selfies actualmente son apoyadas por el desarrollo y la sofisticación de los medios de comunicación personales que permiten obtener imágenes de manera instantáneas al igual que videos y compartirlas de forma casi automática en sus redes sociales.

Tal situación ha generado en el sector del turismo un nuevo formato digital del “*boca a boca*” cuyo sostén de difusión es casi en su mayoría a partir de las redes sociales, convirtiéndose éstas en una herramienta esencial para la promoción y difusión de los destinos turísticos. La particularidad del momento histórico en el que estamos viviendo es que la creación de la imagen de los destinos turísticos no se basa solamente en resultados de acciones de agentes inducidos (información creada desde diferentes fuentes con un sentido e interés publicitario intencionado), sino principalmente de agentes orgánicos (información basada en la experiencia personal, familiares o un determinado grupo de influencia próxima), creados de forma deliberada por los turistas que han visitado un destino turístico, así como por los potenciales turistas. Debido entre otras razones a que comparten los mismos espacios virtuales van construyendo y modificando de forma espontánea y genuina la imagen de un destino turístico a partir de compartir en sus redes sociales sus opiniones y sensaciones experimentadas sin filtros o sesgos que direccionen esas percepciones personales.

Es de suma importancia para las marcas conocer y monitorear aquello que piensan los consumidores respecto a un destino turístico. Esta ha sido una de las razones para seleccionar la selfie como unidades de análisis, debido principalmente porque a través de ellas el turista establece una situación de compromiso con el contenido que genera sin intermediarios ni filtros externos. Las selfies también pueden ser un instrumento de difusión muy interesante para las ciudades al brindar a los turistas la posibilidad de retratar un panorama distinto de los habituales de la vida de las ciudades, capaz incluso de transformar la opinión pública, tal como lo menciona Torres Hernández (2017).

Definición de los objetivos

Objetivo general

Describir la formación de la imagen de marca turística de la ciudad de Neuquén a partir del análisis de contenidos generados por usuarios (CGU), específicamente a través de selfies, en la plataforma Instagram.

Objetivos específicos

- Analizar el perfil de las personas y el escenario turístico de las selfies
- Describir a partir de las selfies (imágenes y hashtags) el componente cognitivo – perceptual asociado a la imagen del destino turístico
- Describir a partir de las selfies (imágenes y hashtags) el componente afectivo asociado a la imagen de Neuquén capital

Marco teórico: A continuación, se desarrollarán teóricamente los conceptos principales vinculados a destino turístico y la relación de los destinos turísticos con las redes sociales actuales.

Marketing de destinos turísticos

El marketing turístico: “*es la adaptación sistemática y coordinada de la política de las empresas turísticas, así como de la política turística privada del Estado en el plano local, regional, nacional o internacional, para satisfacer de manera óptima las necesidades de ciertos grupos de consumidores y obtener una ganancia justa*”. (Gurria Di-bella, 1997:81) lo cual podría entenderse como un proceso de comercialización de todos los servicios turísticos y en ese sentido se puede dimensionar la multifactorialidad de variables que se dan al unísono cuando se brinda un servicio turístico específico.

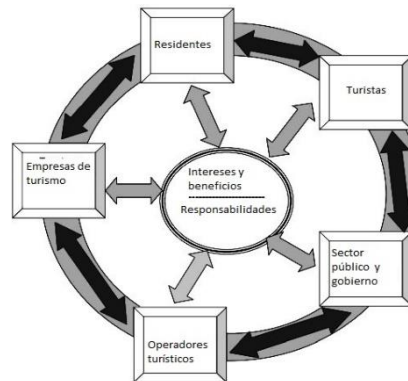
En lo que respecta al marketing de destinos: “*se define como una estrategia y una serie de procesos volcadas para hacer presión sobre la demanda. Se busca por lo tanto, a través del proceso de marketing, de comprender las necesidades del mercado, de modo que se pueda lograr una mayor eficacia en la oferta del destino y una mayor satisfacción de los turistas*”. (Goldhorn, 2015) Aunque en apariencia pueda resultar bastante similar al análisis de otros productos estudiados desde el marketing, Ejarque expresa las diferencias notables que existen con respecto a un destino turístico cuando por ejemplo se busca desarrollar una estrategia de promoción. Entre ellas se puede mencionar la intangibilidad que implica la oferta y cómo se debe transformarla en beneficios concretos y tangibles. Otra diferencia es que generalmente un producto está materialmente donde se localiza su mercado, mientras que en el caso del destino turístico es el cliente (turista) quien se debe trasladar al producto (destino), lo cual implica mayor dificultad para convencerlo.

Por otra parte, Buhalis (2000 en Gomes Cândido, 2012:15) advierte lo siguiente: “*el marketing de destinos debe ser utilizado como una herramienta estratégica combinada con el planeamiento y una gestión integrada, proporcionando beneficios a todos los stakeholders, en lugar de ser simplemente utilizado como una herramienta promocional*”. Bigné et al. (2000) plantean que el marketing de destinos

no sólo debería ser considerado como una herramienta para atraer más visitantes a una región. En todo caso “debería operar como un mecanismo para facilitar los objetivos de desarrollo regionales y racionalizar la provisión del turismo con el fin de asegurar que los objetivos estratégicos de los destinos se cumplan [...] además “generar ingresos en función de los recursos utilizados para la producción y desarrollo de los productos turísticos, así como la regeneración de estos recursos”. (2000:34) todo ello implica lograr en cada destino turístico la sustentabilidad a mediano y largo plazo.

Es más viable ese desarrollo en la medida que todos los actores que intervienen en el proceso del marketing de destino turístico conforman y consolidan un sólo sistema o como lo denominan Buhalis y Fletcher (1995) “una rueda dinámica de los stakeholders del destino turístico”.

Ilustración N º 1: Rueda dinámica de los stakeholders del destino turístico



Fuente: Buhalis (2000:4) - “The dynamic wheel of tourism stakeholders”

Tal como se observa en el gráfico la rueda está compuesta por cinco elementos: 1) El sector público, 2) Los operadores turísticos, 3) Los turistas, 4) La comunidad local y 5) Las empresas de turismo y pymes. Todos deberían propender a lograr sostener un equilibrio sustentable y responsable que le genere beneficios e interés para todo el sistema.

Redes sociales y los destinos turísticos

En la actualidad no se puede obviar el proceso y fenómeno de “digitalización de casi todas las relaciones sociales” donde las plataformas digitales han evolucionado y crecido a nivel mundial de manera exponencial dando lugar a una nueva realidad y formas de relacionarse en todos los ámbitos, tanto personales pero también comerciales, del cual el sistema turístico forma parte. “La aceleración y la interacción sinérgica entre la tecnología y el turismo en los últimos tiempos ha traído consigo cambios fundamentales en la industria y sobre nuestra percepción de su naturaleza”. (Buhalis y Law, 2008:609) principalmente ha llevado a toda la industria turística a nuevos niveles de interactividad casi inimaginados décadas atrás, cambiando radicalmente la eficiencia y la eficacia de las organizaciones turísticas, como así también el modo de relacionarse de las empresas con el mercado en general y con los consumidores.

Las TIC (significa Tecnologías de la información y comunicación) son todos aquellos sistemas y medios informáticos que tienen como función principal el desarrollo, mantenimiento y administración de la información. La evolución de las TIC ha cambiado sin duda alguna las prácticas y estrategias empresariales así como las estructuras de la industria del turismo.

En términos cronológicos se podría manifestar que Internet ha experimentado hasta este momento dos grandes etapas claramente diferenciadas a la que habitualmente se denominan Web 1.0 y Web 2.0 (Zanfardini, Gutauskas y Diez, 2013). La primera etapa va desde finales de 1990 hasta aproximadamente casi el 2003. En ella los contenidos de la Web se caracterizaban por ser bastante rudimentarios en comparación a la siguiente etapa. Los portales de Internet eran estáticos y la información bastante acotada. La segunda etapa por su parte ha permitido al sector empresarial contar con aplicaciones y herramientas donde la comercialización de los servicios se puede hacer de manera directa con un cliente específico, casi de forma personalizada.

La gran transformación se dio en diferentes niveles pero para la industria turística y otros sectores ese cambio se pudo evidenciar principalmente en la posibilidad de los usuarios de Internet de una mayor capacidad de interacción entre ellos y además sumar la opción de crear sus propios contenidos de manera más sencilla y práctica. También las redes sociales se hicieron masivas y su característica sobresaliente es la de permitir a los usuarios formar parte de grupos sociales determinados y vincularse con otras personas con determinadas afinidades similares exponiendo y compartiendo sus opiniones, pero principalmente influenciando y siendo influenciados por la opinión de otros usuarios casi en tiempo real

desde cualquier lugar del mundo. “Desde 2007, la Web 2.0 ha sido desarrollada para representar la amplia gama de igual a igual (peer- to -peer) las interacciones entre personas en línea. La aparición de la Web 2.0 o Travel 2.0 reúne el concepto de redes sociales/comunidades virtuales y la aplica a la industria del turismo”. (Chung y Buhalis, 2009:131) La consecuencia más evidente en el sector es que toda esa información generada por los consumidores afecta el proceso de decisión de compra, “Los medios digitales hacen que el turista tome el papel de consumidor y productor al mismo tiempo, a menudo denominado como prosumer⁴, de la información y de los contenidos, además de discutir sus experiencias y exponer su satisfacción en cuanto a prestaciones turísticas con otros potenciales consumidores”. (Goldhorn, 2015:14)

A nivel global, todas las producciones generadas a través de los espacios virtuales producto de la Web 2.0, donde las personas pueden interactuar de disímiles maneras se los denominó: CGU, es decir, Contenidos Generados por Usuarios, de donde el eWOM es un tipo específico de CGU y los sitios virtuales son conocidos como “social Network kingsites” o habitualmente redes sociales. Ejarque define a los CGU en relación a los turistas del siguiente modo: “Se trata simplemente del contenido, creado y distribuido por los usuarios, es decir las personas comunes, no profesionales como los blogger, capaces de crear engagement o estimular las conversaciones en red. De hecho, son los comentarios, los relatos, las fotografías, videos de sus vacaciones que comparten en sus propios canales”. (2016: 3)

El eWOM

La comunicación a través de Internet posee características particulares entre las que se destacan por ejemplo su capacidad para comunicar una información a diversos individuos o la posibilidad de “viralizar” determinados mensajes.

Una de las consecuencias o fenómenos emergentes de esta nueva realidad es el denominado según el acrónimo en inglés eWOM (Electronic Word of Mouth) o comúnmente llamado : “boca en boca electrónico”, también se lo suele denominar “mouse to mouse” (Calatgirone, 2013: 20), por la acción física de utilizar esta herramienta para comunicarnos o “clickear” a través de la computadora conectada con alguna red social determinada, en oposición a lo que se denomina “boca en boca” como medio de difusión publicitaria tradicional.

Entre las definiciones de eWOM se puede mencionar la siguiente: “comunicación positiva o negativa de cualquier declaración hecha por posibles, reales o antiguos clientes de un producto o una empresa, que está a disposición de una multitud de personas e instituciones a través de Internet”. (Hennig -Thurau et al., 2004:39) La importancia de esta comunicación radica entre otras cosas en la capacidad de influencia que puede tener una declaración en la decisión de compra de un individuo, “para los consumidores resulta importante escuchar las opiniones de los demás durante (o antes) de decidir una compra. Poder hablar y discutir sus intenciones de compra con los miembros de la familia, parientes, amigos y en Internet”. (Park et al., 2011: 75)

Incluso estos autores hablan acerca del “efecto eWOM” en las decisiones de compra porque dependiendo del producto, la fuente y la plataforma en donde fue realizada la declaración ésta puede poseer un alto grado de confiabilidad y poder de influencia en la decisión o no de compra como se mencionó anteriormente, sobre todo cuando una determinada declaración se ve envuelta en el fenómeno de viralización (capacidad de que una información o imagen sea compartida por varios usuarios de la misma red social de manera exponencial)

Si bien el eWOM surge como un paralelismo avanzado o “tecnologizado” del tradicional “boca en boca” tradicional, éste dista bastante de parecerse a la herramienta tradicional publicitaria. El eWOM se debe entender: “No como una mera transposición en Internet del boca a boca tradicional, sino como un canal de comunicación de inaudita eficacia, capaz, en pocos segundos de perjudicar la imagen de una empresa o de un producto a los ojos de millones de potenciales consumidores, en virtud de la enorme visibilidad potencial de los mensajes que circulan y la rapidez de las interacciones que Internet hace posible”. (Calatgirone, 2013: 21)

Entre las diferencias principales entre el eWOM y el “boca en boca” tradicional Calatgirone (2013: 21) identificó las siguientes:

1. Se difunde a través de diversas formas de comunicación: chat, newsletters, blogs y redes sociales.
2. Los contenidos de las declaraciones permanecen en la red por tiempo indeterminado, con lo cual se puede acceder a ellos en cualquier momento con sólo estar conectado a Internet.

Este modo de comunicación tiene un alto impacto en el turismo, es principalmente utilizado por los turistas, aquellos que ya han vivido una experiencia en algún destino turístico o aquellos que están por tomar la decisión de realizar un viaje. Para las empresas vinculadas al sector son un punto de referencia para diseñar estrategias comerciales y conocer las opiniones de los consumidores.

⁴ Productor y consumidor que produce y consume a la vez un producto o determinada información.

Una de las cuestiones fundamentales es poder interpretar cuales son los motivos que llevan a los individuos a generar comentarios. Según Zanfardini et al. (2016) se destacan principalmente tres:

1. Ser parte de una comunidad, donde se puede comentar la experiencia vivida, los sentimientos y emociones sentidas, aprobación o desaprobación del accionar de una empresa o incluso sugerir posibles cambios para brindar un mejor servicio.
2. Formar parte de una comunidad, buscan sentir la aprobación de los otros miembros con los aportes brindados.
3. Empatizar con las vivencias y experiencias de los otros miembros, tratando de mejorar la calidad de las experiencias en próximos viajes.

Las selfies como lenguaje eWOM

Uno de los principales interrogantes para los destinos turísticos es plantearse cuál es la función de la fotografía para los turistas. En relación al turismo Van Gorp y Bénéker expresan: *“La mayoría de los lugares de interés turístico que los turistas visitan o contemplan ya son conocidos por ellos. Folletos, guías de viajes y vacaciones, fotos de amigos y familia muestran exactamente estos mismos lugares de interés. Fotografíar estos monumentos y mostrar estas fotos en casa cierra el “círculo de representación”.* (2007:293) Con lo cual se podría pensar que todo viaje es netamente social (de referencia al grupo social al cual se pertenece), se viaja por y para los otros en cierto sentido, y la fotografía es un documento que da cuenta de ese evento social. Incluso durante el viaje en algún modo la fotografía condiciona la forma en cómo se viaja. *“El tránsito por las ciudades monumentales o los tour urbanos dependen del ritual del clic. Por eso, los autobuses urbanos destinados a los turistas están descubiertos: los visitantes pueden admirar la ciudad y fotografiar los elementos más característicos sin bajar del autobús. Los guías intérprete realizan su recorrido con el fin de conseguir los puntos de vista más fotogénicos de la ciudad”.* (Donaire y Galí, 2011: 293)

El uso masivo de las redes sociales puso en evidencia que *“la imagen de un destino no se construye sólo desde la intermediación o desde el propio destino, sino que los turistas son ahora “constructores” de imágenes turísticas”.* (Donaire y Galí, 2011: 293) Se puede pensar en el fenómeno de co-construcción de la imagen de un destino turístico que continuamente se va reactualizando a partir de nuevas imágenes aportadas por nuevos turistas pero también por la sensación positiva o negativa de la experiencia vivida a partir de sus comentarios y opiniones en sus redes sociales.

Además, con la evolución de la digitalización de las máquinas fotográficas y de los servicios de las redes sociales se han mejorado las fotografías en su calidad y definición (hasta poder modificarlas casi totalmente a partir de programas) lo cual ha permitido a los individuos contar con una herramienta de fácil uso y disponibilidad, superando las barreras de los niveles sociales y también culturales.

En este contexto surge la selfie, una palabra de origen inglés que puede traducirse como autorretrato. Si se analiza la historia del mundo de hecho han existido desde hace siglos los autorretratos, muchos artistas famosos de diferentes épocas han realizado con su imagen cuadros o esculturas que hoy son consideradas célebres obras de arte.

Actualmente una selfie es: *“una fotografía tomada por una persona a sí mismo, normalmente tomada con un teléfono inteligente o una webcam y compartida a través de los medios de comunicación social. Una selfie no sólo puede ser visto como un objeto fotográfico que inicia la transmisión de los sentimientos humanos en la forma de una relación entre el fotógrafo y la cámara, sino también como un gesto que puede ser enviado a través de los medios sociales a una población más amplia”.* (Lamba et al, 2016) Se podría además definir a la selfie como una forma de autoexpresión sintetizada y acotada en un espacio de tiempo y lugar representativo para el o los creadores de la misma, donde manifiestan sus estados de ánimos y su vínculo con un lugar y un espacio en ese preciso momento. Donde se conjugan por una parte, la fugacidad de un momento particular no planificado con demasiada antelación o incluso improvisado, en escenas únicas de la vida cotidiana que hablan de su historia y momentos personales expresados en primera persona a un público que actúa de forma similar mediante códigos implícitos de aceptación y connivencia “virtual”. Y por otra parte, la perpetuidad, muchas veces lábil, a través de la fotografía (en un repositorio digital de acceso gratuito y activo todo el tiempo mediante una conexión a internet). Porque finalmente esas selfies pueden quedar olvidadas o relegadas en el tiempo por la posibilidad constante de crear nuevas imágenes en un número ilimitado por sus protagonistas, o se pueden volver públicamente masivas por el fenómeno de la viralización.

Autores como Svelander y Wiberg (2015) a partir de un estudio realizado en usuarios de Instagram y sus selfies plantean que éstas últimas distan mucho de ser un fenómeno o un acto de narcisismo espontáneo sino muy por el contrario es una práctica de interacción social resultado de un largo proceso reflexivo, consecuencia de tres mecanismos: calibración social, sondeo social y retroalimentación social. Cada imagen pasa primero por un proceso de selección (filtrado) de publicación personal del autor (generalmente no se utiliza la “cámara” directa de Instagram) y posteriormente al compartirlas se

espera una respuesta de los demás usuarios. La frecuencia o el tipo de imagen subida también depende del “estilo” de publicación de su grupo de amigos usuarios.

Lo llamativo de nuestra época es la masificación y la rapidez con que este fenómeno transformó la vida cotidiana de millones de personas en el mundo y hasta les resulta imposible pensar otra forma de relacionarse que no sea a través de imágenes personales que son observadas por infinidad de personas que pueden no llegar a tener contacto personal directo o personal con la persona. (Sobre todo si se piensa en la visualización de imágenes en la redes sociales, que de hecho son consideradas públicas)

Cuando se analizan las selfies y el turismo, los destinos turísticos también se han visto desbordados por este fenómeno, principalmente aquellos destinos que tienen una larga trayectoria como destinos turísticos masivos, donde tradicionalmente la construcción de la imagen del destino turístico provenía de estrategias organizadas y diseñadas por los interesados en promover dicho destino, tanto entidades públicas como privadas. En la actualidad una imagen “posteada” de un turista en las redes sociales puede afectar sensiblemente la opinión de otros turistas o de potenciales turistas con respecto al destino turístico. Tanto en un sentido positivo como negativo.

Diseño metodológico. Caso de estudio

El caso de la investigación refiere a la ciudad de Neuquén capital y su imagen de marca como destino turístico. Una de las razones principales por las cuales se decidió realizar la investigación es que la ciudad se encuentra ubicada geográficamente como “la puerta” de ingreso terrestre norte de la Patagonia turística, es decir a la región turística de la cordillera tanto de la provincia de Neuquén, Río Negro, e incluso Chubut y Santa Cruz, si se contempla la conexión con la conocida ruta 40 (que comprende muchos de los destinos turísticos de relevancia para la región y que algunos de ellos son reconocidos a nivel internacional) para aquellos turistas que vienen del norte del país, tanto de la zona del noreste (principalmente Buenos Aires y la región del litoral) como del noroeste (la región de cuyo, centro y norte del país)

Si bien la ciudad de Neuquén ocupa un lugar de reconocimiento de larga data para muchos de los turistas que visitan la región, no está posicionada habitualmente como un destino turístico “obligado” sino principalmente como un lugar de tránsito o ingreso a la zona mencionada. Esta situación ha sido uno de los motivos principales para investigar las percepciones que se tiene de la ciudad a partir de imágenes (selfies) y de cómo está construida la imagen de marca de destino turístico, para posteriormente proponer estrategias o planes de acción para potenciar a la ciudad como un destino turístico reconocido.

Tipo de diseño

Desde el punto de vista metodológico el diseño que se utilizó para llevar a cabo la investigación es de tipo descriptivo con abordajes tanto cualitativos como cuantitativos. Si bien existen diferentes formas de abordar una investigación de esta naturaleza se optó porque el enfoque fuese cuali-cuantitativo utilizando como herramienta principal para la observación estructurada a partir de la utilización de planillas elaboradas y diseñadas para tal fin.

La investigación es de tipo descriptiva debido a que: “busca especificar propiedades, características y rasgos importantes de cualquier fenómeno que se analice. Describe tendencias de un grupo o población”. (Hernández Sampieri et al., 2006:103)

Tabla N ° 1: Resumen del diseño metodológico

Unidades de análisis	Publicaciones: selfies (Fotografías/ Etiquetas y/o comentarios)
Unidades de relevamiento	Plataforma Instagram: Hashtags: #neuquencity / #neuquencapital / #neuquen
Técnicas recolección datos	Observación estructurada y análisis de los hashtags.

Selección de las unidades de análisis

Las unidades de análisis que se escogieron para la investigación son las publicaciones de Instagram relacionadas a la ciudad, específicamente aquellas en las que las fotografías siguen el lenguaje de las selfies. En la muestra se usó como criterio de selección todas aquellas imágenes que fueran de tipo selfies y que hayan sido subidas a la red en los últimos dos años hasta la fecha de cierre y/o entrega de la investigación (de acuerdo a los tiempos académicos) tomando como prioridad las publicaciones en la red “más recientes” (desde junio de 2016 hasta junio 2018) en las direcciones de los hashtags mencionados.

Se estimó un tamaño muestral de 100 imágenes. Esta cantidad está en relación con el bajo porcentaje de selfies que se comparten en la plataforma Instagram (entre 3 y 5% del total de las fotografías subidas según Sánchez, 2014) sumado a que uno de los criterios generales de la selección de las selfies era que debían aparecer algún monumento, edificio o figura (símbolo) emblemática de la ciudad además de la o

las personas en cuestión, que dé cuenta de la ubicación geográfica espacial de la fotografía y aporte al análisis de la imagen de marca de la ciudad, como destino turístico.

El municipio de la ciudad de Neuquén presenta en su página en la sección de turismo una serie de folletería denominada: “*Servicios y atractivos turísticos de la ciudad*”. En este material hay además de diferente tipo de informaciones un mapa para realizar un circuito por la ciudad y una serie de veintidós sitios y monumentos históricos que se ofertan desde el municipio como atractivo turístico destacados típico de Neuquén. Para analizar las selfies se determinó la relevancia de los monumentos o edificios y espacio que aparecen en esa información como puntos claves de referencia. Por otra parte, las fotos de Instagram fueron propuestas como unidad de análisis porque se caracterizan habitualmente por la espontaneidad de sus autores en la imagen (ello se evidencia mucho más cuando la selfie es social) y por un cierta originalidad, dado que generalmente una selfie intenta manifestar distintos rasgos particulares que hablan del o los autores ante un hecho o situación puntual.

Técnica de recolección de datos

La técnica de recolección de datos empleada para la presente investigación fue la observación estructurada, que “*es una forma de observación del contenido de comunicaciones verbales y no verbales*”. (Hernández Sampieri et al., 2006:374)

Esta técnica se aplicó a las selfies registradas en la plataforma de Instagram a fin de conocer y describir mediante la observación cuantitativa su contenido verbal y no verbal. Una de las características técnicas de Instagram con respecto a Facebook y Twitter es que sólo se pueden subir fotografías desde dispositivos móviles a diferencia de las otras dos redes sociales que permiten hacerlo desde la Web en una computadora. Además uno de los condicionantes naturales del análisis estuvo relacionado al tipo de fotografía empleada, la mayoría de ellas son en espacios abiertos y tomadas en temporada estival que es cuando las personas pueden disfrutar del aire libre más masivamente que en otras épocas del año.

Resultados

El análisis de la investigación básicamente estuvo centrado en tres aspectos: a) el perfil y escenarios de las selfies de acuerdo a los criterios planteados, b) Aspectos objetivos, los atributos del destino y c) Aspectos subjetivos relacionados a la valencia y las emociones de las selfies.

De los veintidós sitios propuestos para la investigación a partir de la información de la municipalidad de Neuquén sólo trece de ellos aparecieron en las selfies para poder ser estudiados según los requisitos diseñados y planteados para la investigación. La muestra obtenida es representativa si se tiene en cuenta la diversidad de épocas del año pesquisadas así como la variedad de selfies encontradas. Sobre todo se obtuvieron las cien muestras necesarias que se propusieron desde el comienzo de la investigación de acuerdo a los tiempos estipulados. De los sitios turísticos con más selfies se encuentran los siguientes: a) Paseo de la costa: 41, b) Balcón del valle: 13, c) Monumento a caídos de Malvinas: 10 y d) Monumento Gral. San Martín y Plaza de las banderas: 8 cada uno.

Ilustración N ° 3: Escenarios selfies - Estaciones del año

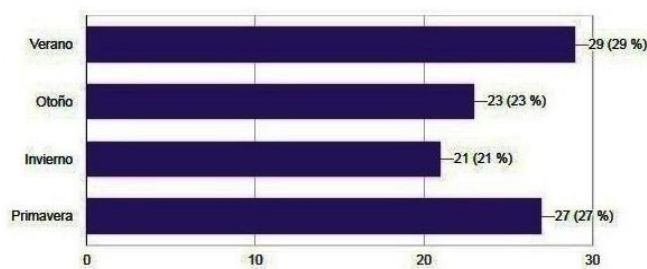
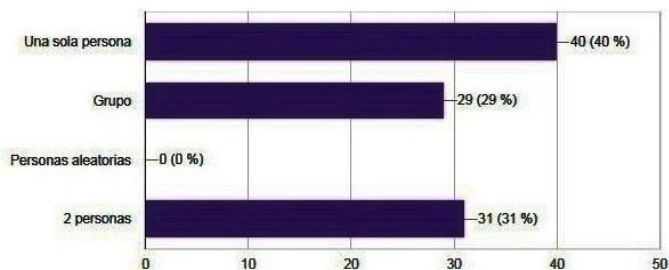


Tabla N ° 2: Relación entre los sitios turísticos, cantidad de selfies y la época del año

Sitios turísticos	total	Año	Q	verano				otoño				invierno				primavera			
				D	E	F	M	M	A	M	J	J	J	A	S	S	O	N	D
Monumento fundacional	1	2018	1			1													
Monumento Gral San Martín	8	2017	5									1					1		3
		2018	3				1	1				1							
Catedral Ppal.	1	2016	1														1		
Sala de arte Emilio Saraco	2	2017	1														1		
		2018	1								1								
Museo B. Artes	3	2018	3		1					2									
	5	2017	2																2

Monumento centenario Nqn.		2018	3		1	1				1									
Monumento a caídos Malvinas	10	2017	7							1	1		2		1		1		
		2018	3							2	1								
Parque norte	3	2017	1													1			
		2018	2		1						1								
Balcón del valle	13	2017	6									2			1	2	1		
		2018	7		2	2	1		1		1								
Plaza banderas	8	2017	6								1	3				2			
		2018	2			1			1										
Río grande	4	2018	4		1	2		1											
Paseo la Costa	41	2016	2						1				1						
		2017	21			3					1	4	1	2		4	3	3	
		2018	18		4	6			3	2	2	1							
Parque acuático	1	2018	1			1													
100					10	17	2	2	6	8	7	3	13	2	3	1	13	3	10
				29			23			21			27						

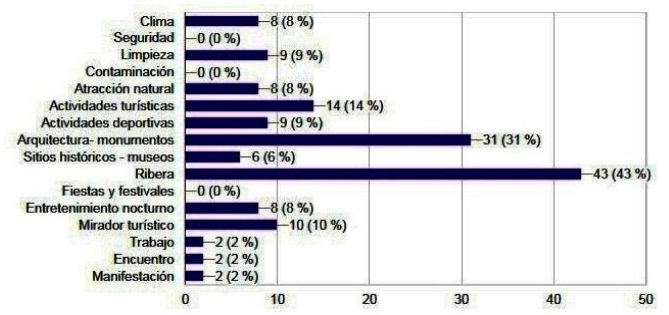
Ilustración N ° 4: Escenarios selfies - Grado de presencia humana



De las 40 selfies de personas solas: 27 son hombres y 13 son mujeres. De las 31 selfies de 2 personas: 18 son parejas mixtas, hay 6 parejas de mujeres y 7 de hombres. De las 29 selfies grupales: 25 son mixtas, 3 sólo de mujeres y 1 sólo de hombres.

Los sitios turísticos más elegidos para realizar selfies individuales son las letras de la ciudad en el paseo de la costa: 21 y el monumento de caídos de Malvinas: 6. La selfies grupales y de parejas también son mayormente realizadas en el paseo de la Costa: 9 y 11 respectivamente. Seguidas por el balcón del valle para fotos grupales: 6 y el monumento del general San Martín para las fotos en pareja: 5.

Ilustración N ° 5: Aspectos objetivos - Atributos del destino turístico



Como se puede observar en el gráfico los atributos de los destinos que más se destacaron fueron los vinculados a los espacios de recreación enmarcados en las orillas del río Limay tanto el paseo de la costa como el balneario Río Grande. Incluso dos de los monumentos más emblemáticos de la ciudad: La Plaza de las banderas y los monumentos a los caídos de Malvinas son sitios estructura central evocan a los dos ríos que rodean la ciudad: el Limay y el Neuquén. Incluso el monumento centenario de Neuquén y el propio monumento al General San Martín son actualmente monumentos que poseen un sistema fluvial en forma de mini cascadas.

En lo que respecta a los aspectos subjetivos que se buscó investigar a partir de los mensajes escritos, el 51 % de las selfies no tiene un mensaje escrito ni por sus autores ni por sus seguidores. De los restantes, un 20 % tenía un mensaje respuesta, dos respuestas un 13% y tres un 7%. El resto sólo una selfie alcanzó los diecinueve mensajes saliendo de lo habitual.

Por otra parte, la mayoría de las selfies expresa emociones de felicidad (53%) o tranquilidad (32%). Ninguna expresa abiertamente alguna emoción negativa.

Como se puede apreciar en los resultados de la investigación todas las selfies que aparecieron en la plataforma de Instagram son al aire libre y no hay mucha diferencia en cantidad según la época del año a pesar de que las estaciones de otoño e invierno de clima frío más acentuado podrían pensarse como un obstáculo para disminuir la exposición a las fotografías. Aunque por otra parte en su mayoría las selfies obtenidas han sido de día: 73 %. Llamativamente después del paseo de la costa, uno de los espacios menos puestos en valor por el municipio es uno de los más visitados para las selfies: el balcón del valle. Aunque hay una vista hacia la ciudad de Cipolletti en la distancia y el río Neuquén, no hay ningún monumento emblemático que lo identifique salvo la mampostería blanca en forma irregular o zigzagueante que cumple la función de balcón al alto valle en medio de la meseta.

Bibliografía

1. Bigné, E., Font, X. y Andreu, L. (2000) Marketing de destinos turísticos: análisis y estrategia de desarrollo. Madrid: Ed. Esic.
2. Buhalis, D. (2000) Marketing the competitive destination of the future. *Tourism Management*.
3. Buhalis, D., y Law, R. (2008) Progress in information technology and tourism management: 20 years on and 10 years after the Internet: The state of eTourism research. *Tourismmanagement*, v.29, n.4, 609-623. Recuperado 21 de febrero de 2018, a partir de: http://www.academia.edu/164763/Progress_in_tourism_management_Twenty_years_on_and_10_years_after_the_internet_The_state_of_eTourism_research_
4. Calatgiron, F. (2013) Turismo e social network. L'immagine della destinazione Sicilia nelpassaparola di Facebook. Recuperado 14 de febrero de 2018, a partir de: <https://iris.unipa.it/retrieve/handle/10447/91204/100093/Tesi%20di%20dottorato%20Fiorella%20Calatgiron%20XXIV%20ciclo.pdf>
5. Chung, J. Y., y Buhalis, D. (2009) Virtual Travel Community: bridging travellers and locals. In N. Sharda (Ed.), *Tourism Informatics: Visual Travel Recommender Systems, Social Communities and User Interface Design* (pp. 130-144). Recuperado 23 de febrero de 2018, a partir de: http://www.academia.edu/191293/Virtual_Travel_Community_bridging_between_travellers_and_locals
6. Donaire, J. A. y Galí, N. (2011) La imagen turística de Barcelona en la comunidad de Flickr. *Cuadernos de Turismo* nº27, 291-303. Recuperado 25 de febrero de 2018, a partir de:
 - a. <https://dugidoc.udg.edu/bitstream/handle/10256/9124/ImagenTuristica.pdf?sequence=1>
7. Ejarque, J. (2009) *Destination Marketing. La nuova frontiera Della promocommercializzazione turistica*. Milano: Ulrico Hoepli Editore.
8. Ejarque, J. (2016) La promozione turistica oggi non serve più. *Revista Destinations&Tourism*. n° 32 . giugno 2016. Recuperado 26 de febrero de 2018, a partir de: <http://www.toscanapromozione.com/uploads/documenti/Destinations-and-Tourism-Marketing-Turistico-n-32.pdf>
9. Goldhorn, F. (2015) Il processo decisionale nella scelta Della destinazione turistica e il marketing Della destinazione. Recuperado 05 de febrero de 2018, a partir de: <http://tesi.supsi.ch/419/1/Goldhorn%20Fabrizio%20%20Il%20processo%20decisionale%20nella%20scelta%20della%20destinazione%20turistica%20e%20il%20marketing%20della%20destinazione.pdf>
10. Gomes Cândido, T. S. (2012) Papel do branding no marketing dos destinos turísticos: O caso da região do oeste em Portugal. Recuperado 10 de enero de 2018, a partir de: https://comum.rcaap.pt/bitstream/10400.26/4449/1/2012.04.013_.pdf
11. Gurría Di-Bella, M. (1997) *Introducción al turismo*. México: Ed. Trillas.
12. Henning-Thurau T., Gwinner K.P., Walsh G., Gremler D.D. (2004) Electronic World-of- Mouth via Consumer-Opinion Platforms: What Motivates Consumers to Articulate Themselves on the Internet?, *Journal of Interactive Marketing* , vol.18, n.1, pp.38-52. Recuperado 26 de febrero de 2018, a partir de: http://www.academia.edu/11602516/ELECTRONIC_WORLD_OF_MOUTH_VIA_CONSUMER_OPINION_PLATFORMS_WHAT_MOTIVATES_CONSUMERS_TO_ARTICULATE_THEMSELVES_ON_THE_INTERNET
13. Hernández Sampieri, R., Fernández Collado, C. y Baptista Lucio, P. (2006) *Metodología de la investigación*. (4ta edición) México: Ed. McGraw Hill.
14. Lamba, H., Bharadhwaj, V., Vachher, M., Agarwal, D., Arora, M. y Kumaraguru, P. (2016) Me, Myself and My Killfie: Characterizing and Preventing Selfie Deaths. Recuperado 25 de febrero de 2018, a partir de: <https://arxiv.org/pdf/1611.01911.pdf>

15. Park, C., Wang, Y., Yao, Y. & Kang, Y. (2011) Factors Influencing EWOM Effects: Using Experience, Credibility, and Susceptibility, *International Journal of Social Science and Humanity*, vol. 1, n. Recuperado 22 de febrero de 2018, a partir de: <http://www.ijssh.org/papers/13-H10193.pdf>
16. Statista.com (2018) Number of social network users worldwide from 2010 to 2021 (in billions) Recuperado 25 de mayo de 2018, a partir de: <https://www.statista.com/statistics/278414/number-of-worldwide-social-network-users/>
17. Svelander, A. y Wiberg, M. (2015) The Practice of Selfies. Recuperado 25 de mayo de 2018, a partir de: <http://interactions.acm.org/archive/view/july-august-2015/the-practice-of-selfies>
18. Torres Hernández, A. (2017) El fenómeno selfie al rescate de la imagen en las ciudades modernas. Recuperado 25 de mayo de 2018, a partir de: <http://www2.ual.es/RedURBS/BlogURBS/el-fenomeno-selfie-al-rescate-de-la-imagen-en-las-ciudades-modernas/>
19. Van Gorp, B. y Bénéker, T. (2007) Holland as other place and other time: alterity in projected tourist images of the Netherlands. *GeoJournal*. Recuperado 24 de febrero de 2018, a partir de: <https://link.springer.com/content/pdf/10.1007%2Fs10708-007-9085-9.pdf>
20. Zanfardini, M., Gutauskas, A., y Diez, R. (2013) *Gestión de la información en turismo*. Neuquen: Ed. Educo.
21. Zanfardini, M.; Bigné, E.; Andreu, L. y Ruiz, C. (2016) El eWOM como proceso comunicativo en los destinos turísticos. *Anuario de Estudios en Turismo - Facultad de Turismo UNCo*.

DISEÑO DE UN INSTRUMENTO OPERATIVO PARA EL RELEVAMIENTO DE MODELOS MENTALES - Estudio de caso: directivos de empresas agroindustriales de la región de Azul.

Lorenzo, Carlos A. clorenzo@speedy.com.ar
Reina, Rubén J. rreina@faa.unicen.edu.ar
Lorenzo, Ma. Natalia lorenzonatalia@yahoo.com.ar
Díaz, Héctor R. contador.hectordiaz@gmail.com
Durante, Mario O. mariodurante@ceal.com.ar

Facultad de Agronomía/Facultad de Cs. Económicas – Universidad Nacional del Centro de la Pcia. de Buenos Aires (UNCPBA)

RESUMEN

El trabajo constituye un avance de investigación 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”. En esta etapa de investigación, se esbozan los ajustes realizados al instrumento operativo de relevamiento desarrollado sobre la temática de modelos mentales de los directivos de las empresas de la cadena agroindustrial de la región de Azul, para poder instrumentarlo en el campo experimental. Los saberes teóricos considerados en el trabajo, derivan del desarrollo de la complejidad e integración de estudios anteriores y en curso sobre la temática. Además, de los trabajos realizados por parte de distintos autores de reconocida trayectoria en teorías y aplicaciones referidas a los modelos mentales en las organizaciones. Sobre lo cual, se ha diseñado un instrumento operativo como herramienta experimental de relevamientos a campo, orientada a aplicarse a personas en su función directiva dentro de las empresas objeto de estudio, permitiendo la obtención de datos y constituyéndose a la vez, en una primera aproximación al entendimiento de los modelos mentales existentes.

Palabras Clave: Modelos Mentales – Directivos – Guía de Relevamiento – Empresas Agroindustriales.

INTRODUCCIÓN

El presente trabajo, forma parte de avances de investigación, dentro de las diferentes líneas de tratamientos temáticos, en el marco del Modelo SER H4 de Diagnóstico y Mejora Organizacional y su abordaje de los Modelos Mentales para la aplicación profesional en gestión organizacional. Actualmente, se continúa trabajando en la investigación e integración de estudios y trabajos realizados por parte de diversos autores de reconocida trayectoria (además de las producciones propias dentro del Modelo SER H4) en neurociencias, neurocognición y la temática de la mente aplicada a la administración, buscando una aproximación al entendimiento de los modelos mentales existentes en los decisores de las empresas agroindustriales a nivel regional.

El grado de complejidad, que reviste la temática de modelos mentales, requiere de la conceptualización teórica como base para el desarrollo de instrumentos operativos que permitan el relevamiento de datos a campo, de manera coherente y objetiva, buscando comprender el funcionamiento de los modelos mentales en la dinámica actual de los directivos de las organizaciones agroindustriales a nivel regional. Siendo importante, la acción e interacción de diferentes aspectos humanos, organizacionales y ambientales que influyen o pueden influir en la mente de los decisores de manera integrada a las individualidades personales y estados emocionales, y que pueden verse reflejados en su comportamiento profesional.

OBJETIVOS

El OBJETIVO GENERAL del trabajo: diseñar un instrumento operativo adecuado para el relevamiento de modelos mentales en directivos de las empresas agroindustriales de la región de Azul.

Los OBJETIVOS ESPECÍFICOS:

- 1) Describir los aspectos teóricos de los Modelos Mentales, en el marco del Modelo SER H4.
- 2) Explicitar el desarrollo del instrumento operativo de relevamiento de datos a campo.
- 3) Identificar y realizar los ajustes requeridos para adecuar el instrumento operativo de relevamiento de datos a un diseño coherente para implementar en los directivos de las empresas de la cadena agroindustrial de la región de Azul.

METODOLOGÍA

Los directivos de las empresas agroindustriales de la región de Azul, son la esencia del análisis en el relevamiento a campo, mediante la aplicación de una guía de relevamiento denominada instrumento operativo de relevamiento, desarrollado y ajustado bajo el enfoque teórico de los modelos mentales

dentro del marco del Modelo SER H4. Se emplea, el estudio de caso para la puesta a prueba de la metodología; considerando un conjunto de empresas que cuentan con más de 5 años de antigüedad y trayectoria empresarial ininterrumpida en el sector. Si bien, es interesante aplicar la técnica del muestreo estadístico, resulta una actividad de difícil aplicación, de acuerdo a la experiencia de los integrantes del equipo de investigación, en estudios realizados en etapas anteriores de investigación, derivados de la necesidad de contar con la participación colaborativa, voluntaria y responsable de los integrantes de las empresas.

En estas organizaciones, se prevé entrevistar al presidente, director, gerente o a su equivalente jerárquico. Se cuenta con un grupo de trece (13) empresas de la cadena agroindustrial, siendo las mismas: productores agropecuarios (sector productivo), empresas de industrialización de semillas (empresas de transformación o industrialización), empresas proveedoras de insumos, empresas de servicios (RRHH, seguros), empresas transportistas, empresas de almacenamiento de cereales (sector servicios).

El soporte teórico y bibliográfico empleado en el trabajo, deriva de distintos autores de reconocida trayectoria, complementando los conocimientos con las producciones propias dentro del Modelo SER H4 en relación a temáticas de neurociencias, neurocognición y la mente aplicada a la administración.

El instrumento desarrollado para la recolección de datos en el campo experimental, es una guía de relevamiento diseñada específicamente, sobre la base diversos aspectos orientados a la obtención de datos que permitan comprender el funcionamiento de los modelos mentales de los directivos de las empresas en estudio.

La guía de relevamiento elaborada, en su versión definitiva y apta para su implementación, se divide en siete apartados referidos a: imagen futura, moral y ética, elementos y tendencia, métodos y datos, influencias y motivación, seguimiento e indicadores, y experiencia y habilidades; con una cierta cantidad de preguntas, en función de la necesidad de datos a relevar. La guía de relevamiento, se habrá de aplicar a través de la entrevista clínica reiterada, la que supone la realización de una serie de encuentros y exploraciones conjuntas entre el investigador y distintos directivos pertenecientes a las empresas.

Finalmente, se presentan conclusiones referentes a contribuciones que permitirá realizar el trabajo, promoviendo la reflexión crítica sobre los temas académicos tratados.

MARCO TEÓRICO

Antecedentes referidos a la temática de modelos mentales

Según Peter Senge [1] respecto de las cinco disciplinas, de las cuales una es constituida por los denominados Modelos Mentales, nos dice porque fracasan las mejores ideas: “Estamos cada vez más convencidos que este trecho entre el dicho y el hecho no surge de intenciones débiles, de flaqueza de voluntad o aún de una comprensión asistémica, sino de modelos mentales. Por eso la disciplina de manejar modelos mentales – el afloramiento, verificación y perfeccionamiento de nuestras imágenes internas acerca del funcionamiento del mundo – promete ser una decisiva innovación en la construcción de organizaciones inteligentes” [2]. Asimismo, Senge [3] aporta herramientas que actúan como estrategias para trabajar los modelos mentales.

Otro concepto a destacar es el aportado por Howard Gardner [4] cuando habla de “Mentes Flexibles”, el cual se añade a sus conocidos estudios sobre el concepto de inteligencias en contraposición al de inteligencia de la teoría clásica. De la misma manera, otro autor importante a tener en cuenta es Magoroh Maruyama [5] en cuanto a los esquemas mentales en la gestión multicultural, sobre todo para este trabajo y el estudio llevado a cabo en lo referido a la investigación endógena.

Complementariamente, en el proceso teórico del proyecto, interesa ver cómo se puede 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 integradas; es decir, sentido y/o espiritualidad, emociones, sentimientos, racionalidad y el resto del cuerpo biológico. Determinados autores referidos a conceptos de neurociencias para la administración y la gestión son considerados en el proceso de investigación, tales como: Gazzaniga, Michael S. [6]: Interpretación de la realidad – percepción. Creencias, valores y cultura organizacional; Damasio, Antonio [7]-Endelman, Gerald [8]: Límites actuales de las neurociencias. Individuos y grupos en análisis y decisiones; Endelman, Gerald [9]: Conciencia e inconciencia, cultura organizacional, liderazgo, poder e influencia; Jeannerod, Marc [10]; entre otros.

En lo referido al concepto de sentimiento, separado-en su análisis neurobiológico- del de emociones (el cual transita como si fuese el mismo fenómeno en el cerebro, la mente y el cuerpo humano), se corresponde con el estudio en relación al impacto en el comportamiento y la toma de decisiones del ser humano en las organizaciones como así también en sus derivaciones en el aprendizaje en las mismas. Según Antonio Damasio, “las emociones se representan en el teatro del cuerpo. Los sentimientos en el teatro de la mente” [11].

De acuerdo a los trabajos de investigación y la estructura que tienen las publicaciones de J. A. Pérez López [12], a través de los cuales presenta su modelo tratando de representar los componentes y operaciones que han de darse necesariamente en un agente libre para explicar sus procesos dinámicos. Ello resulta valioso debido a que el proyecto aquí presentado trata de bajar los Modelos Mentales a la operación, siendo para ello fundamental el marco de la Teoría de la acción.

El Modelo Mental del Ser Humano y su relación con las organizaciones

En el proceso de desarrollo de una estructura de Modelo Mental, entendemos que es necesario en primera instancia, seleccionar los elementos que lo conforman cognitivamente basándose en la teoría más actualizada existente sobre el funcionamiento del binomio mente-cuerpo (bibliografía incluida en el trabajo), y relacionar estos elementos de tal manera que se puedan determinar, en lo posible, una jerarquía hipotética de prelación entre ellos en la acción cognitiva, con la finalidad de identificar la dinámica de los procesos relativos a la gestión organizacional; los cuales implican la acción conjunta de grupos y/o equipos en función de proyectos con finalidades definidas, o la ocurrencia de eventos que denotan la existencia de conflictos y/o la necesidad de comportamientos para los cual es preciso tomar decisiones y operar en la realidad produciendo hechos.

La organización es un nivel abstracto como sujeto de estudio. Es por ello, que hacer foco en el individuo y sobretodo en el liderazgo y el autoliderazgo se torna decisivo; teniendo siempre en cuenta que en una empresa en marcha el marco y la influencia de la cultura organizacional, valores, principios, artefactos y sus símbolos son aspectos básicos, como también los sistemas políticos, usos del poder en las decisiones y en las negociaciones, que están relacionados a cada tipo de cultura. Es decir, de acuerdo al grado de centralización o delegación presente en la organización, el líder y el componente humano son centrales, y de allí la necesidad de analizar el complejo Modelo Mental de los participantes. Por lo tanto, hay que descubrir el funcionamiento dinámico de modelos mentales en equipo con un determinado liderazgo.

La organización, a través de la cultura organizacional, tiene -metafóricamente- un genoma organizacional. El ser humano, con poder e influencia, desde su modelo mental y en cooepetencia con otros seres humanos sigue este genoma y, en algunos casos, tiene la posibilidad de modificar, eventual o sostenidamente para el logro de los objetivos, las decisiones y acciones que nos conducen a los mismos [13].

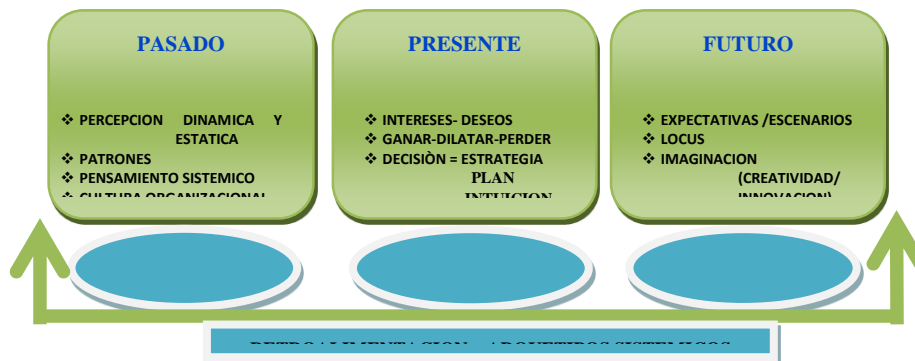
El Modelo Mental: submodelos en relación a una dinámica de proceso hacia el objetivo

Cuando se comenzó a seleccionar los elementos que deberían componer los Modelos Mentales con la finalidad determinada y expresada previamente en este trabajo, se llegó a tipificarlos de acuerdo a la etapa del proceso en el que actuaban, aunque ciertamente de una manera subjetiva y arbitraria, pero que hace a que sea útil y funcional para esta investigación y los sujetos de observación y aplicación a ser relevados.

Por lo cual, se logró definir que existen, en los Modelos Mentales, elementos básicos, elementos de tendencia (que son los que sostienen los elementos básicos en una dirección), elementos de dirección, y elementos que durante el proceso hacia los objetivos refuerzan o mediatizan, sobretodo impactando desde lo exógeno (desde el contexto), y en los aspectos endógenos o de la mente, en relación al Modelo Mental y su constitución [14].

A continuación, se presenta la Figura 2 con los elementos del Modelo Mental en función de las etapas en que intervienen con mayor fuerza y habitualidad (a nuestro criterio), de tal manera que se pueden ver sus relaciones a través de flechas y una cierta prelación dispuesta para una exposición más clara.

Figura 2: Modelo Mental en el tiempo - Dinámica



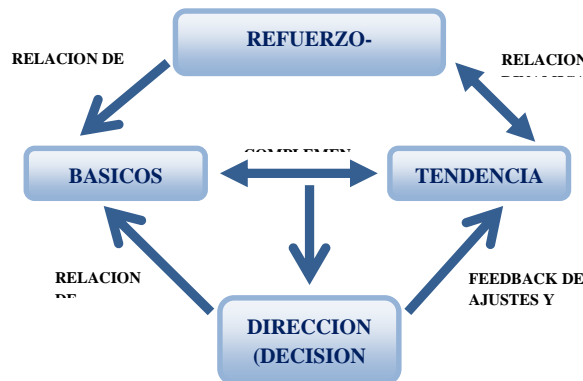
Fuente: producción propia

Cierre dinámico y recursivo del Modelo

Gráficamente en la figura 3, se presenta cómo es el modelo total del proceso de aplicación de la técnica de Modelo Mental, cuya creación deriva de etapas anteriores de investigación dentro del marco del proyecto de investigación presentado. De izquierda a derecha, se parte de la memoria del cerebro y la mente del ser humano, que surge de la relación consciente e inconsciente entre los elementos básicos, los de tendencia (siendo ambos parte del “presente”), y los de dirección (construyendo escenarios que son el “futuro”). Asimismo, los elementos de refuerzo y compensación actúan modificando, eventualmente, el comportamiento en el corto plazo, y los modelos mentales, en caso de que persistan, en el mediano plazo.

Por lo tanto, actúan los elementos de dirección, los de tendencia y los básicos dentro de la concomitancia mental del proceso. Siendo los “resultados” de las decisiones y acciones surgidas de los modelos mentales (tanto individuales como en grupos o equipos) los que producen esta dinámica de ajuste en el proceso y en el sistema. Constituyéndose en un feedback recursivo desde el enfoque teórico (no siendo exactamente de la manera explicada, las etapas en la realidad). Se produce a través de la memoria, las emociones y la reflexión, experiencias y aprendizaje, la posibilidad de modificar o reforzar elementos básicos del modelo mental como así también aquellos relativos a las tendencias, y de allí en los demás [15].

Figura 3: Cierre dinámico y recursivo del modelo



Fuente: producción propia

Elementos del proceso de teoría y aplicación del Modelo de Modelo Mental

Buscando simplificar el entendimiento para el lector, se resumen y listan los elementos que conforman cada punto del proceso de teoría y aplicación del Modelo de Modelo Mental presentado:

- Elementos básicos: Locus de control; creencias, valores y principios (formas de ver la vida y el mundo); moral y ética; personalidad; talante; razón; emoción; sentimientos (fundamentalmente lo que causa alegría o tristeza); existencialidad (espíritu).
- Elementos de tendencia: Tipos de inteligencia (principalmente la emocional); experiencia; optimismo/pesimismo; empatía; realismo; resiliencia; habilidades; conocimientos; intuición; pensamiento sistémico; reflexión; motivación; aprendizaje.
- Elementos de dirección: Expectativas; fines/plazos; escenarios; visión imaginada; creación/innovación; intuición.
- Elementos de refuerzo y compensación: Valores de familia; género; etariedad; grupos de relación; necesidades en jerarquía; intereses; estructura de deseos; recursos/liderazgo; impacto de influencias; negociación; tipos culturales y sistemas políticos; stakeholders [16].

Las empresas agroindustriales de la región de Azul y sus directivos

Las empresas agroindustriales son organizaciones que participan directamente o como intermediarias en la producción agraria y/o pecuaria, procesamiento industrial, comercialización o distribución nacional y exterior de bienes comestibles o de fibra.

A diferencia de otros sectores, la agroindustria es compleja, pues existen muchas variables que influyen permanentemente en el éxito o fracaso de las empresas, desde el proceso productivo (pre-cosecha), pasando por la cosecha (recolección del producto), tratamiento post-cosecha, comercialización y distribución, servicios. Situación que deriva en constante circunstancias de riesgo e incertidumbre al trabajar con productos de la naturaleza que tienen procesos biológicos determinados. Sumado a todo ello, se encuentran las particularidades propias de sus directivos en la interpretación, elaboración y aplicación de decisiones empresariales, en función de sus modelos de entendimiento y acción.

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

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

La conformación directiva de estas empresas agroindustriales, muestra cierta diversidad etarea y cantidad de directivos por organización, existiendo la presencia un representante por empresa y hasta dos personas que participan en el proceso de dirección y toma de decisiones. Situación que complejiza aún más el entendimiento de la influencia que tiene cada directivo en el funcionamiento organizacional y general de las empresas [17].

Es razonable intuir y pensar, que las diferencias personales de quienes gestionan estas organizaciones, accionan por medio de sus modelos mentales y se ven reflejadas en la cultura organizacional por medio de las diferentes variables integrantes, evidenciando culturas organizacionales predominantes relacionadas con sistemas políticos determinados que configuran el funcionamiento organizacional de las empresas agroindustriales de la región de Azul.

RESULTADOS

Generalidades del proceso de elaboración del instrumento operativo de relevamiento

Dentro la investigación de Modelos Metales, el objeto de estudio es el individuo, así como también los grupos organizados en los que los individuos articulan entre sí en función de diversos intereses en cuanto a finalidades y actividad. A partir de dicha propuesta de análisis se intuye la amplitud de búsqueda de modelos y submodelos mentales, dándole un marco extenso de complejidad. En función de lo cual, se ha buscado identificar las formas que lleven a menos engaños o autoengaños de los sujetos que se releven, y poner límites a un relevamiento tan amplio. El foco, no solamente se ha hecho en la guía de relevamiento, sino que ha sido necesario considerar que el diseño del instrumento operativo tenga en cuenta las respuestas para el análisis y el procesamiento de diversos aspectos que conforma el ser humano y su mente, desde las creencias hasta su aplicación y acción a través de todos sus sentidos y biología. Por ello mismo, esta investigación está incurriendo en estudios semiológicos [18] de los “textos”, tanto escritos como verbales y gestuales que tendrá el diseño de la guía de relevamiento y su protocolo.

Una idea a tener en cuenta, es la del “punto ciego” en la visión del hombre, el cual es “llenado” cognitivamente. Se considera que, metafóricamente, habría que buscar “el punto ciego cognitivo” debido a que podría ser el punto donde se está más cerca del inconsciente y del proceso tanto instintivo como intuitivo. De esta forma, el punto cognitivo se llena, en su oscuridad, con la imaginación, las creencias subyacentes, entre otras cuestiones. Por lo cual, desde la imaginación y/o fantasía y dependiendo del rango de normalidad del sujeto, se podría inducir información heurística suficiente para finalidades de interés sobre el mismo y sobre la mente humana mediante diversas opciones desarrolladas a través del ejercicio de la creatividad y la innovación.

En resumidas palabras, se busca explicitar al lector de este trabajo, cómo se interpreta la complejidad de la temática de investigación, y también que, al ser conscientes de ello, en el proceso de diseño del instrumento operativo de relevamiento, se realizado hincapié especialmente en que la información que se obtenga de los relevamientos a campo, esté dirigida a limitar suficientemente los sesgos en las respuestas, de manera tal que permita extraer la mayor cantidad posible de información confiable. Para que eso sea factible posible se deberá medir la consistencia del diseño en función de la finalidad del relevamiento [19].

Instrumento operativo de relevamiento de datos desarrollado en versión borrador

En el diseño de la guía de relevamiento (instrumento operativo), se considera una serie de aspectos de la persona, como eje central de estudio desde una perspectiva integrada y sistémica, actuando en sus organizaciones bajo determinadas acciones derivadas de la toma de datos, interpretación de los mismos y su materialización por medio de la acción, en función de la percepción, racionalidad o irracionalidad en determinadas circunstancias organizacionales, del micro y macro ambiente, en el cual se encuentran inmersas las actividades empresariales que habitualmente desarrollan [20].

Una versión borrador de la guía de relevamiento elaborada, involucró a cada elemento y aspecto del Modelo de aplicación de la técnica de modelos mentales, dentro de cinco bloques de preguntas, que contemplaban consideraciones de los directivos, desde el enfoque de ser personas que se exponen a situaciones y se comportan en consonancia con su forma de pensar y entender. Estos bloques de preguntas refieren a: Imagen futura, Métodos y datos, Influencias y motivación, Seguimiento e indicadores, y Experiencias y habilidades.

La guía de relevamiento elaborada, ha sido la primera versión en la búsqueda de materializar la teoría en un instrumento operativo que permita acceder al campo experimental, conociendo que la misma es pasible de modificaciones, durante el proceso de revisiones individuales y grupales para poder aplicar, los saberes teóricos sobre modelos mentales, en los directivos de las organizaciones agroindustriales de la región de Azul [21].

Diseño final del instrumento operativo para instrumentar en el relevamiento de modelos mentales

Sobre la base del desarrollo de la guía de relevamiento en formato borrador, como herramienta operativa a ser utilizada en la búsqueda de datos respecto a los modelos mentales de los directivos de las empresas agroindustriales de la región de Azul, se analizó en profundidad los distintos bloques de preguntas para efectuar los ajustes que consideramos necesarios e ineludibles, para lograr un diseño definitivo de la herramienta de relevamiento de datos a aplicar en los sujetos de estudio en dichas empresas, desde un enfoque epistemológico.

La expuesto, que se complementó con la percepción de los investigadores sobre la posibilidad de hallazgo de diferentes situaciones en las empresas, en virtud de que las personas que las componen se pueden comportar de manera inconsciente o consciente en coherencia con sus modelos mentales e influencias que reciben a diario. Condición, que se entiende como factible a nivel individual y/o grupal entre las distintas organizaciones del complejo agroindustrial como así también dentro de una misma organización.

En el proceso de ajuste del instrumento operativo, se efectuaron revisiones tanto de forma como conceptuales, buscando -dentro de un gran marco de subjetividad- lograr la objetividad necesaria en la herramienta, para la obtención de datos fiables que nos permitan la aproximación a la primera interpretación de los modelos mentales existentes en los directivos de las empresas agroindustriales de la región.

De esta manera, ha sido necesaria la revisión del modelo total del proceso de aplicación de la técnica de modelo mental, buscando materializar por medio de preguntas múltiples y cruzadas, para disminuir los potenciales sesgos. Las revisiones efectuadas, permitieron reformular cuestionarios existentes e incorporar dos bloques adicionales de preguntas, referidos a Moral y ética, y a Elementos y tendencias. La guía de relevamiento en su versión definitiva para esta etapa de investigación, cuenta con los criterios y requisitos necesarios para poder instrumentarse en el campo experimental, bajo la consideración del equipo de investigación. Siendo conscientes de que al momento de los relevamientos y a posterior de los mismos podemos encontrarnos con la necesidad de nuevos ajustes y rediseños.

Figura 5. Diseño definitivo del instrumento operativo (Guía de relevamiento). Al final del artículo.

En la figura 5, se presenta de manera abreviada e ilustrativa, el diseño definitivo del instrumento operativo para su implementación en los relevamientos de datos sobre modelos mentales de los directivos de las empresas agroindustriales de la región de Azul. En esta ocasión sólo se expone un bloque de preguntas referido a “Imagen futura” de los directivos, bajo diferentes preguntas y exposición a situaciones, buscando la obtención de datos que ayuden a comprender o eventualmente tener una aproximación al entendimiento, del modelo mental de estas personas. Al mismo tiempo, es importante explicitar que el encabezado de la guía de relevamiento consta no sólo de los datos del directivo y organización, sino también de aspectos referidos a tipología de la cultura organizacional, tipología política y estilo de liderazgo relevados en etapas anteriores del proyecto de investigación.

CONCLUSIONES

Entendiendo el alto grado de complejidad que reviste la temática de modelos mentales, en virtud de que el sujeto a ser relevado para su análisis es el ser humano en su comportamiento dentro de las organizaciones empresariales-y la potencialidad de engaños o autoengaños al momento de los relevamientos por medio del instrumento operativo (guía de relevamiento), radica el motivo por el cual, la guía de relevamiento elaborada en formato borrador ha sido sometida a un estudio pormenorizado, buscando efectuar los ajustes que fueran necesarios para lograr el diseño de un instrumento criterioso y objetivo para su implementación en el campo experimental.

Los ajustes realizados a la guía de relevamiento, se efectuaron sobre la base teórica del proceso de teoría y aplicación del Modelo de Modelo Mental en el marco del Modelo SER H4, sumado a la percepción subjetiva de los investigadores sobre la posibilidad de hallazgo de diferentes situaciones en las empresas, en virtud de que las personas que las componen se pueden comportar de manera inconsciente o consciente en coherencia con sus modelos mentales e influencias que reciben a diario. Esta adecuación de la guía ha sido necesaria para limitar o restringir sesgos que usualmente derivan en datos erróneos o apreciaciones imprecisas.

En esta etapa investigativa no se dispone de datos empíricos, el trabajo presentado, muestra los principales aspectos teóricos requeridos para el abordaje de la temática Modelos Mentales como sustento para el diseño de la guía de relevamiento, que ha pasado por diferentes fases de desarrollo, desde su elaboración como instrumento en formato borrador al diseño formal definitivo de un instrumento operativo adecuado para ser implementado en el campo experimental.

El relevamiento, en los directivos de las empresas agroindustriales de la región de Azul, habrá de desarrollarse por medio de los integrantes del equipo de investigación con sede en la Facultad de Agronomía de la UNCPBA en la ciudad de Azul. Esperando la obtención de datos que permitan comprender los modelos mentales existentes y/o la aproximación al entendimiento de los mismos.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- [1] 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.
- [2] Senge, P.; Ross, R.; Smith, B.; Roberts, Ch.; Kleiner, A. “La Quinta disciplina en la práctica”, Ediciones Granica, Barcelona-España, 1995.
- [3] 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. Pág.219.
- [4] Gardner, H. “Mentes Flexibles: el arte y la ciencia de saber cambiar nuestra opinión y la de los demás”, Editorial Paidós, Barcelona-España, 2004.
- [5] Maruyama, M. “Esquemas Mentales: gestión en un medio multicultural”, 1ra edición, Editorial Dolmen, Santiago de Chile-Chile, 1998.
- [6] Meyer, C. “Los nuevos Psi”, 1º Edición, Editorial Sudamericana, Buenos Aires, Argentina, 2010.
- [7] Damasio, A. “La sensación de lo que ocurre”, Debate, Barcelona-España, 2001.
- [8] [9] [10] Meyer, C. “Los nuevos Psi”, 1º Edición, Editorial Sudamericana, Buenos Aires, Argentina, 2010.
- [11] Damasio, A. “En busca de Spinoza: neurobiología de la emoción y los sentimientos”, Editorial Paidós, Buenos Aires-Argentina, 2014.
- [12] Pérez López, J.A. “Teoría de la acción humana en las organizaciones: la acción personal”, Ediciones Rialp, Madrid-España, 1991.
- [13] [14] Lorenzo, C. A., Lorenzo M. N. (2017) “Teoría y práctica sobre los modelos mentales: línea de investigación del Modelo SER H4”. IV Congreso Latinoamericano de Administración (CONLAD) y VII Encuentro Internacional de Administración de la región jesuítico guaraní-R.C.D N° 001/17. Lema “Administración: el administrador como gestor estratégico del conocimiento sin fronteras”. 11 y 12 de septiembre 2017. Posadas, Misiones ISSN: 2451-6589 – Pág.: 103-116. Univ. Nacional de Misiones, Facultad de Cs. Económicas, Depto. de Administración <http://conlad.fce.unam.ar>
- [15] [16] Lorenzo, C. A., Lorenzo M. N. (2017) “Tipologías de modelos mentales: línea de investigación del Modelo Ser H4”. IV Congreso Latinoamericano de Administración (CONLAD) y VII Encuentro Internacional de Administración de la región jesuítico guaraní-R.C.D N° 001/17. Lema “Administración: el administrador como gestor estratégico del conocimiento sin fronteras”. 11 y 12 de septiembre 2017. Posadas, Misiones ISSN: 2451-6589 – Pág.: 103-116. Univ. Nacional de Misiones, Facultad de Cs. Económicas, Depto. de Administración <http://conlad.fce.unam.ar>
- [17] Lorenzo, C. A., Reina, R.J., Díaz, 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” I Congreso Latinoamericano de Administración (CONLAD) y IV Encuentro Internacional de Administración de la región jesuítico-guaraní. 8 y 9 de septiembre 2014. Posadas, Misiones ISSN: 2451-6589 – Pág.: 178-193. Univ. Nacional de Misiones, Facultad de Cs. Económicas, Depto. de Administración <http://conlad.fce.unam.ar>
- [18] Moreno Fernández, F. “Sociolingüística cognitiva: proposiciones, escolios y debates”, Iberoamericana/Vervuert, Madrid-España, 2012.
- [19] Lorenzo, C. A., Lorenzo M. N. (2017) “Tipologías de modelos mentales: línea de investigación del Modelo Ser H4”. IV Congreso Latinoamericano de Administración (CONLAD) y VII Encuentro Internacional de Administración de la región jesuítico guaraní-R.C.D N° 001/17. Lema “Administración: el administrador como gestor estratégico del conocimiento sin fronteras”. 11 y 12 de septiembre 2017. Posadas, Misiones ISSN: 2451-6589 – Pág.: 103-116. Univ. Nacional de Misiones, Facultad de Cs. Económicas, Depto. de Administración <http://conlad.fce.unam.ar>
- [20] Lorenzo, C. A., Reina, R.J., Lorenzo M. N., Díaz, H., Durante, M. O. “Introducción al estudio de los modelos mentales en las organizaciones del sector agroindustrial de la región de Azul”. Encuentro regional ADENAG buenos aires 2017. Universidad Nacional de La Plata. Facultad de Ciencias Económicas. La Plata 20 de octubre de 2017.
- [21] Reina, R.J., Lorenzo M. N., Díaz, H., Durante, M. O. “Desarrollo de un instrumento operativo para el estudio de los modelos mentales en los directivos de las empresas agroindustriales de la región de Azul”. 34 Congreso

Nacional de ADENAG. Facultad de Ciencias Económicas y Sociales, UNMP. Mar del Plata, 23 y 24 de mayo de 2018.

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.

Figura 5

FACULTAD DE AGRONOMÍA - UCPBA - GRUPO DE INVESTIGACIÓN

GUÍA DE RELEVAMIENTO: **MODELOS MENTALES**

Fecha de relevamiento:

Empresa:

Edad de la persona: (menor a 35) (35 a 50) (mayor a 50)

Sociedad / Unipersonal:

Jerarquía de gerenciamiento/ Estructura

Tamaño según empleados: (menor a 5) (6 a 20) (20 a 100) (mayor a 100)

Tamaño según facturación: (menor a 3.000.000 anuales) (3.000.000 a 50.000.000) (mayor a 50.000.000)

Tipología cultural

Tipología política

Estilo de liderazgo

Estilo de comunicación frecuentemente utilizada

Interpretación y formación de escenario futuros del decisor de la empresa

La experiencia y conocimientos influyen en la construcción de escenarios futuros por parte del decisor de la empresa

En qué medida

Breve explicación:

En la búsqueda de conocimientos ha tenido éxitos, fracasos, mejoras, deterioros que inciden en sus experiencias

En qué medida

Breve explicación:

IMAGEN FUTURA

1. Cuando comienza un negocio, proyecto o emprendimiento, qué factores normalmente considera que influyen

En qué proporción cree usted que influye el factor suerte

En qué proporción cree usted que influye el factor voluntad propia

En qué proporción cree usted que influye el factor destino

En qué proporción cree usted que influye el factor conocimiento

En qué proporción cree usted que influye el factor experiencias

En qué proporción cree usted que influye el factor contexto

En qué proporción cree usted que influye el factor recursos

En qué proporción cree usted que influye el factor personas

En qué proporción cree usted que el destino tiene influencia en su imagen de futuro

1.1. Que participación tiene...

Intuición	% participación	<input type="text"/>
Deseo	% participación	<input type="text"/>
Interes	% participación	<input type="text"/>
Necesidad	% participación	<input type="text"/>

2. En base a qué creencias y/o valores ve los escenarios futuros

2.1. Que participación tiene...

Economía	% participación	<input type="text"/>
Mercado	% participación	<input type="text"/>
Sociedad	% participación	<input type="text"/>
Política	% participación	<input type="text"/>
Tecnología	% participación	<input type="text"/>
Precios	% participación	<input type="text"/>
Costos	% participación	<input type="text"/>
Productividad	% participación	<input type="text"/>
Competencia	% participación	<input type="text"/>
Gerencia	% participación	<input type="text"/>
Supervisión	% participación	<input type="text"/>
Todo el personal	% participación	<input type="text"/>
La familia	% participación	<input type="text"/>

Observación
 No necesariamente los parámetros porcentuales deben sumar el 100% en esta etapa de investigación (etapa cualitativa por sobre lo cuantitativo)

2.2. Mis creencias se exteriorizan en

Mis palabras	<input type="text"/>
Mis comportamientos	<input type="text"/>
Mis decisiones	<input type="text"/>
Mis acciones	<input type="text"/>

2.3. Que porcentaje de mis creencias no las manifiesto como son %

2.4. Especificar el siguiente orden de 1 a 3 según la prioridad dada

Creencias	<input type="text"/>
Valores	<input type="text"/>
Principios en mi actividad vivencial	<input type="text"/>

3. La idea de escenarios futuros surge de manera

Emergente	<input type="text"/>	Participación	<input type="text"/>
Reacción en relación a impactos	<input type="text"/>		<input type="text"/>
Habitual	<input type="text"/>		<input type="text"/>
Pensada y planificada	<input type="text"/>		<input type="text"/>

3.1. Prevee o acentúa su idea de escenarios futuros, teniendo en cuenta

3.2. De acuerdo a los escenarios que Ud. Considera, qué probabilidad de ocurrencia le asignaría (De 0% a 100%)

Fuente: elaboración propia

LA IMPORTANCIA DEL RECUERDO EN LA EXPERIENCIA TURÍSTICA DE LOS MILLENNIALS. ADECUACIONES NECESARIAS EN LAS EMPRESAS PARA LOGRARLO.

MACIEL, ALDO DANIEL ALDOMACIEL4@GMAIL.COM
 GROH, MARCELO DANIEL MARCEGROH@GMAIL.COM
 DIECKOW, LILIANA MARÍA LILIANADIE@GMAIL.COM

Facultad de Humanidades y Ciencias sociales, Universidad Nacional de Misiones.

RESUMEN

El turismo, como industria global, tiene un crecimiento sostenido durante los últimos 10 años, con un desempeño particularmente atractivo. Ofrece como producto un conjunto integrado de prestaciones: hotelería, transporte, gastronomía y actividades que satisfacen un conjunto amplio de motivaciones y emociones, cuyo principal beneficio para los turistas es la creación de recuerdos. La búsqueda de oportunidades que ofrece este negocio extendió sus fronteras a todo el planeta y propone a los destinos y empresas, el desafío de producir experiencias y recuerdos como estrategia para aumentar la participación en el negocio.

Ir más allá del hedonismo es un argumento de marketing recurrente: “la gente no quiere comprar productos, quiere experiencias. Vende experiencias, no productos”. Ello sitúa a las experiencias como beneficio esperado del consumo. Una experiencia es un evento, un suceso memorable que se guarda en la memoria. Cuando esto sucede, creamos un recuerdo que interviene activamente en nuestros procesos decisivos y elecciones de compra. Entender cómo se producen las experiencias, los recuerdos es clave, al permitir administrar la producción para adecuarla a los requerimientos de la demanda y cumplir el mandato de la diferenciación. Esta ponencia, con fuentes secundarias profundiza en la Generación Millennials, donde el recuerdo cobra especial relevancia.

PALABRAS CLAVE: Turismo, experiencias, recuerdo, producción, Generación Millennials.

Introducción - Problema

Uno de los problemas que enfrentan las empresas prestadoras de servicios turísticos en un entorno altamente competitivo y cada vez más tecnológico es lograr escapar de la estandarización; diferenciarse es una cuestión estratégica. Diferenciarse implica administrar el diseño del producto y comunicar los beneficios, las utilidades que ofrece. En un mundo donde todas las empresas buscan posicionarse en la mente de sus consumidores y donde la competencia es cada vez más feroz, lograr ser percibido como diferente por parte de los clientes, es un desafío muy grande y complejo. Más aún, teniendo en cuenta las nuevas tecnológicas de comunicación e información (TICs) presente en la denominada “Tercer Revolución Industrial”, término acuñado por Jeremy Rifkin y las particularidades comunicaciones y de prioridades personales de la nueva generación Millennials.

De modo tal que esta ponencia busca responder a los siguientes interrogantes: ¿Cómo se produce una experiencia? o dicho de otro modo; ¿Cómo se produce un recuerdo? ¿Cómo generar esos recuerdos positivos en turismo para a las personas de la generación Millennials?

Se debe destacar la escasa bibliografía existente relacionada con la Generación Millennials y a la temática del recuerdo y las experiencias positivas.

Esta ponencia presenta resultados parciales del proyecto de investigación PDTS N° 16H/493 FHyCS-UNaM, titulado: “*Los Millennials y el turismo. Análisis de las particularidades de esta generación en relación al consumo turístico, su percepción sobre la calidad y su desempeño como profesional, en función de su formación, inserción laboral y emprendedurismo*” (años 2017- 2020), integrado además por los investigadores Elvira Lansse, Fernanda Fiorino, Carlos Balustra, Claudia Castells, y los becarios María Florencia Banacor, María Florencia Palucito y Hevelin de Amaral.

Objetivos: General

Caracterizar al recuerdo como beneficio final de la experiencia de los turistas en función de la producción- oferta de las empresas turísticas.

Específicos

1. Comprender el proceso de recuerdo como resultado de las experiencias turísticas.
2. Analizar las particularidades de la Generación Millennials y su relación con las experiencias y el recuerdo.

Justificación

¿Por qué compra la gente las diferentes categorías de productos? es una pregunta muy antigua y a la vez muy actual que ha tenido a lo largo del tiempo respuestas diferentes. Si trasladamos este interrogante al

turismo como una de esas categorías, una respuesta que parece interesante de analizar es aquella que propone que el beneficio de la experiencia turística es que contribuye a aumentar el capital de recuerdos, de momentos memorables, así el producto permanece en la memoria por muchos años, y emerge como recuerdo cada vez que se lo evoca, tiene un poder satisfactorio residual muy elevado.

Satisfacer necesidades humanas a través del intercambio es la justificación de la empresa y estos intercambios dejan en los clientes, los turistas, los huéspedes, los comensales de un restaurante, recuerdos de la interacción, una evaluación que los clientes hacen del vínculo que se establece en las distintas etapas de ese intercambio entre ambos y que suceden en cualquier etapa de del proceso decisorio de compra.

La administración de los procesos productivos de experiencias turísticas es clave porque impacta en la competitividad y la fidelidad, ya que tendemos a repetir las experiencias placenteras, de modo que entender cómo se producen esos recuerdos, como esas experiencias se guardan en la memoria; es central para organizar la producción y la comercialización, para generar fidelidad, esto es repetir aquellas experiencias placenteras, diferenciar, aumentar la participación de mercado

Este abordaje está basado en la aplicación a las organizaciones de la Psicología cognitiva y la neurociencia; un campo que promete aportes significativos a la disciplina de la Administración y en particular a la Administración de empresas turísticas, a partir de un conocimiento más profundo de los clientes y de la utilidad de la experiencia turística.

MÉTODOS

Esta ponencia originada en el proyecto de investigación antes citado, corresponde a un estudio descriptivo, basado en este caso en fuentes secundarias como bibliografía de marketing y neuromarketing, administración y sobre la Generación Millennials.

La unidad de análisis es el recuerdo turístico como resultado de la experiencia de paquetes ofrecidos por empresas turísticas.

Entre las variables a analizar se destacan:

- Proceso de formación del recuerdo.
- Características del Millennials como consumidor turístico.
- Necesidades de adecuación de las empresas turísticas a esta generación Millennials.

RESULTADOS

El objetivo de analizar la formación de recuerdos como beneficio final de la experiencia turística es un insumo del proyecto de investigación PDS N° 16H/493, titulado: “*Los Millennials y el turismo. Análisis de las particularidades de esta generación en relación al consumo turístico, su percepción sobre la calidad y su desempeño como profesional, en función de su formación, inserción laboral y emprendedurismo,*” que se encuentra en su etapa inicial, de modo que los resultados si bien no son concluyentes, muestran una línea conceptual muy nítida que se apoya en la neurociencia y en la psicología cognitiva para entender el mecanismo cerebral que genera recuerdos.

Antecedentes del tema

La intervención de la Psicología se manifestó tempranamente en la Administración a partir de los aportes de H. Münsterber [1] quién fijó el foco en los trabajadores, quien “recalcaba que su enfoque se centraba en los trabajadores y que a través de él, esperaba reducir su tiempo laboral, aumentar los sueldos y elevar su nivel de vida”. Koontz, H. Weihrich, H. [2]. Otro aporte significativo es el de E. Mayo [3] y sus experiencias en Hawthorne acerca de la productividad y la intensidad de la iluminación en los espacios fabriles, del incremento de la productividad y el descanso. El interés en el trabajador y en su sentido de pertenencia y el modo de relacionarse. Las redes que se estructuran y hacen más eficiente la producción. Desde esa época temprana, la psicología ha conservado una posición central en la construcción del marco teórico de la administración, a casi 100 años del aporte pionero de Mayo y otros para entender el vínculo entre la conducta humana, los estímulos (internos y externos) con la productividad. A los aportes de la psicología, se agrega la neurociencia y los estudios acerca del aprendizaje y la memoria, enfocados en los clientes en los turistas.

La psicología del turismo

Si bien hay diferentes factores psicológicos que se interrelacionan y que determina en definitiva la conducta del viajero y el turista. Para García – Mas (e. a.), la **toma de decisiones** se configura como un núcleo cognitivo de procesos psicológicos situados en torno al razonamiento y que desde un punto de vista secuencial, precede inmediatamente al desarrollo de los comportamientos. “Este proceso está totalmente controlado por el nivel de racionalidad, es decir por la valoración que llevas a cabo una

persona de cuál debe ser su elección acerca de sus vacaciones, o su viaje turístico en función del grado de comparación del grado de beneficios y costes percibidos (y anticipados) respecto del resultado previsto. O bien, por el contrario, puede decidirse en función de las emociones, imágenes y deseos que puedan confluír en un determinado destino turístico” [4]

*“La toma de decisiones es un proceso que tiene lugar cuando se ha obtenido **información previa**; y también cuando se ha despertado una **motivación**, y de alguna manera se ha generado una expectativas del viaje”*. Estos pasos no son necesariamente secuenciales, sino que pueden llevarse a cabo de forma paralela, en forma inversa y con alto nivel de retroalimentación entre los componentes. [5]

La **motivación** es otro elemento fundamental en el análisis. Habitualmente se lo ha estudiado en función de los segmentos de mercado, aunque pocas veces se ha profundizado en base a otras variables cognitivas. [6]

Otro elemento importante a analizar es la **conducta**, consecuencia directa de la toma de decisiones acerca del viaje y la actividad turística. Se la considera *“la porción más directamente observable del modelo psicológico del turismo, y que ofrece muchas posibilidades de explicación”*. Entre los elementos a observar se destacan la **atención** con el complemento de la **percepción**. *“Existen muy pocos estudios sobre las relaciones existentes entre el funcionamiento atencional y el perceptivo de los viajeros y el resultado de su experiencia turística. “Sin embargo, es básico a la hora de establecer los distintos pesos de aquello que se vive, se recuerda y se establece e como resumen de un viaje”*. [7]

Por último, un aspecto poco considerado en el campo, que es la **formación de los recuerdos del viaje**. La formación de los recuerdos es el paso definitivo, la culminación: *“La memoria destila las vivencias del viaje, poniendo de manifiesto que la experiencia, aunque depende totalmente de una situación externa, es básicamente interna. Los recuerdos son el factor más relevante para obtener información, ya sea de forma continuada o de una sola vez, al terminar el viaje, sobre nuestra conducta y el cumplimiento de los objetivos que han conformado las expectativas que lo precedieron”*. [8]

La Neurociencia y el modelo para medir las experiencias y los recuerdos.

El año 2000 dio comienzo a la “década del cerebro”, una iniciativa patrocinada por la Biblioteca del Congreso (LC) y el Instituto Nacional de Salud Mental (NIMH), ambos de los Estados Unidos. Entre los avances logrados se encuentran aquellos alcanzados en la tecnología de diagnóstico por imágenes que permiten estudiar al cerebro, la biología, la farmacología, la difusión y aplicación de estos conocimientos a diferentes disciplinas.

A partir de estos aportes, la neurociencia comenzó a despertar mayor interés en diferentes ámbitos, lo “neuro” se expandió a la economía, la educación, así llegó a las organizaciones, al marketing y produjo un verdadero fenómeno editorial.

La neurociencia es considerada un campo científico relativamente reciente, ya que surge de la convergencia de la neurociencia y la psicología cognitiva y que aborda el estudio del funcionamiento cerebral desde una perspectiva multidisciplinar”

Nos interesa destacar en este trabajo de manera particular la aplicación de ese conocimiento para avanzar en la comprensión de la formación de recuerdos, ya que ellas están en un proceso permanente, pugnando por entrar a “la caja negra del consumidor” que es el modo en que los manuales de Marketing se refieren a la lucha competitiva entre marcas por acceder y permanecer en la mente.

Si bien la difusión de la neurociencia se halla en un momento importante, y los mecanismos de formación de recuerdos tienen modelos teóricos que la explican, la aplicación al sujeto como consumidor está en construcción, de modo que la bibliografía aunque profusa en general es aún reducida en este último aspecto. Nos interesa analizar la Generación Millennials que serán los grandes consumidores de turismo en las próximas décadas.

El Dr. Facundo Manes (neuro científico argentino) entre sus más de cien publicaciones, trabajos científicos y académicos se encuentra estudiando e investigando la “memoria” donde para él la memoria no es una sola sino que son varias (la selectiva, la cognitiva, la episódica, la operativa por citar solo algunas) Manes afirma que la memoria es algo físico, es un acto creativo, son conexiones entre las neuronas con formación de proteínas, donde el aspecto más promitente de la memoria es justamente el olvidado por ello es que nos preguntamos si en los “recuerdos” ¿Recordamos lo que vivimos? o solo recordamos la última memoria de un hecho puntual? ¿Recordamos solo lo que nos emociona? En este punto y relacionado a las experiencias es que adquieren una relevancia muy significativa lo que conocemos como las emociones, el Dr. Antoine Bechara afirma que estas facilitan la toma de decisiones ya que son un componente esencial en el proceso de la toma de decisiones dado que habilitan el valor positivo o el valor negativo de cualquier decisión, sin emociones las decisiones se vuelven totalmente lógicas, no consientes y solamente se basan en una recopilación de información y hechos que pueden ser útiles en situaciones sencillas que cambian según el contexto como por ejemplo decidir por qué

camino voy al trabajo, para el caso de las decisiones más complejas como por ejemplo hacer un viaje, que lugar elegir, que presupuesto nos demandaría la elección del destino las emociones previas y memorias previas adquieren un valor relevante dado que el ser humano es un ser “emocional” por naturaleza. El gran autor Gabriel García Márquez afirmaba que la vida no es la que vivimos sino la que recordamos.

D. Kahneman [9] propone un modelo que se basa en las mediciones de la intensidad y la duración de los estímulos durante una experiencia y especialmente los picos que se producen. Estos picos sirven como “marcadores” para indicar al cerebro que eventos de esa experiencia merecer ser guardados. Este modelo tiene en cuenta el funcionamiento de la mente a la hora de tomar decisiones, allí intervienen dos actores. El “Yo que experimenta” se ocupa del presente, es el testigo presencial de la experiencia en desarrollo. Pregunta: ¿Cómo está? (hedonímetro), es decir, censa en tiempo real la intensidad de los estímulos, interroga a cada momento el estado de la persona: tengo calor, hambre, sueño, sed, etc.

Mientras el “Yo que recuerda” pregunta: ¿Cómo estuvo? realiza una evaluación retrospectiva de la vivencia y almacena de manera selectiva algunos puntos salientes, coincidentes con los picos de estimulación sensorial.

Son estos momentos los que el cerebro guarda en la memoria y a los que acude al momento de pensar las próximas experiencias de viaje. Los recuerdos son importantes en el sentido que asigna”. En muchos casos valoramos las vacaciones turísticas por las historias vividas y los recuerdos que esperamos guardar. La palabra memorable se utiliza con frecuencia para describir lo más interesante revelando cual es la finalidad de la experiencia”. Producir recuerdos.

Hallamos en Kahneman una alternativa para comprender que experiencias se guardan en la memoria y cuales se desechan. Distingue en el individuo dos yo. “El yo que experimenta” y “El yo que recuerda”.

El primero registra a cada momento los estados del cuerpo (sentimientos), mide el nivel de placer o de dolor experimentado durante nuestra experiencia consciente. Se pregunta Por ejemplo “¿cómodo? Pero la respuesta varía, estos sentimientos oscilan según el tiempo transcurre. Sin embargo como ya hemos señalado es imposible que el cerebro guarde la totalidad de esos registros, sin embargo tiene una estrategia que le permite filtrar aquellos momentos significativos, se concentra en los picos de estimulación (máximos y mínimos) del placer-dolor, filtra también el nivel alcanzado al final de la experiencia y utiliza ambas mediciones para decidir si esa vivencia se transforma en recuerdo.

En tanto el que “yo que recuerda”, pregunta ¿cómo ha sido todo? Afirma Kahneman [10] “*los recuerdos son todo lo que conservamos de nuestra experiencia vital, y la única perspectiva que podemos adoptar cuando pensamos en nuestras vidas es el recuerdo*” El yo que recuerda hace una evaluación retrospectiva de la experiencia, compone una historia.

Lo valioso de esta perspectiva de Kahneman es que ofrece recomendaciones interesantes al respecto y que tienen aplicación directa en las empresas turísticas. Por ejemplo, si queremos aumentar el bienestar recordado, como una visita al destino, será oportuno aumentar los picos de placer, antes que ampliar la duración de la experiencia. El objetivo es hacer intensiva en emociones a esa experiencia, entonces será necesario maximizarlas.

Por el contrario, si se quiere aumentar el placer experimentado conviene extender cuanto sea posible la duración de la experiencia, aunque los niveles de placer disminuyan, el objetivo es maximizar el placer.

Podemos caracterizar al turismo como una “fábrica de recuerdos” o una industria que produce felicidad, para significar esta dualidad entre experiencia y recuerdo, ambas son claves, pero es el “yo que recuerda” quien toma la decisión, quien compone la historia y es entonces a quien hay que prestar especial atención.

El diseño de un destino turístico debe incluir la emoción como un insumo clave de la experiencia real y del recuerdo de esa experiencia. Quienes desempeñan esa tarea disponen de una serie de estímulos emocionalmente competentes (ECC). De este menú, la música es uno muy particular por la universalidad de la presencia en nuestras vidas y de la capacidad para producir emoción y sentimiento.

Los Millennials: En la actualidad, la denominada Generación Millennials o Generación Y, es la que más peso va adquiriendo, tanto en oferta como en demanda de servicios. “*Se considera que actualmente, el 24% de la población mundial pertenece al segmento Millennials o generación del “milenio”* [11]

Es por ello que las experiencias y recuerdos que pueden lograr esta generación son tan valiosas para las empresas.

En términos generales, describir este grupo implica caracterizarlo en primer término a partir de variables demográficas, corresponde a las personas nacidas aproximadamente entre los años 1982 -1994. También a partir de atributos comportamentales ligados al uso de la tecnología y de la accesibilidad a internet. Son:

- a- Digitales: es decir, prefieren Internet a la TV convencional).
 - b- Multipantalla y multidispositivo, con capacidad (o necesidad) de hacer varias cosas a la vez.
 - c- Nomófobos y appdictos (teléfono móvil y aplicaciones).
 - d- Sociales (consultar, compartir y comentar en redes sociales y aplicaciones, son las principales actividades que realizan a través de sus teléfonos inteligentes).
 - e- Críticos y exigentes (los negocios ya no son solo servicios y productos, son también relaciones y la experiencia de compra es casi tan relevante como el propio producto).
 - f- Exigen personalización y nuevos valores (son clientes que no buscan exclusivamente una buena atención, sino que exigen personalización y esperan que la empresa se adecue a sus preferencias)
- [12]

Otros aspectos significativos de los Millennials para el turismo son:

- Son multitareas (hacen varias cosas a la vez).
- No conciben la realidad sin la tecnología.
- La calidad de vida tiene prioridad ante los bienes materiales.
- Son emprendedores.
- Es la generación que usó más tipos de tecnología para entretenimiento: Internet, SMS, Reproductor de CD, MP3, MP4, DVD entre otros.
- Lo que era un lujo para la generación X para la generación Y son productos “básicos.”[13]

En particular nos interesa este aspecto; “La calidad de vida tiene prioridad ante los bienes materiales.” El consumo de experiencias modela el comportamiento de consumo Millennial, La búsqueda de la felicidad, de aumentar la satisfacción con la vida propia que no está ligada estrictamente al dinero, es otro de los rasgos propios de este segmento que redefine el valor del trabajo y lo subordina a intereses hedónicos. La vida como “experiencia” completa una descripción del segmento.

Sin embargo existen otros rasgos que son claves; “Estamos pasando rápidamente de una economía monetaria a una economía centrada en la satisfacción con la vida” firma M. Seligman [14] y esto es posible en parte debido a la tecnología que según J. Rifkin (2014) [15] hace tender a cero los costos marginales de producción y reduce considerablemente los costos de distribución dando lugar a una “abundancia” de opciones, C. Anderson [16]. En su trabajo “La economía long tail” afirma que este mundo de abundancia es el contexto que determina en cierto modo el mundo Millennial. Y esta abundancia está en buena medida bajo el impulso de la tecnología que permitió transformar al mundo en un gran espacio turístico.

Las empresas y el valor añadido-creación de experiencias para los clientes

El actual contexto económico y empresarial, - según T. Cram-, genera que las empresas “*deban hacer frente a los nuevos retos que plantean las nuevas fuerzas del mercado, al recrudescimiento de la competencia y al cambio en las necesidades de los clientes. La lealtad de los clientes es de gran ayuda para capear el temporal.*”[17]

Joseph Pine II y James H. Gilmore [18] destacaban en su obra más conocida “La economía de la experiencia” publicada en el año 2000, que la práctica de competir sobre la base del precio ya no resulta una estrategia adecuada. Los autores destacan que si bien es cierto que a muchas personas aún les encantan las liquidaciones, este procedimiento ya no es sustentable ni genera suficiente rentabilidad empresarial. Todas las empresas debieron y deben mejorar de forma continua, practicar la reingeniería, reestructurarse, reducir el tamaño, adecuarse a la tecnología, desmasificar y hasta personalizar los productos y las ventas y hasta prosperar gracias al caos.

Respecto a la **relación cliente - empresa**, el deseo de ofrecer **valor añadido** al cliente es la característica principal de una buena relación entre ambos. Por supuesto que existen muchas formas de considerar ese valor, por ejemplo tomándolo como la suma de los beneficios a los que se les resta el precio o aumentar los beneficios. Para este último, “*la empresa debe mejorar su desempeño, añadir un servicio o un apoyo relevante para el producto, asesorar al cliente, informarle o guiarle de forma precisa. Lo que en suma responde a una nueva política de ajuste de oferta “hecha al a medida” de las necesidades del cliente, es decir responder a las expectativas del cliente.*” [19]

Todas las empresas que tienen al cliente como centro, como impulso, como foco deben tener hoy día algo nuevo que son las **experiencias**, que son un género de producción económica que si bien existía hace tiempo, nunca había sido manifestado. “*Discriminar las experiencias de los servicios al dar cuenta de lo que crean las empresas, nos abre la posibilidad de una extraordinaria expansión económica, del mismo modo que reconocer los servicios como una ofrenda legítima y diferenciadora condujo en su*

momento a sentar fundamentos económicos vitales frente a un parque industrial que estaba en decadencia.” [20]

Para Pine y Gilmore, las futuras oleadas de actividad económica basadas en las nuevas **ofrendas económicas** (la cuarta ofrenda después del producto natural, el bien y el servicio) brindarán amplias oportunidades para generar más riqueza y crear empleo. Las empresas que advierten este cambio espectacular y reaccionen frente a él con eficacia, podrán coto a las fuerzas de productivización y generarán un nuevo valor económico. Es posible que muchos productores de bienes y servicios deban ofrecer productos personalizados, lo cual va a exigir asimismo nuevos modelos de trabajo, ya que toda la empresa será un escenario y el trabajo deberá ser el teatro. Finalmente, se debe analizar con cuidado el tipo de experiencias que han de ser teatralizadas desde lo moral y ético. [21]

En función de todo esto, a la generación Millennials - según ITB World Travel Trends Report y Fitur (2015) se deben ofrecer productos:

- Basados en el uso y accesibilidad a las redes sociales, ya que contamos con pasajeros digitales.
- La oferta turística debe orientarse a la simplicidad y experiencia.
- Se deben incorporar nuevos y más espacios de socialización.
- Los paquetes turísticos deben ser dinámicos y adaptables.
- Se deben ofrecer más formas de financiación y proponer reservas anticipadas.
- Se deben incentivar nuevas modalidades de turismo como el turismo colaborativo, turismo de nicho, turismo de salud y bienestar, del turismo cultural.

Finalmente, sostienen que se debe incrementar el logro de experiencia y lo auténtico, lo cual se relaciona con una redefinición del lujo. [22]

Estas personas buscan la autenticidad, la originalidad, son viajeros frecuentes y están conectados siempre. En función de ello, las empresas turísticas deben asegurarse que los paquetes que ofrecen incluyan los aspectos antes mencionados. Ya no interesa tanto la oferta tradicional y el bajo precio, sino más bien lograr generar experiencias auténticas, novedosas, hacer un turismo activo (actividades y participación con la comunidad local) y ofertas posibles de comunicar inmediatamente (WIFI). Se debe analizar cuáles son las experiencias que llevan a un recuerdo positivo en un viaje. Ello implica por un lado, que las empresas de turismo realicen estudios de mercado para conocer bien a sus clientes de ese segmento Millennials, observar sus comportamientos y analizar su grado de satisfacción.

CONCLUSIONES

El recuerdo que guardamos de una experiencia es un aspecto clave para diseñar la producción y comercialización de servicios turísticos, el recuerdo como memoria interviene en cada etapa del proceso decisorio y es la primera fuente a la que acudimos para afrontar elecciones futuras y en cierto modo condiciona también las elecciones ya sean estas elegir un hotel, o un destino turístico.

Comprender por qué ciertas experiencias se alojan en la memoria y trasladar ese conocimiento, supone una ventaja competitiva porque el cliente no solo obtuvo aquello que esperaba sino que recibió una sorpresa (ofrenda), algo imprevisto pero que igualmente abre el camino para generar recuerdos.

Se dice que la diferenciación es una estrategia adecuada para que las empresas puedan mantenerse en el mercado. Pero, ¿cómo lograr el éxito si todas las empresas hacen lo mismo?

Este es el gran desafío que tienen las empresas hoy día: lograr diferenciarse mediante la generación de los mejores recuerdos en sus clientes a través de experiencias positivas.

Esta ponencia, elaborada en base a las fuentes secundarias, ha podido avanzar parcialmente en la comprensión de este tema, profundizando y focalizando un tema tan importante y poco estudiado como es el recuerdo ligado a las emociones y la neurociencia, destacando como elemento adicional que se está tratando con un grupo de clientes cuyas características son muy particulares, y que hemos desarrollado anteriormente y que son los Millennials, que cuentan con motivaciones particulares, con exigencias propias y con ciertos condicionantes para alcanzar su satisfacción en los viajes turísticos que realizan a través de sus experiencias.

Avances futuros de esta investigación profundizarán cuánto conoce el empresario turístico a su cliente Millennials y qué acciones concretas ha llevado a cabo para satisfacerlo y lograr que sus experiencias sean efectivamente recuerdos positivos.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS Y REFERENCIAS VIRTUALES:

1. Münsterberger, H.: “*Vocation and Learning*”.1912.
2. Koontz, H.; Wehrich, H.: “*Administración*”. Méjico. Mc Graw Hill. 1993:38.

3. Mayo, E.: 1920. Los resultados de este proyecto fueron publicados en el año 1939 por los investigadores asociados F.J. Roethlisberger y William J. Dickson, en un libro titulado “*Management and the Worker*”.
4. García –Mas, A., García - Mas, A.: “*La mente del viajero. Características psicológicas de viajeros y turistas*”: Thomson, España, 2005:23-24
5. García –Mas, A., García - Mas, A.: “*La mente del viajero. Características psicológicas de viajeros y turistas*”: Thomson, España, 2005:23-24.
6. García –Mas, A., García - Mas, A.: “*La mente del viajero. Características psicológicas de viajeros y turistas*”: Thomson, España, 2005:23-24.
7. García –Mas, A., García - Mas, A.: “*La mente del viajero. Características psicológicas de viajeros y turistas*”: Thomson, España, 2005:23-26.
8. García –Mas, A., García - Mas, A.: “*La mente del viajero. Características psicológicas de viajeros y turistas*”: Thomson, España, 2005:23-27
9. Kahneman, D.: “*Pensar rápido, pensar despacio*”. Buenos Aires. Debate, 2013:491.
10. Kahneman, D.: “*Pensar rápido, pensar despacio*”. Buenos Aires. Debate, 2013: 496.
11. http://www.elfinancierocr.com/opinion/Oscar_Hidalgo-Dia_de_la_Juventud-Millennials_0_1224477557.html, 09/08/17.
12. Revista FORBES, 10/12/16 en Dieckow, L.; Lansse, Elvira: “*La problemática económica del turismo II*”. Edunam, Posadas, 2017.
13. Revista Hosteltur, 11/02/17, en Dieckow, Liliana; Lansse, E.: “*La problemática económica del turismo II*”. Edunam, Posadas, 2017: 75-76.
14. Seligman, M.: “*La auténtica felicidad*”. Buenos Aires. Zeta, 2012:243.
15. Rifkin, J.: “*La sociedad de coste marginal cero*”. Buenos Aires. Paidós, 2014.
16. Anderson, C.; *La economía long tail*. Barcelona. Longer. (2009).
17. Cram, T.: “*Estreche las relaciones con los clientes que cuentan. Nuevos retos en la atención al cliente*”, Prentice Hall, Madrid, 2003.
18. Pine II, J; y Gilmore, H: “*La economía de la experiencia*”. Granica, México, 2000.
19. Cram, T.: “*Estreche las relaciones con los clientes que cuentan. Nuevos retos en la atención al cliente*”, Prentice Hall, Madrid, 2003:21.
20. Cram, T: “*Estreche las relaciones con los clientes que cuentan. Nuevos retos en la atención al cliente*”, Prentice Hall, Madrid, 2003:21.
21. Pine II y Gilmore: “*La economía de la experiencia*”. Granica, México, 2000:16.
22. Revista Hosteltur, 11/02/17, en Dieckow,L.; Lansse, E: “*La problemática económica del turismo II*”. Edunam, Posadas, 2017: 75-76.

CONDICIONES ORGANIZACIONALES ASOCIADAS A LA GESTIÓN TECNOLÓGICA E INNOVACIÓN EN PEQUEÑAS EMPRESAS DE MANUFACTURA. ESTUDIO DE CASO EN EL SECTOR DE ASERRADOMANTULAK MARIO JOSÉ mantulak@fio.unam.edu.arMICHALUS JUAN CARLOS michalus@fio.unam.edu.arHERNÁNDEZ PÉREZ, GILBERTO ghdez@uclv.edu.cu

Facultad de Ingeniería. Universidad Nacional de Misiones, Argentina.

Facultad de Ingeniería Mecánica e Industrial. Universidad Central de Las Villas, Cuba.

RESUMEN

El trabajo se llevó a cabo en el sector de pequeñas empresas de manufactura de la provincia de Misiones, Argentina. Como objetivo se planteó la identificación de condiciones organizacionales que favorezcan la gestión tecnológica y la innovación. Para el desarrollo del trabajo primeramente se evaluaron las competencias requeridas por los expertos, se entregaron a los expertos los respectivos cuestionarios para la valoración de condiciones organizacionales en el sector bajo estudio, y finalmente se utilizó una técnica estadística para la identificación de las condiciones organizacionales más importantes. A partir del trabajo de los expertos se buscó la concreción un enfoque que permita valorizar la gestión de la tecnología y la innovación a partir de las condiciones organizacionales de pequeñas empresas de manufactura. Como resultados del estudio de caso en pequeños aserraderos, se establecieron las condiciones organizacionales que poseen mayor importancia para la gestión e innovación tecnológica en el funcionamiento de estos establecimientos, entre las que destacan la estrategia organizacional, la situación económica y financiera, la gestión de la producción, y los activos tecnológicos. El trabajo permitió realizar un estudio con enfoque estratégico de expertos como contribución al mejoramiento de las actividades de gestión de la tecnología y la innovación.

Palabras Clave: Gestión tecnológica, Innovación, Pequeñas empresas, Aserrado, Estadística.

1. INTRODUCCIÓN

La mayoría de los cambios (sociales, económicos, ambientales, etcétera) son originados directamente con el desarrollo, la percepción y el uso de la tecnología (Drejer, 2002). Por ello, la tecnología constituye una variable estratégica para la empresa, como clave para el éxito y arma poderosa que posibilita obtener y mantener una ventaja competitiva (Escorsa Castell y Valls Pasola, 2005).

El cambio es consecuencia de la tecnología, y que esta debe tener un enfoque sistemático e integrado con el propósito de alcanzar los resultados deseados (White y Bruton, 2011). Toda organización productiva debe tener la capacidad de planificar la utilización de su tecnología y de definir el grado de preponderancia del proceso de adecuación/adquisición de tecnología, con el propósito de determinar su rumbo tecnológico (Aranda Gutiérrez et al., 2008).

Es necesario aceptar que la tecnología constituye un elemento básico de diferenciación de la empresa, y como tal, resulta evidente que del acierto de su gestión dependa, en buena medida, su capacidad de generar nuevos productos, de incorporarse a nuevos mercados, y ser capaz de alcanzar ventajas competitivas sostenidas (Hidalgo Nuchera, 1999). Así, resulta imprescindible que las empresas construyan una cultura organizativa que garantice una adecuada gestión de la tecnología a partir de una utilización eficiente de sus condiciones organizacionales, de manera que pueda generar diferencias positivas frente a sus competidores al momento de responder a las demandas del mercado.

La dirección empresarial está inevitablemente vinculada a las características organizativas y tecnológicas acumuladas en la empresa, y la gestión tecnológica requiere de la capacidad para integrar equipos funcionales a partir de un análisis continuo de la idoneidad y habilidades para la explotación de oportunidades tecnológicas, y de una visión de largo plazo sobre la gestión de la tecnología e innovación (Pavitt, 1990).

La gestión de la tecnología en las empresas productivas, no solo radica en minimizar la brecha entre el trabajador y su instrumento tecnológico, sino que además, debe posibilitar el crecimiento del desempeño productivo en su contexto sectorial. En este sentido, el despliegue de una estrategia tecnológica requiere por parte del empresario de un análisis exhaustivo de las condiciones organizacionales más significativas de la empresa, para lo cual debe poseer un conjunto de capacidades necesarias para el desarrollo de un pensamiento estratégico que le posibilite visualizar a futuro las potencialidades tecnológicas del emprendimiento.

La mayoría de las pequeñas empresas están dirigidas por empresarios que se encuentran ocupados frecuentemente por los desafíos diarios del funcionamiento de su empresa y no disponen el tiempo

suficiente para considerar las futuras orientaciones de la tecnología utilizada para la producción (Mazzarol, 2004). Por tal motivo se puede afirmar que las pequeñas empresas desarrollan diversas actividades que pueden vincularse con un tipo informal de planificación tecnológica.

En el contexto expuesto, los empresarios de las pequeñas empresas de manufactura deben entender la importancia que revisten la tecnológica y su innovación, y la necesidad de gestionarlos estratégicamente para posibilitar el fortalecimiento de la capacidad de producción de sus empresas, con el propósito de contribuir al mejoramiento del desempeño productivo.

El presente trabajo tiene como objetivo la identificación de condiciones organizacionales que favorezcan la gestión tecnológica y la innovación en las pequeñas empresas de manufactura, en particular, en el contexto de pequeños aserraderos de Misiones, Argentina. Para ello, se han de identificar a través del juicio de expertos las condiciones organizacionales más características y significativas que están presentes en los establecimientos objeto de estudio, desde una perspectiva tecnológica.

2. MATERIALES Y MÉTODOS

Para el desarrollo del trabajo se han utilizado dos tipos de fuentes de datos; una vinculada con la revisión bibliográfica, y otra mediante el relevamiento obtenido de la consulta a los expertos. La exploración bibliográfica se orientó, por una parte, hacia conceptos vinculados con la gestión tecnológica e innovación, y a pequeñas empresas de manufactura.

En la investigación se aplicó el método de expertos, sugerido por autores como Ramírez Urizarri y Toledo Fernández (2005), Blasco Mira *et al.* (2010) y Michalus *et al.* (2015). En consecuencia, se procedió a la selección de los expertos, donde en primera instancia se analizó la hoja de vida de cada candidato y en particular, la vinculación con el sector productivo en estudio, el interés demostrado en participar como experto. Posteriormente, se procedió a determinar la competencia de los candidatos, a través de un proceso de autovaloración mediante la metodología propuesta por autores, tales como Lissabet Rivero (1998) y Hurtado de Mendoza Fernández (2012), en donde la competencia de los expertos se determinó mediante el coeficiente de competencia (K), calculado según la expresión (1).

$$K = 0,5 * (K_c + K_a) \quad (1)$$

donde:

K_c : coeficiente de conocimiento

K_a : coeficiente de argumentación

Una vez calculado el coeficiente de competencia K a partir de la expresión (1), se evaluó la competencia del candidato mediante la aplicación del criterio propuesto por Hurtado de Mendoza Fernández (2012):

- Si $0,80 < K \leq 1,00$; se considera que el candidato posee competencia ALTA.
- Si $0,50 < K \leq 0,80$; se considera que el candidato posee competencia MEDIA.
- Si $K \leq 0,50$; se considera que el candidato posee competencia BAJA; lo cual resulta incompatible con lo requerido para actuar como experto.

En función de lo expuesto, para que un candidato pudiera ser considerado como experto en esta investigación, debía poseer un coeficiente de competencia alto.

En cuanto a la relación existente entre la confiabilidad atribuible al instrumento y la cantidad de expertos consultados, se estableció una cantidad total de quince (15) expertos como referencia para la aplicación del instrumento en la investigación originaria, lo que garantizó que el error máximo no fuera superior al 5 %.

Como instrumento de recolección de datos se diseñó un cuestionario, a ser utilizado por los expertos, el cual se enfocó en la valoración de la aptitud del emprendimiento para gestionar su tecnología e innovación. El citado cuestionario fue aplicado al estudio de caso, enfocado en lo concerniente con las condiciones organizacionales que deben estar presentes en los pequeños aserraderos para gestionar adecuadamente la tecnología e innovación, en correspondencia con las demandas de los clientes, las condiciones establecidas por los proveedores, así como con la realidad sectorial y territorial.

Para la valoración por parte de los expertos de las condiciones organizacionales de los pequeños aserraderos, se trabajaron se utilizó una escala de Likert cuyas referencias fueron: sumamente necesario, muy necesario, necesario, poco necesario, innecesario. En referencia a la construcción de información, se analizaron los datos recabados a través de los cuestionarios vinculados las condiciones organizacionales que más influyen en el desarrollo de las tareas de los pequeños aserraderos desde la perspectiva de la gestión tecnológica e innovación.

Se trabajó con el análisis propuesto por Hernández Sampieri *et al.* (2014), a partir de la transformación de la media de la muestra grupal en la denominación estadística de puntuación z para muestras, mediante la expresión (2), que permitió distinguir en cada uno de los grupos de condiciones organizacionales sobre las cuales existen mayores concordancias en su importancia, desde la perspectiva tecnológica.

$$z = \frac{x - \bar{X}}{S_{\bar{x}}} \tag{2}$$

Donde:

z: puntuación de cada ítem.

X: media de la muestra (la distribución muestral es de medias y no de puntuaciones).

X̄: media de la distribución muestral.

Sx̄: desviación estándar de la distribución muestral de medias.

3. RESULTADOS

A partir de los datos provenientes de los cuestionarios respondidos por cada uno de los expertos, se procedió a construir la información referida a las condiciones organizaciones que mayor impacto causan en desarrollo de las actividades gestión tecnológica e innovación de los pequeños aserraderos. Mediante los gráficos de la puntuación z para las diferentes condiciones organizacionales se realiza una valoración en su conjunto, y en particular para los diferentes elementos que aportan a cada una de dichas condiciones.

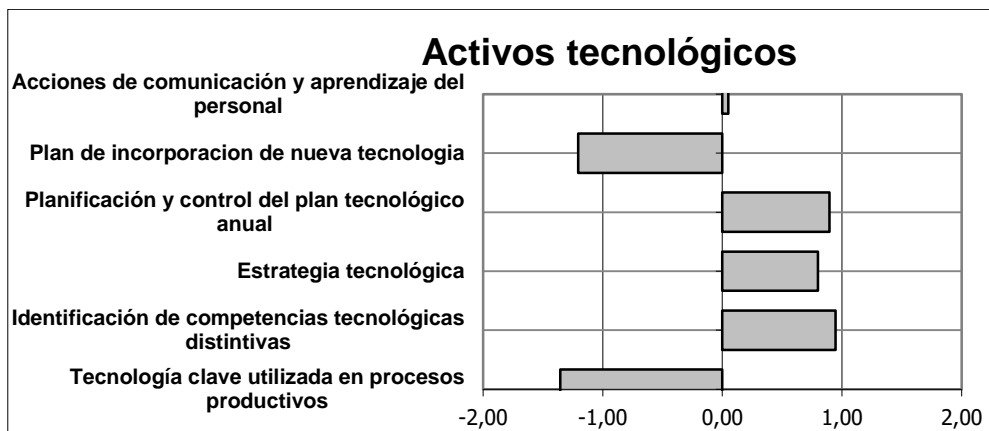
En la Figura 1 se muestra, a modo de ejemplo, una condición organizacional que ha sido evaluada por los expertos como importante en el funcionamiento de pequeños aserraderos, y que corresponde al conjunto "estrategia organizacional", entre lo que se destacan como elementos constitutivos primordiales la estrategia basada en competencias distintivas, las innovaciones de mercadotecnia y organizacional, y la identificación de competencias tecnológicas distintivas.

Figura 1. Condición organizacional de "estrategia organizacional" y elementos constitutivos



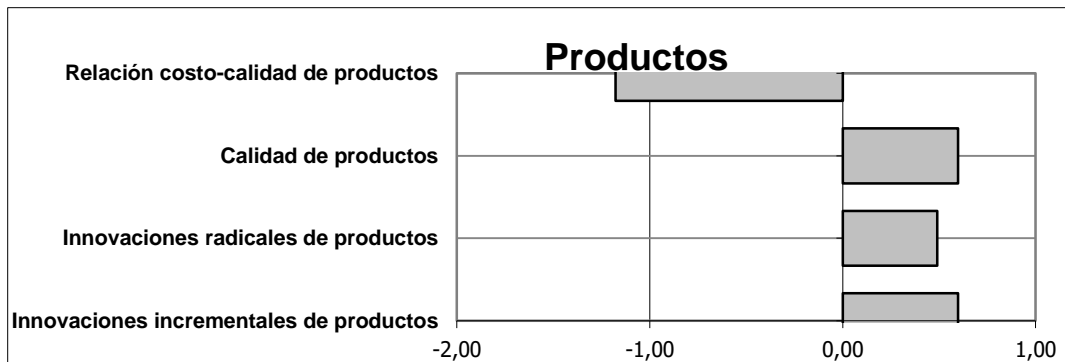
En la Figura 2 se aprecia el grupo "activos tecnológicos", en el cual se destacan como primordiales los elementos de plan de incorporación de nuevas tecnologías, planificación y control del plan tecnológico anual, la estrategia tecnológica, la identificación de competencias tecnológicas distintivas, y tecnología clave utilizada en procesos productivos.

Figura 2. Condición organizacional de "activos tecnológicos" y elementos constitutivos



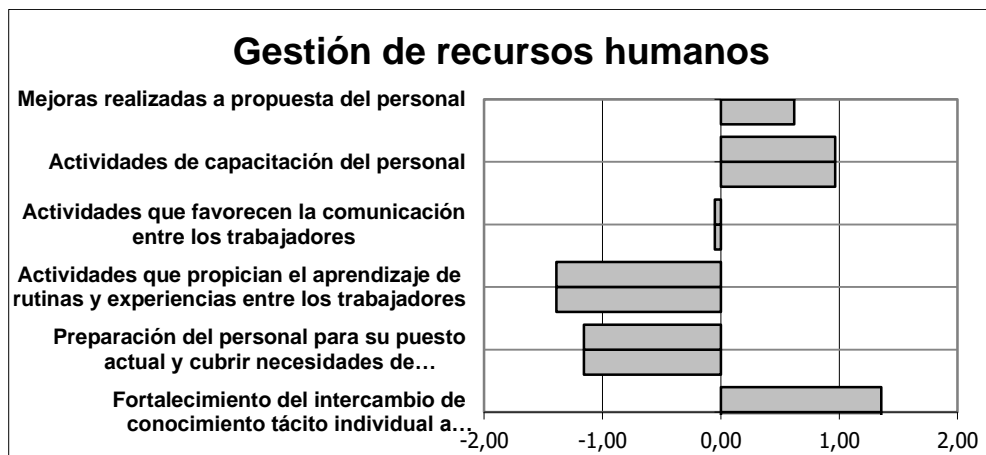
En la Figura 3 se aprecia el conjunto "productos", en el cual se destacan como elementos constitutivos primordiales la calidad de productos, las innovaciones radicales de productos y las innovaciones incrementales de productos.

Figura 3. Condición organizacional de "productos" y elementos constitutivos



En la Figura 4 se aprecia el grupo de "gestión de recursos humanos", en el cual se destacan como primordiales los elementos de mejoras realizadas a propuesta del personal, actividades de capacitación, y fortalecimiento del intercambio de conocimiento tácito individual a conocimiento explícito colectivo.

Figura 4. Condición organizacional de "gestión de recursos humanos" y elementos constitutivos



Los resultados obtenidos a través de la calificación de las condiciones organizacionales realizada por los expertos se consignan en la Tabla 1. Se consideraron como significativos aquellos elementos que alcanzaron una valoración igual o mayor a 0,5, tanto positiva como negativa; así mismo se le asignó un grado de importancia a cada una de las condiciones organizacionales necesarias para una adecuada gestión de la tecnología e innovación.

Tabla 1. Condiciones organizacionales y sus elementos constitutivos más significativos

Condiciones organizacionales	Elementos significativos	Importancia
Estrategia organizacional	<ul style="list-style-type: none"> • Mejoras en los procesos de trabajo • Estrategia basada en competencias distintivas • Identificación de competencias distintivas • Innovaciones de mercadotecnia y organizacionales • Estructura organizacional adaptada a la estrategia empresarial • Estructura organizacional definida con claridad 	4,75
Situación económica y financiera	<ul style="list-style-type: none"> • Planificación financiera y acciones de control • Evaluación de rendimiento productivo • Costo de energía utilizada por unidad de producto fabricada • Cotos de ineficiencia productiva 	4,65
Gestión de la producción	<ul style="list-style-type: none"> • Actividades de planificación y control de producción • Indicadores de cumplimiento de metas de producción • Mantenimiento preventivo de maquinarias y equipos 	4,60

Activos tecnológicos	<ul style="list-style-type: none"> • Identificación de competencias tecnológicas distintivas • Estrategia tecnológica • Planificación y control del plan tecnológico anual • Tecnología clave utilizada en procesos productivos 	4,53
Productos	<ul style="list-style-type: none"> • Calidad de productos • Innovaciones incrementales de productos • Innovaciones radicales de productos 	4,42
Gestión de recursos humanos	<ul style="list-style-type: none"> • Actividades de capacitación del personal • Mejoras realizadas a propuesta del personal • Actividades que propician el aprendizaje de rutinas y experiencias entre los trabajadores • Preparación del personal para su puesto de trabajo • Intercambio de conocimiento tácito individual a explícito colectivo 	4,34
Gestión de calidad	<ul style="list-style-type: none"> • Procedimientos control en la recepción de materia prima • Procedimientos de control de calidad en puntos intermedios de producción • Procedimiento de control de calidad de productos 	4,28
Comercialización	<ul style="list-style-type: none"> • Tipos de diferenciación de productos • Canales de comercialización utilizados • Utilización de medios para la promoción de productos • Identificación de tipos de clientes según productos 	4,23
Infraestructura	<ul style="list-style-type: none"> • Capacidad utilizada (en relación a capacidad instalada) • Grado de utilización de infraestructura • Adecuación de infraestructura a procesos de producción 	4,18
Logística	<ul style="list-style-type: none"> • Planificación de aprovisionamiento de materia prima • Aseguramiento de tecnologías de recambio • Fuentes alternativas de aprovisionamiento 	4,15
Responsabilidad social	<ul style="list-style-type: none"> • Existencia de un plan de higiene y seguridad laboral • Prevención de riesgos ambientales • Condiciones seguras de puestos de trabajo • Cumplimiento de legislación vigente 	4,08
Actitud hacia la cooperación	<ul style="list-style-type: none"> • Disposición a cooperar con empresas del sector productivo • Vinculación con empresas de otros sectores productivos • Disposición a cooperar con otros actores interesados (Estado, Academia, Organizaciones locales y sectoriales) 	3,85

En función de lo significado por los expertos, existen un conjunto de condiciones organizacionales y sus correspondientes elementos constitutivos, a partir de los cuales es posible implementar una adecuada gestión tecnológica y llevar a cabo actividades de innovación en el contexto de los pequeños aserraderos, y consecuentemente extenderlo al conjunto de pequeñas empresas de manufactura. Sin embargo, no resulta una cuestión sencilla de implantar, debido fundamentalmente a que se requiere de un cambio en la forma de pensar y administrar la tecnología en este tipo de pequeños emprendimientos.

4. CONCLUSIONES

1. Los resultados del presente trabajo de investigación representan una contribución importante para cualquier proceso que este orientado a la gestión tecnológica e innovación en el ámbito de las pequeñas empresas de manufactura, desde una perspectiva estratégica del emprendimiento, de manera que posibilite una mayor eficiencia productiva del establecimiento y contribuya a un mejor posicionamiento competitivo en su sector productivo.
2. La evaluación por parte de los expertos permitió definir en el ámbito de los pequeños aserraderos cuales son las condiciones organizacionales más significativas que posibilitarían una adecuada gestión de la tecnología e innovación, desde una perspectiva integral del establecimiento. En el mismo sentido fue posible establecer en cada una de dichas condiciones cuales son los elementos constitutivos que a juicio de los expertos aportan en mayor medida al desarrollo de las mismas.
3. La propuesta metodológica ha sido muy positiva en cuanto a que representa un aporte a la investigación de la gestión tecnológica e innovación en el ámbito de las pequeñas empresas de manufactura. Asimismo, destaca la necesidad de que la academia aborde las diferentes

problemáticas que afectan transversalmente a las empresas de este importante segmento de la producción.

5. REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

1. Aranda Gutiérrez, H.; Solleiro Rebolledo, J.; Castañón Ibarra, R. y Henneberry, D.: "Gestión de la innovación tecnológica en PyME's agroindustriales chihuahuenses", Revista Mexicana de Agronegocios, Vol. 12, (23), pág. 681-694, 2008.
2. Blasco Mira, J. E.; López Padrón, A.; Mengual Andrés, S.: "Validación mediante el método Delphi de un cuestionario para conocer las experiencias e interés hacia las actividades acuáticas con especial atención al windsurf", Revista Ágora para la Fe y el Deporte, Vol. 12, (1), pág. 75-96, 2010.
3. Drejer, A.: "Towards a model for contingency of management of technology", Technovation, Vol. 22, (6), pág. 363-370, 2002.
4. Escorsa Castells, P.; Valls Pasola, J.: "Tecnología e innovación en la empresa". Alfaomega Grupo Editor S. A. de C. V., Distrito Federal, México, 2005.
5. Hernández Sampieri, R.; Fernández-Collado, C.; Baptista Lucio, P.: "Metodología de la investigación", McGraw-Hill/Interamericana Editores S.A. de C.V., Distrito Federal, México, 2014.
6. Hidalgo Nuchera, A.: "La gestión de la tecnología como factor estratégico de la competitividad industrial", Revista Economía Industrial, N° 330, pág. 43-54, 1999.
7. Hurtado de Mendoza Fernández, S.: "Criterio de expertos: su procesamiento a través del método DELPHY", Enseñanza de la historia/didáctica de las ciencias sociales. Universidad de Barcelona. España, 2012.
8. Lissabet Rivero, J. L.: "La utilización del método de evaluación de expertos en la valoración de los resultados de las investigaciones educativas", Universidad Pedagógica Blas Roca Calderío, Granma, Cuba, 1998.
9. Mazzarol, T.: "Strategic management of small firms: A proposed framework for entrepreneurial ventures", Proceedings for the 17th Annual SEAANZ, Conference: Entrepreneurship as the way of the future, Brisbane, Australia, 2004.
10. Michalus, J. C.; Sarache Castro, W. A., Hernández Pérez, G.: "Método de expertos para la evaluación ex-ante de una solución organizativa", Revista Visión de Futuro, Vol. 19 (1), pág. 1-17, 2015.
11. Pavitt, K.: "What We Know about the Strategic Management of Technology", California Management Review, Vol. 32 (3), pág. 17-26, 1990.
12. Ramírez Urizarri, L. A.; Toledo Fernández, A. M.: "Algunas consideraciones acerca del método de evaluación utilizando el criterio de expertos", recuperada de <http://www.ilustrados.com/publicaciones/EEkZylEFEVDEhxqKXi.php> [Consultada en 12/2012], pág. 4, 2005.
13. White, M. A.; Bruton, G. D.: "The management of technology and innovation: a strategic approach", South-Western, Cengage Learning, Mason, Ohio, USA, 2011.

Agradecimiento: Los autores de este trabajo desean agradecer la predisposición y compromiso puestos de manifiesto por los expertos consultados para el proceso de valoración de las condiciones organizacionales, necesarias para la gestión tecnológica e innovación en el contexto de pequeños aserraderos de la provincia de Misiones, Argentina.

EL IMPACTO DE LOS SENTIMIENTOS EN EL PROCESO DE TOMA DE DECISIONES:**A. Damasio, 20 años después, refuerza el nuevo paradigma decisional en gestión****Lorenzo, Carlos Alberto****clorenzo@speedy.com.ar****Lorenzo, María Natalia****lorenzonatalia@yahoo.com.ar**

Facultad de Agronomía/Facultad de Cs. Económicas – Universidad Nacional del Centro de la Pcia. de Buenos Aires (UNCPBA)

RESUMEN

Este trabajo significa una revisión que enriquece lo realizado hasta ahora por nosotros. Profundizamos nuestros conocimientos en aspectos que incursionamos desde el principio: los sentimientos, que han sido tratados por la mayoría de la bibliografía como sinónimo de emociones, cuando ambos conceptos tienen implicancias -en la mente, sus aplicaciones y consecuencias- muy diferentes. Por lo cual, ajustamos nuestro modelo del funcionamiento de la mente en la investigación.

Para exponerlo, incluimos el concepto biológico de “homeostasis” en relación no dual de mente y cuerpo; la memoria, la consciencia en relación con los sentimientos y su “valencia”; la función de la razón en este encuadre; las emociones; el impacto de las representaciones de imágenes y -como esto también se desarrolla, a través de lo individual y lo grupal- con la cultura organizacional. Desde allí, el comportamiento para el proceso de toma de decisiones se describe de otra manera, como lo generado por Antonio Damasio con el factor emociones desde fines del siglo pasado. Llegó el momento de percibir, en los análisis sobre el proceso decisorio, tanto el cerebro “antiguo” como el cerebro “nuevo” de las imágenes presentes y futuras, sostenidas a través de los sentimientos.

Palabras clave: Sentimientos, Emociones, Homeostasis, Modelos Mentales, Modelo SER H4.

INTRODUCCION

Nuestra línea de investigación tiene 20 años y desde hace tres formalmente incursionamos en modelos mentales, con cuatro años anteriores en el tema de la neurocognición. A medida que actualizamos nuestros conocimientos ajustamos nuestro Modelo aplicativo de la mente para la gestión, que ahora se encuentra en una etapa de contrastación en campo.

En dicha línea estamos desde el año 2000 formalmente investigando sobre un Modelo de diagnóstico y gestión organizacional, basado en 8 variables intangibles y direccionado por la variable Cultura organizacional en conjunto con el poder, creando las opciones de cuatro tipologías y configuraciones organizacionales. Hace cuatro años nos planteamos que debíamos incursionar en los individuos que lideraban los grupos, equipos y las organizaciones, y por ello nos encontramos desarrollando el proyecto de investigación de Modelos Mentales vigente⁵.

Para nosotros, el objetivo de la gestión y la administración debe ser crear instrumentos y técnicas, que haciendo eje en el ser humano espiritual, emosentimental y racional integrado con su cuerpo biológico obtengan también una buena parte de su desarrollo de vida, y con su actividad puedan administrar servicios y productos que puedan mejorar la vida de la sociedad en la Argentina, logrando (de ser posible) actividad internacional. Por lo tanto, nuestro modelo denominado SER H4 [1] parte de esta concepción, considerando a la sobrevivencia y la prosperidad como objetivos básicos y al SER y la Organización como sujetos de estudio integrado en equipos y proyectos.

Debemos actuar en la planificación y la emergencia. Allí se nota la importancia de ocuparse de la mente del Liderazgo. Los conocimientos neurocognitivos, en los últimos avances, nos dan conocimientos para entender y describir mejor los comportamientos de los seres humanos de la organización para pensar, imaginar, describir escenarios de acción cooperativa interna y competitiva en los mercados y públicos en la toma de decisiones.

La irrupción de la parte emocional, como factor importante de los afectos, fue influyendo fuertemente en la formación en administración general y teoría de la organización dentro de las disciplinas de economía y administración. Creemos que es el momento de “separar la paja del trigo” en relación a la comprensión de los afectos y por lo tanto en la comprensión del comportamiento organizacional y las decisiones que se toman para el cumplimiento de sus finalidades. Una cosa son las emociones y otra los sentimientos para el cuerpo y la mente humana. Estamos convencidos de que, como dice Antonio

⁵ “Modelo SER 4 de Diagnóstico y Mejora Organizacional; Diseño de una tipología de Modelos Mentales para aplicación profesional en gestión organizacional en el marco del Modelo SER H4: Aplicación a organizaciones de la zona de influencia de la UNCPBA”. Código: 03/B153. Período: 2016-2018. Facultad de Ciencias Económicas. -Universidad Nacional del Centro de la Provincia. de Buenos Aires.

Damasio [2][3][4][5][6][7][8], los sentimientos son fundamentales en el comportamiento humano debido a que representan un aspecto omnipresente y sostenido a largo plazo una vez establecido como tal en la mente; difundiendo por sistemas seleccionados del cuerpo biológico, sobre todo el sistema nervioso.

Según Antoni Gaudí, nadie inventa nada debido a que todo está escrito en la naturaleza, y por ello la originalidad consiste en volver al origen. En nuestra línea y proyecto el origen es el ser humano, la persona, y el individuo; por lo cual entramos en él para luego volver a la organización, a la cultura que crea el poder sin el cual no coordina, a la comunicación que la canaliza, a la estructura a través de la que se aplica el liderazgo con la gente, y a las estrategias en diversas situaciones contextuales. Todo esto va evolucionando en relación a un “factor homeostático” basado en imágenes externas, producidas por los sentidos y por aspectos endógenos de la imaginación que son reinterpretados por la memoria y reproducidos antes de decidir y actuar.

De esta manera, para nosotros ha llegado el momento de pasar de percibir, en los análisis sobre el proceso decisorio respecto al comportamiento afectivo, el cerebro “antiguo” y hacerlo sobre el cerebro “nuevo” de la simulación y las imágenes, del presente y futuro sostenido en el tiempo homeostáticamente a través de los sentimientos.

DESARROLLO

SENTIMIENTOS Y EMOCIONES

De acuerdo a Antonio Damasio [9] nuestra mente está dominada por el mundo que la rodea, y nuestra existencia es real y recordada a través de la memoria, con sus objetos y acontecimientos -humanos o no- representados por innumerables imágenes de todos los tipos sensoriales, a través del lenguaje tanto verbal como estructurado en narraciones. Hay un mundo paralelo de la mente que acompaña a las imágenes alterando la parte dominante a que hacemos mención. Es el mundo que Damasio llama paralelo, el de los afectos, el mundo donde se encuentran los sentimientos que viajan junto con las imágenes de nuestra mente, y que por lo general se destacan.

Las causas inmediatas de los sentimientos incluyen los procesos vitales de nuestro organismo que se experimentan como sentimientos espontáneos u homeostáticos. También las respuestas emotivas se desencadenan al procesar los estímulos sensoriales (brindados a través de los cinco sentidos) a los que estamos expuestos; siendo finalmente resultantes del enfrentamiento con impulsos como el hambre y la sed, motivaciones como el deseo sexual o a las emociones. De esta manera, las emociones son programas de acción activados por confrontaciones con numerosas situaciones, por ejemplo, la alegría, la tristeza, la ira, la envidia, los celos, el desdén, la compasión y la admiración.

Cabe señalar que las experiencias sentidas de las emociones, como dice Antonio Damasio [10] [11] [12] [13], son conocidas lamentablemente con el mismo nombre que las propias emociones, lo que ha perpetuado la idea que emociones y sentimientos son el mismo fenómeno, aunque en realidad son muy distintos.

Los afectos -entonces- contienen a todos los sentimientos, las situaciones y los mecanismos que los producen, y también las acciones cuyas experiencias se transforman en sentimientos. Por lo cual, considerar que los sentimientos son ocasionales en la mente o que se ocasionan únicamente por las emociones convencionales no expone la relevancia que este fenómeno tiene.

Los impulsos, las motivaciones y las emociones suelen jugar un papel muy importante en decisiones que algunos esperan que sean totalmente racionales. Asimismo, el apego y el amor operan en un contexto social al igual la alegría y la tristeza, el temor la ira, la compasión, envidia, celos. Es por ello que la sociedad que logra el desarrollo del ser humano y resulta vital en la creación de las culturas, es originada en gran parte por los impulsos, las motivaciones y las emociones. Y como este aspecto social forma parte de la “homeostasis” (que vamos a tratar en forma concreta y clara más adelante en el trabajo), la capacidad social entra en la mente cultural humana de la mano del afecto [14] [15] [16] [17] [18].

Entonces, dado que la respuesta emotiva va seguida de su respectiva sensación y de allí se forman los sentimientos, la distinción entre humanos y animales superiores está relacionada con la red de asociaciones que los sentimientos establecen, especialmente con las interpretaciones que podemos hacer del presente y su proyección futura.

De esta manera, la mayoría de los sentimientos son el resultado de implicar emociones relacionadas con el individuo y también con el contexto del mismo en una comunidad. Asimismo, las condiciones homeostáticas (que vamos a aclarar próximamente) adecuadas son las que dan el camino para la aparición de los sentimientos más complejos y la elaboración razonada de esos estados de sentimientos.

Al respecto, es momento de concretar -en este trabajo- un poco más el factor sentimientos. Seguimos tomando como centro a Antonio Damasio, ya que el prestigioso autor e investigador neurocientífico tiene mucha influencia en nuestras disciplinas de económicas, y ha demostrado estar a la vanguardia. Creemos también, en base al conocimiento que tenemos, que sus postulaciones recientes (como en la que nos basamos) están llamadas a ser multiplicadas e enriquecidas como sus trabajos y publicaciones anteriores.

Dicho autor nos dice que los sentimientos son experiencias mentales o conscientes, pero difieren de otras experiencias de este tipo. En primer lugar, debido a que su contenido siempre se refiere al cuerpo del organismo en el que surgen, retratan el interior del organismo, o sea el estado de los órganos internos y de los procesos internos. En estas condiciones endógenas las imágenes que se producen se separan de las imágenes que retratan el mundo exterior. Otro aspecto radica en que como resultado de “la experiencia de la sensación” desde el interior, se infunde con una característica importante llamada “valencia” [19]. La misma traduce el estado vital a términos mentales en cada momento de forma directa, y califica ese estado como bueno, malo o en un grado intermedio entre ambos. Por lo cual, la “valencia” es el elemento que define el sentimiento y por lo tanto el afecto.

Cuando experimentamos respetivamente situaciones afectivas las describimos en nuestras narraciones internas, con palabras o sin ellas construimos conceptos a su alrededor, reducimos su intensidad afectiva y los hacemos “presentables” ante nosotros mismos y hacia los demás. Con esta “intelectualización” de los sentimientos economizamos tiempo y energía necesarios para este proceso. De allí que algunas estructuras culturales acaban siendo ignoradas.

Las circunstancias exteriores o reproducidas por la memoria que pueden causar los sentimientos son infinitas. Pero la lista de contenidos elementales es restringida al organismo vivo de su propietario, es decir los elementos del propio cuerpo y su estado actual.

En definitiva, los sentimientos son experiencias de aspectos del estado vital dentro de un organismo. No son para nada secundarios, son extraordinarios, son un informe en cada momento acerca del estado vital en el interior de un organismo, están basados en representaciones multidimensionales de configuraciones del proceso vital y pueden ser intelectualizados y traducidos en ideas y palabras que describen la fisiología original.

David Chalmers [20] se pregunta ¿Por qué existe ese sentimiento que acompaña la información sensorial? Una vez que hubo organismos con sistemas nerviosos y capacidad para la formación de imágenes, cerebro y cuerpo cooperaron para producir las imágenes de estos complejos programas de mantenimiento de la integridad de los organismos, y esto dio origen a los sentimientos. Ellos son traductores mentales de las ventajas homeostáticas de los programas químicos y de acción, o de su carencia, que añaden opciones valiosas y representan una ventaja decisiva acompañando a todos los procesos mentales. De esa forma, resulta beneficioso para los organismos tener estados mentales calificados por sentimientos a partir de los cuales se producen los comportamientos más adecuados desde el punto de vista homeostático; no siendo posible sobrevivir, como seres humanos, en ausencia de sentimientos.

Por lo tanto, mente y cerebro influyen sobre el cuerpo, tanto como el cuerpo en sí puede influir sobre el cerebro y mente ya que son aspectos de un mismo y único ser. Asimismo, los sentimientos son un “andamiaje” para la “valencia” (a la cual nos referiremos concretamente más adelante) debido a que el sistema nervioso lleva la información del cuerpo al cerebro, éste la procesa, y con la “valencia” se percibe el estado homeostático permitiendo -con todo ello- entender y aprender de los sentimientos.

SENTIMIENTO Y HOMEOSTASIS

La “homeostasis” [21] está referida al conjunto fundamental de procesos que se hallan en el corazón mismo de la vida. Asimismo, es un “imperativo” que carece de reflexión y expresión que permite al ser humano, como organismo vivo, resistir y prevalecer. La parte “imperativa” se refiere a la “resistencia” y de lo que se trata a producir la “supervivencia”. Se refiere también la “prevalencia” y esto es mucho más sutil. Asegura que la vida se regule no sólo desde la supervivencia, sino que contribuya a la también a la prosperidad, a una proyección de vida a futuro de un organismo.

Recordemos que los sentimientos actúan revelando a cada mente la condición de vida de ese organismo concreto, en un rango que va desde lo positivo a lo negativo. Por lo cual, la homeostasis deficiente se expresa mediante sentimientos que -en buena parte- expresan lo negativo, y los sentimientos positivos expresan niveles apropiados de homeostasis dando oportunidades de mejora, o sea de prosperidad. De esta manera, podemos decir que sentimientos y homeostasis están estrecha y consistentemente relacionados al ser experiencias subjetivas del estado vital (o sea de la homeostasis) en todos los organismos dotados de mente [22].

Al respecto, Antonio Damasio [23] postula la plausible hipótesis de que los sentimientos, como auxiliares de la homeostasis, son los catalizadores de las respuestas que originaron las culturas humanas. Los sentimientos habrían sido el motor de las invenciones que dieron lugar a las artes, la indagación filosófica, las creencias religiosas, las normas morales, la justicia, los sistemas de gobierno, las instituciones económicas, la tecnología, la ciencia sin ser taxativos. Todas las aéreas en que se dan, requieren sentir una situación de empeoramiento homeostático, real o anticipado (dolor, sufrimiento, necesidad extrema, amenaza, pérdida). O, por el contrario, de beneficio homeostático potencial como por ejemplo un resultado que supusiera una mejora de las condiciones de vida, actuando el sentimiento como agente motivador de la exploración mediante la utilización del saber y la razón, reduciendo o capitalizando una necesidad o abundancia de los estados de recompensa.

Asimismo, la “homeostasis” evoca las ideas de equilibrio y estabilidad. Sin embargo, la vida no busca ningún tipo de equilibrio (porque hablando en términos termodinámicos el equilibrio significa una diferencia térmica cero y la muerte) y tampoco quiere estabilidad que evoca paralización y aburrimiento. Entonces, se define la “homeostasis” diciendo que no es un estado neutro, sino regulado por acciones orientadas hacia el aumento del bienestar en el cual la proyección enérgica hacia futuro se articula en dicho sentimiento subyacente.

SENTIMIENTOS Y VALENCIA

Dado que los sentimientos denotan la calidad del estado vital dentro de un cuerpo en un momento concreto, poseen necesariamente una valencia, son buenos o malos, positivos o negativos, deseables o rechazables, placenteros o dolorosos, agradables o desagradables.

Como los sentimientos se sitúan dentro de la perspectiva actual de todo el organismo, surge la subjetividad. La invención cultural humana requiere ese paso: hacer que seleccionemos los acontecimientos que nos importan, que sean clasificados automáticamente como beneficioso o no “para el individuo” al que pertenecen. Por lo cual, si bien los sentimientos que son conscientes permiten un primer diagnóstico sobre si una situación resulta problemática o no, es necesario que la subjetividad conduzca la inteligencia creativa desde la cual se construyen las manifestaciones culturales.

SENTIMIENTOS, IMAGENES Y MEMORIA

Es momento de dirigirnos a la construcción de recuerdos por sus significados y la traducción verbal que podemos hacer de los mismos. Sucede que nuestras percepciones generan una descripción paralela en forma continua a través del lenguaje. También se realiza a través de imágenes. Todas las palabras en cualquier idioma están hechas de imágenes mentales,

Pero, dice Antonio Damasio [24], que la mente está hecha de algo más que imágenes directas de objetos y de acontecimientos y de su traducción al lenguaje. También de imágenes referidas a la descripción de las propiedades constitutivas y sus relaciones de acontecimientos y objetos.

Por lo cual, toda traducción está basada en imágenes y, en definitiva, “las imágenes son el símbolo universal de la mente y el pensamiento” [25]. Asimismo, son almacenadas en la memoria aquellas a las que le damos valencia de importantes, las cuales son posteriormente evocadas en esos momentos de percepción y *manipuladas* en nuestra imaginación. Conocemos estas imágenes gracias al complejo proceso de la consciencia, (al cual nos referiremos más adelante) que se basa en imágenes, las cuales guían las acciones de manera directa y automática de tal manera que el sistema muscular alcance el objetivo de forma más precisa, pudiendo actuar sobre un objetivo con precisión.

Al respecto, la unidad básica de la mente es la imagen, la imagen de una cosa, de lo que la cosa hace, lo que la cosa hace que sintamos, o lo que pensamos de la cosa, no de las imágenes de las palabras que traducen cualquiera de las imágenes anteriores.

Nuestras imágenes mentales dependen de su registro interno. Este registro depende -en cuanto a su fidelidad- de la atención que prestemos a las imágenes, lo que a su vez depende de la fuerza de la emoción y de los sentimientos que se generaron cuando esas imágenes atravesaron nuestro pensamiento. De esta manera, una buena cantidad de imágenes que se registran puede reproducirse, es decir, recordarse y reconstruirse con mayor o menor fidelidad.

Dado que la capacidad de recordar imágenes abre más y nuevas posibilidades para el pensamiento y el comportamiento, con el proceso de aprendizaje y memorización de imágenes se puede reconocer -con acontecimientos sucedidos anteriormente- y razonar con mayor fiabilidad y comportarse de manera más precisa, efectiva y útil posible.

El razonamiento requiere de una interacción entre lo que muestran las imágenes actuales y lo que las imágenes recordadas muestran del pasado. Además, éste necesita anticiparse a lo que viene después

y contar con un proceso de imaginación necesario para anticipar consecuencias que depende también de recordar el pasado. Es así que el recuerdo, gracias a la memoria, ayuda a la mente consciente para llevar los procesos de pensamiento, juicio y decisión; siendo necesario en las tareas que tenemos todos los días desde lo más trivial a lo más importante.

Las imágenes recordadas son también esenciales para la construcción de narraciones, que son distintivos de la mente humana utilizando tanto imágenes actuales como antiguas. Es la creación de nuestra propia película interna. Un mismo argumento puede producir diferentes interpretaciones y tener así significados diferentes en función de la manera en que se narra. El orden de introducción de objetos y acontecimientos en la narración, así como la naturaleza de las descripciones respectivas con relación a su magnitud y su calificación son decisivos para la interpretación que hacemos de la narración y sobre todo para el modo en que la narración se almacenará en la mente y se recuperará de ser necesario.

De esta manera, la búsqueda y el rastro constante de nuestros recuerdos del pasado y del futuro nos permiten intuir posibles significados de situaciones actuales y predecir el futuro posible a medida que vivimos. Es razonable decir que vivimos parte de nuestra vida en un futuro anticipado en lugar de en el presente, siendo ésta una consecuencia más de la naturaleza de la homeostasis con su proyección constante a futuro.

SENTIMIENTOS Y CONSCIENCIA

El estado consciente se logra cuando el dueño de un cuerpo y un cerebro se ve capaz de supervisar el contenido de ese pensamiento desde su propia perspectiva subjetiva. Suele utilizarse el concepto de conciencia y no de subjetividad para referirnos a ella porque entonces se puede transmitir la experiencia integrada situando los contenidos mentales en un panorama multidimensional mayoritariamente unificado. La subjetividad y la experiencia integrada son los elementos principales de la conciencia, y éstos a su vez son los aspectos principales de la mente cultural [26] [27].

La parte de nuestra mente consciente que se destaca y domina nuestros actos tiene que ver con las imágenes sensoriales, visuales, auditivas, gustativas y olfativas. También está asociada a las imágenes que traducen el mundo exterior, las cuales son fabricadas -sobre él- desde el mundo interior. Estas últimas son imágenes de la biología del cuerpo que sirven de soporte a los sentimientos, son imágenes de valencia que son específicas de cada mente.

Los sentimientos, que se originan en el estado homeostático de fondo y en las respuestas emotivas generadas por las imágenes propias del mundo exterior, contribuyen a generar nuestra mente consciente. La medida en que estos componentes dominan nuestra vida mental (nuestra atención) depende de numerosos factores: edad, carácter, cultura, momento concreto o modelo mental, debido a que tendemos a seleccionar (o no) diferentes aspectos del mundo exterior o del mundo de los afectos.

De esta manera, la conciencia, en el sentido completo del término, es considerada un estado particular de la mente en el que las imágenes mentales (que generan sentimientos), están empaquetadas de subjetividad y se experimentan en un marco global integrado suficientemente amplio [28].

SENTIMIENTOS Y CULTURA

Los sistemas endocrinos, inmunitarios, circulatorios y nerviosos dieron origen a la mente, los sentimientos, la conciencia, los afectos y los movimientos complejos. Sin estos sistemas de amplitud corporal los organismos, como el ser humano, no habrían sido capaces de llevar a cabo su homeostasis global. Los cerebros que han ayudado a los seres humanos a crear ideas, prácticas e instrumentos culturales fueron ensamblados mediante la herencia genética seleccionada naturalmente en miles de millones de años. En cambio, los productos de la mente cultural humana y la historia del ser humano se han visto sometidos a la selección cultural y fueron transmitidos por medios culturales.

Asimismo, las mentes culturales no se conciben sin la memoria, el lenguaje, la imaginación y el razonamiento, pero requieren de la formación de imágenes siendo que lo creativo que generan las prácticas y artefactos de las culturas no puede actuar sin afecto y conciencia.

Por otro lado, en la corrección del déficit homeostático, el puente es proporcionado por los sentimientos -como expresiones mentales de los estados homeostáticos- al actuar como factores de motivación del intelecto creativo involucrado en el proceso como parte de la cadena responsable de la construcción de la práctica o del instrumento cultural. Al respecto, es bueno reflejar que sentimiento y razón se encuentran estrechamente unidos, sea cual sea el favorecido en la decisión o el resultado, ya que ambos siempre están implicados.

De esta manera, el éxito del cumplimiento homeostático está dado por lo buena que sea la respuesta cultural, dentro de las circunstancias en las que se aplique y de las características de la puesta en práctica.

El éxito de la respuesta está supervisado por el mismo sistema que es responsable de su motivación; es decir los sentimientos. Y en cierto grado los sentimientos y el intelecto han liberado al Ser Humano de la tiranía absoluta de los genes, pero sólo para mantenernos bajo el gobierno fuerte y definitivo de la homeostasis.

LA INSERCIÓN DE NUEVOS ELEMENTOS A LA TEORÍA DE MODELOS MENTALES

El desarrollo del tema de los sentimientos se encuentra en nuestros proyectos de investigación estrechamente relacionado con el diseño y la tipificación de Modelos Mentales generales, por lo que en esta etapa hemos enriquecido la conceptualización de factores y elementos que funcionan con el área afectiva del cerebro y los procesos mentales y corpóreos de cada individuo.

En el presente apartado y en el siguiente sintetizaremos los aspectos que incluimos –a nuestro entender– a fin de enriquecer nuestra teoría de Modelos Mentales y Modelo de funcionamiento organizacional en el proceso de decisiones. Al respecto, cabe indicar que dos trabajos con la teoría de Modelos Mentales (fruto de los avances de nuestro proyecto de investigación) fueron presentados y publicados (en forma unificada) en Conlad 2017.

Los mismos exponen cómo fuimos seleccionados elementos por la dinámica de la formulación y aplicación de los modelos mentales en distintas etapas de su proceso [29]. Asimismo, en ellos desarrollamos la dinámica, así como las etapas de análisis y aplicación de los modelos mentales, en la teoría que hemos construido sobre el funcionamiento de la mente -desde un abordaje cognitivo- para aplicar en la gestión. La misma consta de **Elementos básicos**, **Elementos de tendencia** que le dan capacidades a los básicos para perseguir los **Elementos de Dirección** que vislumbran el futuro con la impronta de los elementos mencionados anteriormente. Finalmente, los **Elementos de Refuerzo y Compensación** son los que permiten dar fuerza ante los resultados (o ajuste debido a los mismos) de las actividades a partir de las cuales perseguimos los objetivos en distintos escenarios [30].

En relación a nuestros avances en el corriente año, y a partir del presente trabajo, hemos decidido incorporar una nueva configuración de elementos que denominamos **Elementos Naturales de Origen**, la cual se encuentra omnipresentemente en las demás y que mencionaremos a continuación.

También, en ellos incluimos la *Homeostasis* como elemento omnipresente en todo el proceso. Las funciones que se derivan de la misma se encuentran entre las ya seleccionadas dentro de la configuración de elementos básicos, hasta ahora. De la misma manera, están incluidos los *Sentimientos* que relacionamos con el talante como “estado de ánimo” habitual con su periodicidad natural. Por ende, la *Valencia*, que se encuentra en conjunto con los sentimientos.

Por otra parte, incluimos la *Consciencia* como el elemento omnipresente integralmente en la mente debido a que todos los elementos que funcionan conscientemente se encuentran bajo atención, y la consciencia de alguna manera los integra a todos. Ello significa que las *Imágenes* se encuentran, en todos los aspectos de la mente, relacionadas -en buena parte- con la *Memoria* en todo lo que incumbe al proceso decisorio fundamentalmente.

Finalmente, incluimos en esta configuración, al *Cuerpo y los sistemas biológicos* ya que -como hemos explicado con referencias en la bibliografía- el mismo confirma una integridad con el cerebro y con las funciones de la mente.

Derivaciones de elementos de la Mente Natural de Origen en otras configuraciones de la teoría

Algunos de estos elementos de la mente que denominamos Elementos Naturales de Origen, los incluimos en otras etapas de elementos configurados, debido a la importancia (mencionada previamente) de los sentimientos con los que están relacionados.

Ellos son: *Memoria*, fundamentalmente en su función aplicativa en elementos de **Tendencia** y para todo aspecto que tenga relación muy estrecha con los sentimientos o sus derivaciones; a *Valencia* es para incluirla en **Tendencia**, en las configuraciones de **Dirección** y en **Refuerzo y Compensación**; las *Imágenes* se incluyen en la configuración **Básica** junto al pensar con sentimientos y razón reflexiva, así como también en **Tendencias**, en **Dirección** y en **Refuerzo y Compensación**. Respecto a la *Cultura*, ya se encontraba en **Refuerzo y Compensación**.

Si bien aún no encontramos causas para modificar las tipologías que hemos elaborado (y que se desarrollan en los trabajos anteriormente mencionados), todo análisis y procesamiento que encontremos con modificaciones de interpretación -a través del trabajo de campo verificador de nuestras hipótesis- hipotéticamente estaría cayendo en las tipologías tentativas de avance ya diseñadas, aunque seremos más precisos en la cuestión de valencias para estudiar un desarrollo tentativo de las mismas.

Trabajaremos, no obstante, en la consistencia de las configuraciones, en la búsqueda de elementos puente entre las mismas dentro de su dinámica sistémica, así como en aspectos que hagan a una jerarquía funcional entre elementos o factores de los modelos mentales.

SENTIMIENTOS Y DECISIONES

Los sentimientos forman parte de nuestras decisiones, y si bien pueden ser agradables o molestos, (no es esto lo que importa de ellos) sirven para la regulación de la vida, proporcionando información referida a la homeostasis y a las condiciones sociales de la propia existencia. Como individuos los sentimientos nos informan de los riesgos, peligros y crisis circunstanciales que es necesario evitar. Asimismo, lo que se considera bueno en su función radica en que pueden hacernos saber de oportunidades y guiarnos hacia comportamientos que mejorarán nuestra homeostasis.

Otro aspecto a tener en cuenta en la decisión, es que los sentimientos nunca se memorizan y por lo tanto no pueden ser rememorados, aunque sí recreados con relativa fidelidad; pudiendo -en ese proceso- ser titulizados para completar y acompañar a los hechos que sí se recuerdan y pueden ser evocados. Por lo general con el tiempo nos van quedando los buenos, o la parte buena (para nosotros) de ellos. Como dicen Daniel Kahneman y Amos Tversky [31], seríamos propensos a crear recuerdos más sólidos para los aspectos más gratificantes de una escena pasada y oscurecer el resto.

Asimismo, siendo que la planificación involucra decisiones futuras y escenarios esperados, los fenómenos de la memoria y la recreación de sentimientos resultan importantes no sólo en las decisiones emergentes. Ello se debe a que la anticipación de futuro y cómo encaramos las situaciones que podemos ver como problemáticas hoy (contemplando su potencial profundización negativa a futuro) depende de cómo recordamos haber vivido el pasado, tanto desde los hechos como desde las emociones llevadas a sentimientos reconstruidos y recreados a través de nuestros recuerdos.

De esta manera, nuestra personalidad se va confirmando en función de modos cognitivos y afectivos, de nuestras experiencias individuales (en términos afectivos), y de nuestra identidad cultural en el marco de la cultura social u organizacional en su caso. Y la capacidad de tener sentimientos nos permite reaccionar de manera predictiva a las condiciones percibidas en el entorno externo de una manera que refleja nuestra propia experiencia. Siendo ella el resultado de proyecciones de relevancia homeostática subjetiva sobre estímulos (que si no existieran serían neutros) y sin valencias, permitiendo un aumento de la posibilidad de sobrevivencia individual y organizacional en el proceso decisorio de ellas.

Siguiendo mentalmente el proceso de toma de decisiones que describimos en el Modelo SER H4 [32], tomamos en cuenta la relevancia fundamental que representa la inclusión -en el mismo- de los aspectos presentados en este trabajo y que se resumen en el concepto de sentimientos en -lo que hemos dado en llamar- el “hombre senti-racional” en lugar de emo-racional que se considera hasta el momento. Cabe aclarar que no disminuimos el papel de las emociones ni las dejamos de lado, lo que hacemos es valorar la riqueza de lo sentimental que integra el cuerpo biológico del ser humano.

Por lo cual, la incluimos desde la decisión de diseño del sistema de información, de control y los indicadores racionales para ayudar a los diagnósticos; en la determinación de objetivos, de metas y de finalidades en el marco de una cultura organizacional seleccionada; del sistema de poder necesario para ejercer influencia; en las negociaciones que se establecen entre personas y coaliciones para definir todas las funciones administrativas y de gestión; en el liderazgo que intenta multiplicar la voluntad hacia el cumplimiento de las actividades necesarias; en la comunicación, sus forma y estilo para coordinar y canalizar influencias mutuas entre los que se comunican; en la búsqueda de alternativas, muchas veces sesgadas por sentimientos de deseos e interés individual y/o grupal; de la formulación de estrategias; de la asignación de recursos materiales e intangibles; de la evaluación de alternativas para la decisión; y de las acciones necesarias para llevarlas a la acción, teniendo recursivamente el aprendizaje organizacional en todo el proceso.

De esta manera, es distinto verla, además de lo tradicional, desde las emociones planteadas por Antonio Damasio [33] [34] [35] [36] [37] [38] [39], Joseph Le Doux [40] y Stephen Porges [41], entre otros; lo que ha revolucionado la teoría de las decisiones haciéndola más real, y por lo tanto verdadera. Y ahora, con mayor profundidad, podemos esperar que ésta se mejore desde el abordaje de los sentimientos (que incluye lo anterior) ya que a través de la inclusión de las imágenes y la visión modifican el comportamiento de los conceptos involucrados (y sobre todo entre ellos) en función de la manera distinta que los afecta el descubrir un comportamiento humano en lo individual, grupal y desde las organizaciones.

ASPECTOS CONCLUSIVOS

El presente trabajo señala un avance en nuestro proyecto de investigación actual en Modelos Mentales dentro de la línea del Modelo SER H4, habiendo presentado trabajos en CONLAD y en congresos de

ADENAG durante 2017 y 2018 sobre el proceso de análisis de la teoría de la mente, para su aplicación en el diseño, tipología y análisis de Modelos Mentales.

A lo largo del mismo se han expuesto sintéticamente hechos, postulaciones e hipótesis de estudios e investigaciones -sobre los sentimientos- que se realizan en este momento en el mundo por parte de diversos autores. Hemos hecho foco en uno de ellos fundamentalmente, en Antonio Damasio, por su prestigio y prevalencia como referente del estudio de las neurociencias en el mundo. Además, porque este autor ha tenido mucha influencia en los cambios, dentro de la teoría de las decisiones, en nuestro país durante los últimos 12 años. Asimismo, creemos (y estamos convencidos desde 2001) que sus trabajos de investigación en la actualidad pueden tener el mismo impacto a pesar de lo que puede costar modificar culturalmente el concepto de emocionalidad por el de sentimentabilidad en un ser emocional.

Hablar de los sentimientos implica saber en qué se diferencian de las emociones y cuál es su función y proceso en el cuerpo biológico incluyendo el cerebro. También implica relacionarlo con otros factores de la biología humana, que viene desde hace miles de millones de años y ha ido evolucionando hasta que nos transformamos en lo que hoy somos.

Entre esos factores, en el marco contextual de la naturaleza, expusimos en qué consiste la “homeostasis”, y la importante relación de “puente” que tienen los sentimientos con la colaboración de la función de “valencia” para evaluar la realidad externa. Por lo cual, la valencia dirige las posibilidades y oportunidades de sobrevivencia, de bienestar y prosperidad que promueve buscar la homeostasis.

Por otra parte, si bien para los sentimientos es fundamental contar con la memoria, es -sobre todo- gracias al sistema nervioso que llegamos a las imágenes más allá de las sensaciones de los sentidos. Esto distingue principalmente al ser humano de otras especies vivas, permitiendo desde allí postular gran parte de la función de la conciencia y de su existencia integradora de la mente humana y su relación con su cuerpo.

También fuimos más allá de lo individual, trasladándonos con estos conceptos a los aspectos culturales más vitales de las organizaciones, sobre todo a través de nuestra línea de investigación iniciada con nuestro Modelo de Gestión Organizacional (denominado hoy SER H4) en el año 2000. Más adelante, en nuestros proyectos, ajustaremos el Modelo en relación con estos conocimientos y -en particular- el proceso descriptivo de toma de decisiones que lo conforma como uno de los procesos del mismo. De la misma manera, en referencia a decisiones y lo vital en el estudio de las organizaciones, en un apartado lo relacionamos con las decisiones porque es el objetivo final factual de la gestión organizacional y donde los comportamientos y variables del SER H4 convergen. Sobre ello, destacamos que los afectos se encuentran en todas las decisiones involucradas.; principalmente haciendo hincapié en nuevas relaciones entre los elementos y su conceptualización, para hacer posible su real existencia.

También hacemos conocer cómo los sentimientos nos hacen realizar ajustes para afinar la teoría de Modelos Mentales dentro de la Teoría de la mente que ya expusimos y publicamos en Conlad 2017, lo que impactará decisivamente en futuros relevamientos de campo (en este Congreso presentamos el primero) teniendo en cuenta sobre todo el factor imágenes, con el propósito de mejorar la veracidad y profundidad de los resultados.

Para ello nos basamos en lo dicho por Feldman Barret sobre que “nuestro cerebro tiene un Modelo Mental de cómo es el mundo en el momento siguiente, que desarrolla a partir de experiencias. Asimismo, se crea significado a través del mundo y del cuerpo usando conceptos. En cada momento de vigilia, el cerebro utiliza a la experiencia, organizada en forma de conceptos, para guiar nuestros actos y dar significado a nuestras sensaciones” [42].

Finalmente, consideramos que la temática de los sentimientos, y sus relaciones en el cuerpo integrado, nos da una motivación muy fuerte para formular y ajustar modelos de nuestra línea de investigación y proyectos vigentes para estudiar la realidad, a partir de los cuales se promuevan diseños, técnicas de gestión y administración. De esta manera, dado que el Modelo SER H4 [43] es un instrumento para diagnosticar y sugerir intervenciones en gestión de organizaciones que ponen el foco en el Ser Humano, la herramienta de Modelos Mentales enriquece y desarrolla el mismo, sobre todo a través de la variable de Cultura direccionando las demás con foco en el Liderazgo.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

[1] [32] [43] Lorenzo, Carlos Alberto y Lorenzo, María Natalia (2013) “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, Carlos Alberto; Lorenzo, María Natalia; Cortizas, Ana; Reina, Rubén (2012) “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] [11] [14] [33] Damasio, Antonio (1999) “El error de descartes. La emoción, la razón y el cerebro humano”. Crítica, Barcelona-España.
- [3] [12] [15] [34] Damasio, Antonio (2005) “En busca de Spinoza. Neurobiología de la emoción y los sentimientos. Crítica, Barcelona-España.
- [4] [5] [22] [26] [35] [36] Damasio, Antonio (2010) “Y el cerebro creó el hombre ¿Cómo pudo el cerebro generar emociones, sentimientos, ideas y el yo? Destino, Barcelona-España.
- [6] [7] [13] [18] [27] [37] [38] Damasio, Antonio (2011) “La sensación de lo que ocurre. Cuerpo y emoción en la construcción de la conciencia. Debate, Madrid-España.
- [8] [9] [10] [19] [21] [23] [24] [39] Damasio, Antonio (2018) “El extraño orden de las cosas. La vida, los sentimientos y la creación de las culturas”. Destino, Barcelona-España.
- [16] [40] Le Doux, Joseph (1999) “El cerebro emocional”. Planeta, Barcelona-España.
- [17] [41] Porges, Stephen W. (2016) “La teoría polivagal. Fundamentos neurofisiológicos de las emociones, el apego, la comunicación y la autoregulación. Pléyades, Madrid-España.
- [20] Chalmers, David J. (1999) “La mente consciente. En busca de una teoría fundamental”. Gedisa, Barcelona-España.
- [25] Damasio, Antonio y Damasio, Hanna (1992) “Cerebro y lenguaje”, Investigación y ciencia 194:58-66.
- [28] Dahene, Stanislas (2015) “La conciencia en el cerebro. Descifrando el enigma de cómo el cerebro elabora nuestros pensamientos”. Siglo XXI, Buenos Aires-Argentina.
- [29] [30] Lorenzo, Carlos Alberto y Lorenzo, María Natalia (2017) “Teoría y práctica sobre los Modelos Mentales: línea de investigación del Modelo Ser H4”. IV Congreso Latinoamericano de Administración (Conlad) y VII Encuentro Internacional de Administración de la Región Jesuítico Guaraní. Res. C. D. N° 001/17. Lema” Administración: el administrador como gestor estratégico del conocimiento sin fronteras”. ISSN: 2451-6589 – Pág.: 136 .Universidad Nacional de Misiones, Facultad de Ciencias Económicas, Departamento de Administración <http://conlad.fce.unam.ar> , 11 y 12 de septiembre de 2017. Posadas, Misiones.
- [31] Kahneman, Daniel (2012) “Pensar rápido, pensar despacio”. 2da edición, Debate, Buenos Aires-Argentina.
- [42] Feldman Barret, Lisa (2018) “La vida secreta del cerebro, cómo se construyen las emociones”. 1ra. Edición. Editorial Paidós, Barcelona-España.

COMPROMETIMIENTO ORGANIZACIONAL: UM ESTUDO EM UMA INDÚSTRIA METAL MECÂNICAWELTER. Adriano José adrianowelter.12@hotmail.comBUTZEN Vinício Wille viniciobutzen@gmail.comBOTH Cleusa Lidiane cleuboth@hotmail.comSCHERER Luciana lucianascherer@yahoo.com.br

Universidade Regional Integrada do Alto Uruguai e das Missões – URI – Campus de Cerro Largo.

RESUMO

A gestão de pessoas vem cada vez mais observando a relação colaborador e empresas para ter o conhecimento de seus recursos tanto quanto o comprometimento perante a organização, para poder conquistar em conjunto os objetivos de cada um. Uma das vertentes deste estudo é a maneira de entender o vínculo entre funcionário e empresa. Neste trabalho pretende verificar o comportamento organizacional dos colaboradores, verificado os três modelos de Meyer; Allen e Gellatly (1990): afetivo, normativo e comportamental. O estudo foi realizado em uma empresa metal mecânica, com um total de 45 colaboradores de distintos setores. Em relação à postura metodológica, a pesquisa é de natureza aplicada, quanto ao seu objetivo é descritiva, a estratégia de pesquisa utilizada foi o levantamento de dados por meio de um questionário, sendo a sua abordagem quantitativa. Como resultados identificam-se fraquezas na relação de participação e desempenho/produktividade. Porém houve pontos fortes na defesa da organização e empenho extra e ou sacrifício adicional.

Palavras-chave: Comportamento Organizacional, Recursos Humanos, Setor Industrial.

1.0 INTRODUÇÃO

As organizações passam por constantes mudanças em um ritmo acelerado que transforma sua estrutura, formas de gerenciar, etc., e no setor industrial não é diferente. Essas constantes mudanças causam impactos tanto para as organizações quanto para seus colaboradores. O setor de Recursos Humanos em uma organização é fundamental para manter o bom desempenho da mesma. Conforme Sarsur (1997), o setor de Recursos Humanos também teve que se adaptar a essas mudanças constantes, levando em consideração o elemento humano, sendo considerado como ponto-chave do processo produtivo.

Diante da argumentação, surge o questionamento principal desta pesquisa: Como as relações de atitudes e a prática do comprometimento organizacional, estão presentes nos colaboradores e o que isto afeta a organização? A partir desta questão busca-se analisar quais medidas os recursos humanos utilizam para manter o vínculo do colaborador com a empresa. Este trabalho possui o intuito de avançar nas práticas de RH, na construção de interações comportamentais de comprometimento organizacional. Conforme Mowday, Porter e Steers (1982) apontam que há a necessidade de interagirem em duas perspectivas, como a perspectiva atitudinal, está voltada para crenças, afetos e afetos que levam a um objetivo, já a perspectiva comportamental, refere-se se os colaboradores estão comprometidos com as ações, que são atitudes geradas pelos comportamentos.

Este estudo tem a importância de demonstrar valores, resultados reais, dos colaboradores sobre o seu comprometimento com a organização que trabalha assim auxiliando a interação na gestão de pessoas, conhecendo melhor seus recursos humanos garantindo-lhes melhorias e incentivos organizacionais para poder conquistar sua confiança e se sentir envolvido com a organização.

O artigo está estruturado, além desta introdução, em quatro seções. Na segunda seção é apresentado o referencial teórico; na terceira a metodologia aplicada e, na seção seguinte, os resultados são discutidos e analisados. Por fim, são apresentadas as conclusões do trabalho e as referências bibliográficas.

2.0 REFERENCIAL TEÓRICO**2.1 Setor Industrial no Brasil**

Conforme IBGE (2016), o setor industrial brasileiro, atualmente, está sofrendo com a baixa da economia no país que tem dificultado o crescimento e expansão deste setor. Desde ao ano de 2015 vem ocorrendo baixa da produção, onde no mês de setembro acumulou uma baixa de 4,8% em setembro em relação ao mês anterior, assim fechando os nove meses com -7,8% e com mesma porcentagem de desemprego.

Segundo dados do IBGE (2016), no estado do Rio Grande do Sul, não está muito diferente ao todo país, com uma baixa na produção de 1,0% no mês de setembro em relação ao anterior, e nos últimos 12 meses com -7,1%. O que refletiu foi a baixa da produção de máquinas e equipamentos, que vem sofrendo uma alta desvalorização, com recuo de aproximadamente 6%. Conforme Associação Brasileira da Indústria de Máquinas e Equipamentos – ABIMAQ (2016), as exportações, que historicamente são um terço das vendas, caíram em dólares 24,4% em 2016 em relação a 2012 e as vendas no mercado interno são hoje

apenas 40% do que eram em 2012. Neste período foram perdidos cerca de 80.000 empregos diretos e mais 160.000 indiretos.

No município de Cerro Largo, o produto interno bruto - PIB, no setor industrial representa um valor de aproximadamente R\$ 48.454.218,00 ficando apenas atrás do setor de serviços com uma representatividade de 8,5% do PIB do município. Em 2013 cerca de 1.306 pessoas estão empregadas pela indústria em Cerro Largo onde representa o setor com maior capacidade de gerar empregos diretos (IBGE, 2016).

2.2 Comprometimento Organizacional

Comprometimento, qual o real significado desta importante palavra. Um trabalho desenvolvido por Bastos, Brandão e Pinho (1997) conceituou vários significados para essa palavra tão importante, tais como engajamento, agregamento e envolvimento. É preciso conhecer a pessoa para ver se ela estiver disposta, e se tem reações afetivas positivas e seus sentimentos a favor daquilo que lhe é proposto. Comprometimento segundo Bastos (1994) é ter vocação de se portar de forma educada e correta, disposto a agir. Com isso, a pessoa dá além da sua lealdade a organização, desejando sempre dar o melhor de si, contribuindo para o bem-estar da mesma. Comprometimento provavelmente faz com que as pessoas mais afetivamente comprometidas, trabalhem com mais empenho e contribuam para o sucesso da organização.

Para Bastos (1995) diz que é preciso compreender o vínculo existente entre um indivíduo e uma organização. Este estudo começou nos Estados Unidos em meados dos anos 70. Com o interesse principal de estudar o vínculo existente entre o indivíduo e o trabalho. Nas décadas de 80 e 90, este tema foi cada vez mais abordado e estudado nas pesquisas e na forma de conceituar. Com o passar do tempo o construto foi criticado, retalhado e reformulado (MEDEIROS, ENDERS, 1998; MORAIS, 2004; MELLO, 2006).

Após muito estudo de intensificação, as pesquisas avançaram e muitas questões já foram respondidas, mas ainda há lacunas em aberto, principalmente no que diz respeito à delimitação do conceito e a adoção de novas metodologias de pesquisas (RODRIGUES, 2009). Bastos (1995) nos diz que os conceitos são construídos a partir de três campos de conhecimento, da Sociologia, das Teorias Organizacionais, e da Psicologia Social. Bastos (1994) afirma que não é fácil conceituar comportamento no trabalho.

Bastos, Brandão e Pinho (1997) reconhecem e indicam a necessidade de análise conceitual sobre o tema comprometimento organizacional que permite de forma mais consensual os limites do próprio conceito. As três formas mais frequentes do termo comprometimento organizacional usadas no cotidiano, conforme Bezerra (2006) são:

- a) Compromisso no sentido de se comprometer; formas de como o indivíduo se comportam em relação a determinados pontos a serem atingidos.
- b) Com comprometimento; indica o grau de atenção, de esforço e o cuidado que a pessoa tem para realizar algo.
- c) Refere-se à relação entre condições que conduzem a produtos indesejados; comprometer como prejudicar, impedir.

Mowday, Steers e Porter (1979) definem comprometimento organizacional como um estado onde o indivíduo se identifica com a organização, desejando permanecer afiliado a ela para realizar seus objetivos. Rego e Souto (2004) definem comprometimento organizacional, na qual é o estado psicológico que caracteriza a ligação do indivíduo a organização, tendo implicações na sua decisão de nela continuar, e este comprometimento do indivíduo com a organização deve ser positivo e benéfico para ambos.

Há dois pensamentos que se destacam ao se considerar comprometimento organizacional: A primeira proposta é a de Mowday, Steers e Porter (1979) onde descreve o comprometimento organizacional afetivo; definindo a identificação pessoal e de uma organização em particular, sendo assim comprometimento a um vínculo mais afetivo com a organização. A segunda proposta é a visão de Becker (1960) que descreve o comprometimento organizacional calculativo, envolvendo questões de ganhos e perdas em fazer parte, ou não da organização.

Meyer; Allen e Gellatly (1990) afirmam que colaboradores com alto grau de comprometimento organizacional afetivo permanecem na organização porque “desejam”, enquanto que colaboradores com forte comprometimento organizacional calculativo e instrumental permanecem na organização porque precisam. Moraes (1997) ressalta que comprometimento organizacional no enfoque afetivo pode ser conceituado como uma forte crença nos valores e objetivos da organização e a aceitação deles, um desejo de manter-se como membro da organização. Moraes (1997) ainda complementa dizendo que o comprometimento afetivo representa algo além da simples lealdade passiva a uma organização. Ele envolve uma relação afetiva, na qual o indivíduo deseja dar algo de si próprio para contribuir com o bem-estar da organização.

Neste ponto de vista, ocorre a identificação do indivíduo com as metas organizacionais, bem como incorporar inconscientemente os valores institucionais, assumidos como se fossem próprios do

indivíduo. O enfoque normativo nasce da intersecção entre a teoria organizacional e a Psicologia Social. Para Bastos (1994) esta vertente teórica procura liderar dois planos de análise; a organizacional, através do conceito de cultura, e o individual, através da motivação e do comportamento.

Quanto mais forte o comprometimento, maior a predisposição do indivíduo para guiar suas ações por padrões internalizados, mais do que considerações racionais acerca das consequências dessas ações, Bastos (1994).

O comprometimento na visão instrumental constitui o segundo grande referencial teórico adotado nas pesquisas sobre o tema. Possui outras denominações, como enfoque calculativo, continuação, e *side-bets* (tempo, esforço, dinheiro).

A conceituação de comprometimento sob o enfoque das três dimensões surgiu através dos estudos de Meyer; Allen e Gellatly (1990). O modelo é formado pelo comprometimento afetivo, comprometimento de continuidade ou instrumental, e comprometimento normativo, como pode ser descrito no quadro 1:

Quadro 1 – Dimensões do comprometimento

Afetivo	Colaboradores com um forte comprometimento afetivo permanecem na organização porque eles querem e se esforçam para que isso aconteça, onde geralmente o colaborador está motivado.
De continuidade	Também chamado de comprometimento instrumental; é quando o colaborador permanece na empresa porque precisa
Normativo	Esse comprometimento ocorre quando o colaborador recebe benefícios em uma relação de troca. Esses permanecem na organização porque se sentem obrigados.

Fonte: adaptado de Meyer e Allen (1990)

Mowday, Porter e Steers (1982) destacam uma necessidade de integração entre duas perspectivas, na qual apontam a perspectiva atitudinal (voltada para as crenças, afetos e comportamentos que dirigem a um objeto, sendo os comportamentos uma consequência das atitudes), e a perspectiva comportamental (voltado para o comprometimento com as ações, sendo as atitudes geradas pelos comportamentos).

2.1.1 EICCO - Escala de Intenções Comportamentais de Comprometimento Organizacional

Fundamentado no modelo conceitual proposto por Ajzen e Fishbein (1977) e Ajzen (1988), a Escala de Intenções Comportamentais de Comprometimento Organizacional (EICCO), foi desenvolvida, e validada usando o elemento ‘intenções comportamentais’ como um elo que intermedeia a relação entre atitude (sentimentos), crenças (cognições), e o comportamento organizacional. Afirma-se que a EICCO apóia-se no núcleo que aponta o conceito de comprometimento, como apontado por Meyer e Herscovitch (2001) – uma força que estabiliza e direciona o comportamento em relação a um alvo.

O modelo teórico na qual teve início a sua construção da escala, teve referências apoiadas em trabalhos como o de Randall, Fedor e Longenecker (1990), sendo uma das poucas pesquisas voltadas para identificar descritores comportamentais de comprometimento organizacional. Em estudos anteriores Bastos (1994b), Costa e Bastos (1995), Bastos e Vieira (2002) identificaram vários indicadores comportamentais que resultaram em cinco grandes fatores como suficientes para agrupar a diversidade de indicadores levantados. Uma primeira versão da escala foi proposta e validada, apresentando indicadores que precisam de aperfeiçoamentos (BASTOS *et al.*, 2003).

A versão final da EICCO foi construída com 20 itens, mas distribuídos e quatro fatores:

- Participação: Corresponde aos vários itens em que os funcionários participam das decisões e quando há problemas indicam soluções;
- Melhor desempenho e produtividade: Corresponde a que o funcionário pode dar mais de si do que está dando, reavaliando as formas de trabalho, através da criatividade, da formação e da melhoria contínua;
- Empenho extra ou sacrifício adicional: Corresponde a que o colaborador ajude de certa forma a organização, perante as dificuldades financeira, atingir as metas propostas, e auxiliar para o bem do todo;
- Defesa da organização: Corresponde o colaborador defender sua organização perante aos colegas, terceiros, e melhorar a imagem perante de estar acima dos concorrentes;

3.0 METODOLOGIA

Esta pesquisa possui natureza aplicada, a qual envolve interesses locais, ao passo que seu objetivo é gerar conhecimentos para aplicações práticas, dirigida à solução de problemas específicos (KAUARK; MANHÃES; MEDEIROS, 2010). O objetivo é descritivo, já que se pretende descrever os resultados encontrados. A estratégia de pesquisa utilizada será de levantamento, sob a qual se coletará os dados para poder analisar o comprometimento dos colaboradores perante a organização e ser estudada. Isto se dará por meio do uso de técnica padronizada de coleta de dados: questionário. A abordagem é

quantitativa, já que se usará dos resultados gerados pela estatística descritiva para descrever os resultados.

A empresa a ser estudada, constitui no setor de no setor industrial, basicamente na produção de máquinas e equipamentos agrícola, onde possui um grande portfólio de produtos, no qual podemos citar transportadoras de grãos, as graneleiras, arroteiras, carretas basculantes, além de produtos no preparo do solo, roçadeiras, subsoladores, raspos, plainas, e muitos mais produtos que estão diretamente ligados na produção agrícola.

A amostra conta com 45 colaboradores da matriz, sendo pertencentes a diversos setores, tanto no chão de fábrica, corte, solda, almoxarifado, pintores, expedição, montadores, marcenaria, manutenção, quanto na parte de escritório e engenharia, contabilidade, técnicos, desenhistas, PCP, compra, secretária. Segundo gerente de RH, Eich (2016), atualmente a empresa matriz possui aproximadamente 73 funcionários, que representa 61,64% do total pesquisado. A pesquisa foi realizada a partir de um formulário de perguntas, e entregue no dia 01 de novembro de 2016 a cada colaborador, escolhido de forma aleatória, para levar a sua casa fora do local de trabalho e ser devolvido até três dias após a entrega. O instrumento utilizado na pesquisa foi à escala de intenções comportamentais de comprometimento organizacional (EICCO) que foi construída, desenvolvida, padronizada, com um elo de que intermedeia uma relação de atitude, crenças e basicamente o comprometimento. Contudo ele cria uma amostra situação-problema, com as alternativas desenvolvidas, a fim de averiguar as medidas das escolhas influenciam no comprometimento diante a organização conforme Ajzen e Fishbein (1977). Segundo Bastos (1994), Costa e Bastos (1995), Bastos e Vieira (2002) a partir de entrevistas realizadas com brasileiros, tiveram resultados fatoriais, que assim constituída de 20 questões, distribuídos em quatro fatores que podemos observar no Quadro 2.

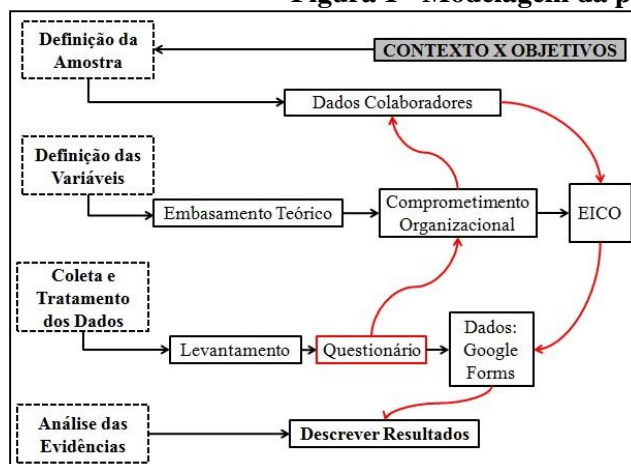
Quadro 2 - Fatores que compõem a EICCO

Nomes dos fatores	Especificações	Itens	Coefficiente de precisão
Participação	Fatores relacionados à intenção dos trabalhadores em participar das atividades, das políticas e dos programas da organização da qual fazem parte, de modo a identificar problemas e pontos fracos, bem como fornece sugestões e resoluções para estes.	1, 2, 5, 7, 10 e 20	0,64
Melhor desempenho e produtividade	Aumento do nível de desempenho e produtividade do funcionário mediante solicitação da organização, bem como sua capacidade de reavaliar as formas de trabalho, modificando-as.	3, 11, 13, 14 e 17	0,63
Empenho extra ou sacrificio adicional	Dedicação e ao empenho extra dos funcionários em prol da organização como respostas às necessidades emergenciais da empresa, bem como à abdicação temporária, ou até mesmo permanente, de benefícios e vantagens.	4, 9, 15 e 19	0,62
Defesa da organização	Diz respeito à disposição em defender a organização frente às críticas alheias, exibindo preocupação com a sua imagem interna e externa.	6, 8, 12, 16 e 18	0,77

Fonte: Adaptado de Siqueira *et al.* (2008)

A seguir, na Figura 1, visualiza-se a modelagem prática sob a qual realizou-se tal investigação.

Figura 1 - Modelagem da pesquisa



Fonte: elaborado pelos autores

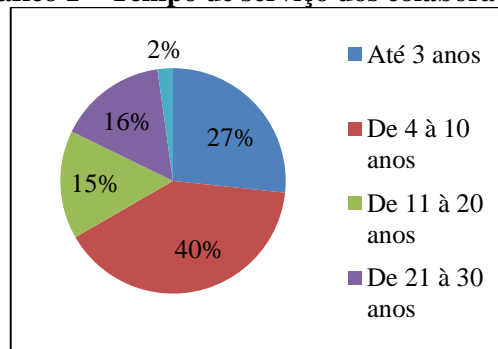
Posteriormente definir o contexto e os objetivos, definiu a população (colaboradores), que irão responder os questionários. Após este procedimento, foram definidas as variáveis, através do embasamento teórico sobre o comprometimento organizacional, com base na escala de intenções comportamentais (EICO). Antes da coleta de dados se verificou o questionário com o gerente de Rh da empresa pesquisada, Eich (2016), para tal liberação e aprovação do estudo a ser aplicado. Com a aprovação do gerente, foi aplicado junto aos colaboradores e, posteriormente, os dados coletados foram repassados para o Google Forms, para melhor análise e tabulação de dados possibilitando a descrição dos resultados.

4.0 RESULTADOS E DISCUSSÕES

Foram entrevistados 45 colaboradores desse total, 76%, ou seja, 34 funcionários são do sexo masculino e 24%, ou seja, 11 funcionárias do sexo feminino.

Em relação ao tempo de atuação na organização, os resultados são apresentados no Gráfico 1 mostra essa relação.

Gráfico 1 – Tempo de serviço dos colaboradores



Fonte: elaborado pelos autores com base na pesquisa.

Cerca de 40 % dos entrevistados possuem de 4 à 10 anos de serviços prestados, onde em segundo, com 27%, até 3 anos de trabalho. Os colaboradores que estão na empresa de 11 à 20 anos e de 21 à 30 anos representam praticamente a mesma porcentagem de 15%, e 16%, respectivamente. E por último mais de 30 anos apenas um funcionário respondente que corresponde a 2%. A organização que foi estudada preza pelos seus colaboradores garantindo assim plano de carreira.

A seguir estão relacionadas às perguntas conforme os fatores de avaliação citados anteriormente com os respectivos resultados de todos os respondentes, tanto a média unitária quanto a média final. Conforme avaliação foi estabelecida sete alternativas que correspondia a uma nota, o qual, o 1 totalmente insatisfeito, 2 pouco insatisfeito, 3 insatisfeito, 4 não resposta, 5 satisfeito, 6 pouco satisfeito, 7 totalmente satisfeito, ficando assim 1 à 3 baixo comprometimento e de 5 à 7 alto comprometimento.

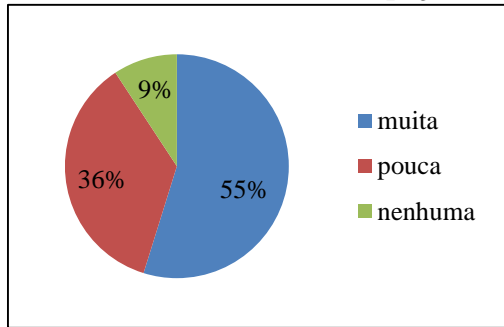
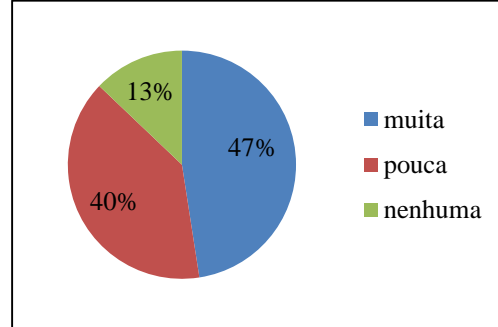
No fator participação constatou-se uma média relativamente baixa com valor de 5,37 que reflete em uma escala percentual de 20- 44 onde a participação se considera médio baixo. Reflete que os colaboradores não estão participando dos programas, palestras, cursos e atividades que a empresa propôs além de fornecer sugestões e resoluções referentes a problemas e melhorias na organização.

No fator de melhor desempenho e produtividade, onde destacou-se com média de 5,37 levando a uma qualificação médio baixo, onde reflete nos quesitos que a empresa necessita redimensionar setores e pessoal, substituição de colegas, aumentar a produtividade, melhorando a qualidade, sempre vistas para melhor desempenho da equipe ou do colaborador em si.

No quesito de empenho extra ou sacrifício adicional, constituiu-se com uma média melhor do que as anteriores destacando um nível médio alto de 5,37 que reflete que os colaboradores estão comprometidos, na ajuda a organização na parte de trabalhar em vários setores, entendimentos na questão de dificuldade financeira, além de desempenhar maior carga de trabalho para atingir as metas, podendo se distanciar de seus interesses profissionais na atual concepção.

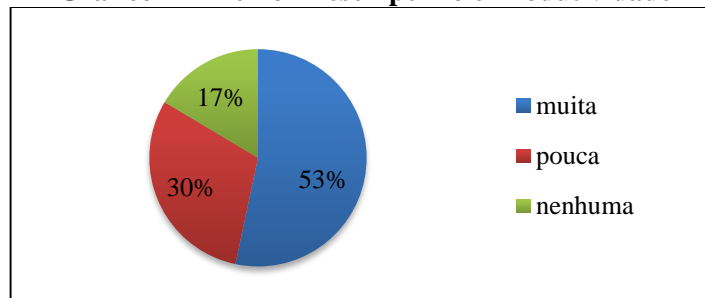
No último fator questionado foi de defesa da organização que ficou no limite da curva de médio alto com uma média de 5,01 constatando assim que os funcionários pesquisados defendem a imagem da organização perante críticas dos próprios colegas, dos clientes perante empresa concorrente seria melhor que a sua, perante terceiros, e ajudam para que a empresa tenha uma imagem acima as demais concorrentes.

Na avaliação do grau de importância da base afetiva para tomada de decisões, no quesito de gostar ou sentir-se afetivamente ligada à organização foi levado a critério os fatores da EICCO que são representados pelo Gráfico 2 (Fator participação) e Gráfico 3 (Fator em defesa da organização).

Gráfico 2 – Fator Participação**Gráfico 3 – Fator em Defesa da Organização**

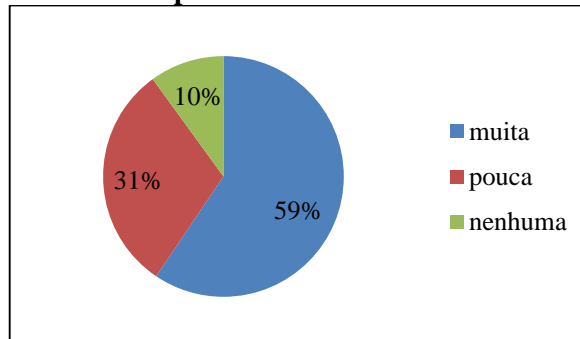
Fonte: elaborado pelos autores com base na pesquisa.

A participação dos colaboradores corresponde 55%, os quais estão afetivamente ligados a organização, 36% pouca participação e apenas 9% dizem não possuir nenhuma participação na organização. Conforme resultado 47% se sentem ligados a organização em defendê-la de críticas perante terceiros ou internamente, sendo estar preocupados com a imagem da empresa, além disso 40% alegam não se preocupar muito com as críticas e 13% não defenderia a sua empresa de maus falatórios. Na avaliação do grau de importância para base instrumental para a tomada de decisões, no quesito de ter ganhos ou evitar perdas em agir dessa forma, levando em consideração os fatores da EICCO que são representados pelo 4 (Melhor desempenho e produtividade) e Gráfico 5 (Empenho extra ou sacrifício adicional).

Gráfico 4 – Melhor Desempenho e Produtividade

Fonte: elaborado pelos autores com base na pesquisa.

No quesito dos colaboradores melhorarem seus desempenhos e produtividade cerca de 53% afirmaram que terão ganhos ajudando a organização no aumento da produtividade, e 30% não perderiam nem ganhariam com isso, e os 17% não viram nenhuma perda em agir dessa forma no melhor desempenho organizacional.

Gráfico 5 – Empenho Extra ou Sacrifício Adicional

Fonte: elaborado pelos autores com base na pesquisa.

No estudo realizado 59% dos funcionários assinalaram que ajudariam a no desempenho extra em prol da organização com intuito de ter ganhos, onde 31% teriam poucos ganhos, e os 10% restantes dizem que não teriam perdas ou ganhos em ajudar para com a organização

CONCLUSÃO

Todas as organizações estão voltadas para o seu melhor desempenho e buscam cada vez mais profissionais qualificados e competentes para desempenhar suas funções. O comprometimento organizacional nada mais é do que um vínculo entre organização e colaborador em busca de objetivos empresariais e pessoais. Através disso este trabalho buscou evidenciar o comprometimento dos colaboradores perante uma empresa metal mecânica, no município de Cerro Largo RS.

Com base teórica e pesquisa atribuída do livro de Siqueira (2008), têm-se os resultados referentes ao o comprometimento. Na empresa estudada houve uns aspectos a serem melhorados perante aos seus colaboradores, no que se diz na participação dos funcionários nas diversas funções da empresa além de suas atividades, programações e estar ativamente ligadas as decisões empresarias, além de melhorar o desempenho e produtividade, redimensionado pessoal de uns setores a outros, sem saber da satisfação do colaborador.

Alguns pontos bons no comprometimento do colaborador, na questão de defesa da organização, se expondo perante aos colegas, clientes, terceiros para obtiver uma imagem acima das demais empresas concorrentes. Há também no sacrifício extra, onde o funcionário, busca ajudar a organização em tempos de dificuldade ou sazonalidade, e ainda se afastar temporariamente de seus objetivos profissionais em busca do melhor para o todo. Na base afetiva e instrumental na tomada de decisões a maioria dos colaboradores de certa forma, estão empenhados de ter um ganho ou evitar perdas ou estarem afetivamente ligados a organização.

Conforme aplicada a pesquisa percebeu-se algumas limitações, na parte do colaborador referente a responder o questionário, onde alguns não estavam entendendo as formas de opções de escolha de resposta na parte de intenções comportamentais por terem muitas opções as quais mais se aproximaria da correta escolhida.

Para futuros estudos, sugere-se aplicar a toda a organização, além de adicionar a pesquisa o nível de estudo do entrevistado, para poder observar as diferentes noções perante a escolaridade.

REFERÊNCIAS

1. MEYER, J. P.; ALLEN, N. J.; GELLATLY, I. R. **Affective and continuance commitment to the organization: evaluation of measures and analysis of concurrent and time-lagged relations.** *Journal of Applied Psychology*, 75 (6), p. 710-720, 1990.
2. SARSUR, A. M. **Empregabilidade x empresabilidade.** In: ENANPAD, 21., 1997, Rio das Ostras. Anais... Rio de Janeiro: ANPAD, 1997. p. 1-15.
3. MOWDAY, R. T.; PORTER, L. W.; STREERS, R. M. **Employee-Organization linkages: the psychology of commitment, absenteeism and turnover.** New York: Academic Press, 1982.
4. IBGE (2016). **Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística**, disponível em: <http://www.cidades.ibge.gov.br/painel/economia.php?lang=&codmun=430520&search=rio-grande-do-sul|cerro-largo|info%EFficos:-despesas-e-receitas-or%E7ament%E1rias-e-pib>, acessado em 08/11/2016.
5. ABIMAQ - **Associação Brasileira da Indústria de Máquinas e Equipamentos**, disponível em: <http://www.abimaq.org.br/site.aspx/Imprensa-Clipping-Tendencias-detalle?DetalleClipping=1696#26907>, acessado em 21/11/2016.
6. BASTOS, A. V.; BRANDÃO, M. G. A.; PINHO, A. P. M. **Comprometimento Organizacional: uma análise do conceito expresso por servidores universitários no cotidiano do trabalho.** *Revista de Administração Contemporânea*, 2 (1), p. 97 – 120. 1997.
7. BASTOS, A. V. B. **Comprometimento no trabalho: a estrutura dos vínculos do trabalhador com a organização, a carreira e o sindicato.** 1994, 274 f. Tese (Doutorado em Psicologia) – Instituto de Psicologia, Universidade de Brasília, Brasília, 1994.
8. BASTOS, A. V. B. **Desenvolvimento de uma escala comportamental para medida de comprometimento organizacional.** In: REUNIÃO ANUAL DE PSICOLOGIA, 25, Ribeirão Preto. Anais... Ribeirão preto: Sociedade Brasileira de Psicologia, 1995. p. 357-358.
9. MEDEIROS, C. A. F.; ENDERS, W. T. **Validação do modelo de conceitualização de três componentes do comprometimento organizacional** (Meyer e Allen, 1991). *RAC. Revista de Administração Contemporânea*, Curitiba, v. 2, n.3, p. 67-87, 1998.
10. MORAIS, J. H. M. **Comprometimento e desempenho organizacional: um estudo hierárquico multinível (HLM) no sistema público de ensino da Bahia.** Dissertação (mestrado em Psicologia) – Universidade Federal da Bahia, Faculdade de Filosofia e Ciências Humanas, Salvador, 2004, p. 280.

11. MELLO, E. A. A. **Vínculo do trabalhador com a organização: um estudo de representações sociais.** Tese (Doutorado em Psicologia) Programa de Pós-Graduação do Instituto de Psicologia, Universidade de Brasília, Brasília, 2006, 228p.
12. RODRIGUES, A. C. A. **Do comprometimento de continuação ao entrenchamento organizacional: o percurso de validação da escala e análise da sobreposição entre os construtos.** 212 f. Dissertação (mestrado em Psicologia) – Universidade Federal da Bahia, Faculdade de Filosofia e Ciências Humanas, Salvador, 2009.
13. BEZERRA, M. F. N. **A relação entre a percepção da espiritualidade na organização e o comprometimento organizacional afetivo, normativo e instrumental: estudo de caso com um grupo de líderes do Banco do Brasil no estado de Pernambuco.** (Dissertação de Mestrado Profissional em Gestão Empresarial). Faculdade Boa Viagem, Recife, 2006.
14. MOWDAY, R. T.; STEERS, R. M.; PORTER, L. W. (1979). **The measurement of organizational citizenship.** Journal of Applied Psychology, 76 (6), 845 – 855.
15. REGO, A.; SOUTO, S. (2004). **Comprometimento organizacional em organizações autotizadas.** RAE, v. 44, p. 30-43.
16. BECKER, H. S. **Notes on the concept of commitment.** The American Journal of Sociology, 66 (1), 32-40, 1960
17. MORAES, L. F. R. **Comprometimento organizacional das universidades federais mineiras: um exercício preliminar de análise.** Belo Horizonte: Faculdade de Ciências Econômicas da UFMG, 1997. (Relatório de pesquisa).
18. AJZEN, L.; FISHBEIN, M. **Belief, attitude, intention and behavior: na introduction to theory and research.** Massachusetts: Addison-Wesley, 1977
19. AJZEN, I. **Attitudes, personality, and behavior.** Chicago: Dorsey, 1988.
20. MEYER, J. P.; HERSCOVITCH, L. **Commitment in the workplace toward a general model.** Human Resource Management Review, Greenwich, v. 11, n. 3, p. 299-326, Autumn, 2001.
21. RANDALL, D. M.; FEDOR, D. B.; LONGENECKER, C. O. **The behavioral expression of organizational commitment.** Journal of Vocational Psychology, Orlando, v. 36, n. 2, p. 210-224, Apr. 1990.
22. BASTOS, A. V. B. **Comprometimento organizacional: a estrutura dos vínculos do trabalhador com a organização, a carreira e o sindicato.** Brasília, 1994a. Tese (Doutorado em Psicologia) – Instituto de Psicologia, Universidade de Brasília. **O conceito de comprometimento - sua natureza e papel nas explicações do comportamento humano no trabalho.** Organização e Sociedade, v. 1, n. 2, p. 77-106, 1994b.
23. COSTA, C. A.; BASTOS, A. V. B. **Indicadores comportamentais de comprometimento com a organização.** In: SEMINÁRIO DE PESQUISA ESTUDANTIL DA UFBA, 16., 1995, Salvador. Anais... Salvador: UFBA, 1995. p. 215-217.
24. BASTOS, A. V. B.; VIEIRA, S. R. E. **A natureza do comprometimento e sua relação com comportamentos comprometidos: um estudo de caso e uma empresa metalúrgica.** In: SEMINÁRIO DE PESQUISA ESTUDANTIL, 2002, Salvador. Anais... Salvador: Edufba, 2002. p. 240.
25. BASTOS, A. V. B. *et al.* **Comprometimento organizacional e validação de um novo instrumento de medida do construto.** In: CONGRESSO NORTE-NORDESTE DE PSICOLOGIA, 3., João Pessoa. Anais... João Pessoa: Conselho Federal de Psicologia, 2003. p. 419-420.
26. KAUARK, F.; MANHÃES, F. C.; MEDEIROS, C. H. **Metodologia da pesquisa: guia prático.** Itabuna: Via Litterarum, 2010. 88p.
27. EICH, C. B. **Entrevista com o Gerente de Recursos Humanos da empresa estudada.** Cerro Largo/RS, 2016.
28. SIQUEIRA et al. **Medidas do comprometimento organizacional: ferramenta de diagnóstico e gestão.** Ed. ABD. Porto Alegre: Armetd, 2008.

MARKETING CULTURAL E AÇÃO SOCIAL PARA O PATRIMÔNIO

FOLETTO JUSSARA jussarafoletto@gmail.com
SAAD DENISE DE SOUZA dssaad1@gmail.com
SAAD DANIELLE DE SOUZA danissaad@gmail.com
Universidade Federal de Santa Maria – Faculdade Antonio Meneghetti

RESUMO

O presente estudo visa abordar as questões relacionadas à preservação do patrimônio cultural da Fronteira Oeste do Rio Grande do Sul, no município de Itaqui, através do estudo de uma entidade social sem fins lucrativos, que é mantida em parceria entre setor privado e setor público. As indagações que nortearam a pesquisa são: como as ações de um projeto social podem impactar numa sociedade local, contribuindo para o desenvolvimento do ser humano e preservando a cultura. Possui como objetivo geral analisar a ação de marketing cultural da Empresa Foletto Alimentos através da Cia de Artes Sem Fronteiras, buscando o acesso artístico e cultural de crianças e jovens à arte popular e verificando os benefícios que o projeto gera na formação do cidadão, preservando a cultura fronteiriça. Para este trabalho buscou-se o referencial teórico sobre a sustentabilidade e sociedade, patrimônio e preservação cultural, projetos sociais e a forma de pensar e agir desta sociedade. Foi utilizada uma pesquisa quantitativa e qualitativa para validar os resultados. Uma empresa que investe no social semeia a sua própria continuidade e os projetos sociais, mantidos pela parceria dos setores públicos e privados, resgatam e valorizam a cultura local e tende a mudar a sociedade.

Palavras-chave: Patrimônio Cultural. Marketing Cultural. Projetos Sociais.

INTRODUÇÃO

O desenvolvimento acelerado da tecnologia permite acessar os mais diversos gadgets em qualquer lugar do globo terrestre em questão de segundos, permitindo avanços de toda a ordem em qualquer setor da economia. Ao mesmo tempo em que a sociedade avança a passos largos, no que se pode chamar de desenvolvimento tecnológico, as cidades parecem padecer de falta de desenvolvimento humano, pois pode-se ter o mundo na palma das mãos com smartphones e não acessar os seres que passam uns pelos outros na rua. As pessoas não enxergam mais os atores sociais ao seu redor, não sabem sequer o nome de seus vizinhos enquanto buscam cada vez mais conhecimento tecnológico, e esquecem do conhecimento humano, que nunca deixou de ser necessário ao convívio social.

As empresas buscam evoluir em rentabilidade constantemente, investindo em uso de matérias primas com maior aproveitamento, maquinário moderno e sistemas capazes de minimizar as perdas. É fato que algumas das empresas que mais crescem no mercado global são as que mais investem em seus funcionários, no bem-estar daqueles que proporcionam seu funcionamento. Investir no humano parece ter demonstrado resultados consistentes em contrapartida com um mundo cada vez mais caracterizado pela indiferença.

Verificamos que o tema de responsabilidade social vem sendo discutido como uma forma de diminuir a grande desigualdade existente entre as classes sociais, o que também contribui para enfrentar as desigualdades de cor, raça e religião, fomentando um desenvolvimento pautado na formação de uma sociedade mais participativa e capaz de defender seus direitos, cumprir seus deveres como cidadãos e adquirir o poder de escolha.

Embora existam disparidades entre as maneiras em que são conduzidas, as ações de cunho social buscam resguardar a dignidade de cada ser humano como indivíduo, propiciando sua inclusão.

Este projeto de pesquisa tem como foco um estudo de caso da entidade social Cia de Artes Sem Fronteiras, situada na cidade de Itaqui – RS. A entidade atende em média 120 crianças e jovens, com idades entre 05 e 18 anos, e é mantida pela parceria entre poder público e poder privado no caso da empresa Foletto Alimentos, indústria de beneficiamento de arroz, empresa essa que compreende que a responsabilidade social é um dos vieses educacionais. O projeto conta com atividades artísticas envolvendo a dança, o teatro, a música, que resgata a cultura fronteiriça, e, através das atividades e do convívio entre os jovens e as pessoas que desenvolvem o projeto, pode-se promover um maior desenvolvimento do ser humano.

O município de Itaqui está localizado na Fronteira Oeste do Rio Grande do Sul e possui aproximadamente 40 mil habitantes, fazendo divisa com as províncias argentinas de Alvear y La Cruz às margens do Rio Uruguai. Suas principais atividades econômicas são a agricultura, o cultivo do arroz irrigado e sua industrialização, e a pecuária. Apesar de fazer fronteira com a Argentina, existe pouco conhecimento dessa riqueza fronteiriça, manifestadas pela cultura como, por exemplo, a língua culta oficial do país vizinho que é aprendida sem que se estude a mesma.

A possibilidade de acesso à cultura ocasiona um maior desenvolvimento pessoal e contribui para uma redescoberta de si mesmo, sendo uma maneira de aproximação entre as pessoas, o que desenvolve um maior convívio social, propiciando novas perspectivas de vida.

A vivência próxima com a arte musical estimula o autoconhecimento, a imaginação, a intuição, a criatividade e amplia a capacidade de encontrar caminhos para realizações pessoais, profissionais e intelectuais, pois a música como arte desenvolve a sensibilidade do indivíduo.

O convívio com músicas diversas, desde as tradicionais gaúchas até a música clássica contribui para que o jovem desenvolva a criatividade, a musicalidade, o raciocínio, despertando emoções novas e positivas. É possível compreender a realidade a sua volta e a si mesmo aprendendo sobre o restante do mundo. “Os objetos culturais atravessam o tempo e permitem que se dialogue com os seres humanos de outras épocas, para o contínuo relacionar-se com os mistérios da vida e da morte” (SAFRA, 2002, p.28).

Todos esses aspectos estão sendo trabalhados na cidade nos últimos três anos, porém até o momento não há um estudo decorrente de tais benefícios, bem como do possível crescimento cultural acarretado no município. Com isso, houve a intenção de mensurar tais variáveis, principalmente no aspecto de conhecer o próprio patrimônio local, educando esses jovens e fortalecendo suas relações familiares. Além disso, o mesmo pode servir de exemplo e incentivo a outros municípios, para que estes desenvolvam projetos sociais deste cunho.

Esta pesquisa busca demonstrar que a relação: empresa e poder público – sociedade (entidade social) – patrimônio cultural pode ser um agregador de valor para uma consciência coletiva cultural, pois envolve os educandos, suas famílias e, conseqüentemente, contribui para a valorização da cultura.

TEMA: O tema que norteia o trabalho é: projeto social, ações de marketing cultural empresarial, responsabilidade social e desenvolvimento cultural.

PROBLEMA: Como problema de pesquisa tem-se: Como as ações de um projeto social podem impactar numa sociedade local contribuindo para o desenvolvimento do ser humano e preservando a cultura?

HIPÓTESE

Por hipótese tem-se: Se a Cia de Artes Sem Fronteiras for uma entidade social que contribui para a preservação da cultura e o desenvolvimento integral do ser humano, então o resultado serão crianças e jovens com maior conhecimento e valorização da cultura fronteiriça e um crescimento pessoal: como um ser humano protagonista responsável, com maior auto conhecimento e sentindo-se parte da sociedade.

OBJETIVO GERAL

O objetivo geral é analisar a ação de marketing cultural da Empresa Foletto Alimentos através da Cia de Artes sem Fronteiras, do município de Itaqui, objetivando acesso artístico e cultural de crianças e jovens à arte popular: dança, teatro, ballet e música, verificando os benefícios que o projeto social artístico gera na formação de um cidadão.

OBJETIVOS ESPECÍFICOS

A fim de se alcançar o objetivo geral, os objetivos específicos são fundamentais para que o trabalho possa ser realizado integralmente. São eles: elaborar e aplicar um questionário específico para os alunos da Cia de Artes Sem Fronteiras para que se possa avaliar e quantificar o desenvolvimento integral como pessoa; elaborar e aplicar um questionário específico para os professores das escolas onde estão matriculados os alunos da Cia de Artes Sem Fronteiras para que se possa avaliar e quantificar o desenvolvimento do aluno na escola e na sociedade; realizar um levantamento dos benefícios realizados pelos 03 anos de atividades da Cia de Artes Sem Fronteiras; verificar se a entidade social contribui para a disseminação do conhecimento e da valorização do patrimônio cultural local.

Portanto, esse trabalho visa avaliar uma entidade social que busca preservar o patrimônio cultural de toda região que compõe uma das fronteiras do Brasil com a Argentina, na qual se observa uma forte identidade cultural.

MARCO TEÓRICO

SUSTENTABILIDADE E A RELAÇÃO HOMEM – AMBIENTE – EMPRESA: UMA RESPONSABILIDADE SOCIAL

A educação como processo do desenvolvimento do cidadão para a sustentabilidade tem sido amplamente difundida há alguns anos.

O papel da educação para o avanço do desenvolvimento é uma bandeira que a UNESCO traz consigo, em diversos projetos ao redor do mundo. A Educação para o Desenvolvimento Sustentável teve início

no ano de 2005 e ocorreu o lançamento formal da Década das Nações Unidas para o Desenvolvimento Sustentável (DESD), com a UNESCO e um conjunto de parceiros e colaboradores trabalhando juntos para colocar em prática o Esquema Internacional de Implementação da Década, UNESCO (2017).

A sustentabilidade representa uma nova abordagem de se fazer negócios que, além do business, promove inclusão social (com respeito à diversidade cultural e aos interesses de todos os públicos envolvidos direta ou indiretamente), respeito ao meio ambiente e geração de valor ao humano.

Laasch e Conaway definem o desenvolvimento sustentável como sendo: “aquele que satisfaz as necessidades das gerações atuais sem comprometer as necessidades das gerações futuras” (2015, p.74). Este conceito, inicialmente voltado ao meio ambiente, ganhou amplitude e vários outros aspectos relacionados ao desenvolvimento humano. Compreende-se, a partir desses conceitos, que não são somente os problemas das questões ambientais que impactam no desenvolvimento da humanidade, bem como a sustentabilidade empresarial.

Sachs (2017, p. 41) define que: “pobreza é normalmente definida como a ausência de rendimentos adequados, mas a pobreza extrema deve ser entendida em termos mais gerais, como a incapacidade de satisfazer necessidades humanas básicas de alimento, água, saneamento, energia segura, educação e um meio de subsistência”. O autor diferencia pobreza de pobreza extrema, mostrando que a degradação humana vai além de dificuldades para obter rendimentos.

Laasch e Conaway (2015, p.57) ressaltam que em 2005, a Cúpula Mundial da ONU introduziu o modelo dos pilares do desenvolvimento sustentável, que são: “o desenvolvimento econômico, o desenvolvimento social e a proteção ambiental”, descritos como sendo interdependentes e reforçando-se, mutuamente, em suas contribuições para a sustentabilidade global. Ou seja, um pilar não existe sem o outro, eles são co-dependentes para que se atinja o desenvolvimento pleno.

Pedrozo e Silva (2000) dizem ainda que a questão econômica é fundamental para que se inclua a sustentabilidade como uma dimensão a ser contabilizada. Para eles as organizações ocupam um papel fundamental, pois incorporam as dimensões sociais, políticas, ambientais e éticas, na busca de um novo equilíbrio para o futuro. As organizações que economicamente prosperam são aquelas que dispõem de recursos, tanto financeiros quanto organizacionais (departamentos estruturados e pessoas) para ações que desenvolvam e preservem o meio ambiente, sendo consideradas sustentáveis.

A gestão sustentável aborda as dimensões econômica, ambiental e social, conforme Savitz e Weber (2007). Pela definição dos autores compreende-se que uma empresa que visa ter uma gestão responsável deve estar sempre zelando pela saúde econômica; suas atividades, seus produtos devem levar em conta a preservação do ambiente para garantir a sobrevivência do planeta, as gerações futuras e cuidar das pessoas envolvidas no processo e na comunidade em que está inserida.

Segundo Costa (2010, p.24): “a responsabilidade social é também, muitas vezes, confundida com filantropia. A filantropia, ao contrário da responsabilidade social é ligada a ações externas das empresas sem uma conexão com a cadeia de negócios ou ao objetivo estratégico empresarial”.

Segundo o mesmo autor, as empresas que investem recursos próprios em projetos sociais denominados de Investimento Social Privado (ISP), que é um conceito diferenciado do conceito de caridade, uma vez que, estes investimentos sociais se preocupam com os resultados obtidos, na transformação gerada e no desenvolvimento ocasionado. Não significa apenas dar recurso financeiro, mas o impacto que ele vem a gerar nas pessoas.

Meneghetti (2008) sustenta que através da empresa se constrói o bem-social, pois são gerados empregos, trabalho digno, pagam-se impostos e se produzem bens necessários à sociedade. O desenvolvimento econômico é fundamental para que a sociedade evolua e torne mais digna à vida humana.

Para conduzir um processo de gestão sustentável, em primeiro lugar deve-se olhar a pessoa, pois tudo parte do ser humano. A centralidade operacional é da pessoa e por isso cuidar do humano, para que esse saiba escolher o que é certo para si e para a sociedade, é fundamental na construção de um planeta mais sadio.

PROJETOS SOCIAIS: UMA FORMA DE INSERÇÃO SOCIAL E DE PEDAGOGIA

Sachs (2017) apresenta que segundo a ONU, o desenvolvimento humano se evidencia através de três indicadores: a educação, a expectativa de vida e o poder de compra. Com isso, pode-se dizer que é possível o aumento qualitativo do desenvolvimento humano de um país com a melhoria desses índices. Denominado de terceiro setor os projetos sociais, fundações, associações e ONG's sem fins lucrativos, onde as obras são filantrópicas e são compostas, em sua maioria, de mão de obra voluntária. O terceiro setor é mantido com iniciativas privadas e até mesmo incentivos do Governo, com repasse de verbas públicas. As ONG's têm como objetivo principal melhorar a qualidade de vida dos necessitados sejam eles crianças, adultos, animais, meio ambiente, e etc. COSTA (2010).

Sachs (2017) cita que em setembro de 2000 os chefes de estado se reuniram nas Nações Unidas e desse encontro adotaram oito objetivos de desenvolvimento específicos que ficaram conhecidos como os ODM (Objetivos de Desenvolvimento do Milênio).

Dentro os oito objetivos do milênio perante a ONU, verifica-se que os projetos sociais atendem a todos eles, pois, a maioria dos projetos incluem alimentação, incentivam a estar na escola, valorizam a mulher, reduzem a mortalidade infantil, melhoram a saúde das gestantes e combatem a Aids, no momento em que, meninos e meninas ocupam seu tempo em atividades culturais e educacionais, não estando ociosos e disponíveis para uma gravidez precoce e a prostituição.

Ao longo da história, a educação e a cultura sempre estiveram presentes na formação do homem. A educação sempre procurou lapidar o homem para o seu crescimento e para o convívio social.

Freire (2016) cita que uma educação sempre está inserida numa determinada cultura e que um educador não pode ter a pretensão de ensinar numa cultura diversa da sua. Pois a pessoa é, também, o conjunto da sua cultura. E conclui que: “nós somos a relação entre a herança genética e a herança cultural e histórica. Nós somos estas relações” (Freire, 2016 p. 28). Quando se entende que a cultura é intrínseca a educação, se começa a valorizar esta cultura e tudo o que a compõe.

PATRIMÔNIO CULTURAL

Abbagnano (2012, p.261) define o termo cultura, esclarecendo que possui dois significados, sendo o primeiro e mais antigo: “formação do homem, sua melhoria e seu refinamento”. Conforme a definição a priori do autor, a cultura é aquela que forma, que capacita o homem para que este seja melhor, mais refinado.

Pelegrini e Funari (2013, p.11) trazem mais um significado da palavra cultura como sendo: “usada em latim, há mais de dois mil anos, para designar o cultivo da terra (de onde deriva o termo “agricultura”). O sentido é bastante concreto: plantar, cuidar da plantação, colher”.

Pelegrini e Funari (2013, p. 13) afirmam que: “quando os antigos viam estátuas de cera de seus antepassados eram levados a segui-los como bons exemplos”. Os autores demonstram que cultivamos o próprio espírito através de ações concretas como boas leituras, imitação de grandes gestos, audição de boa música. São ações externas, concretas e materiais que moldam e aprimoram o espírito, o imaterial do humano.

Quando abordamos patrimônio cultural, estamos tratando do conjunto de tudo que tem significado, aquilo que tem sentido social para os indivíduos, não importando se esse patrimônio é algo materializado ou simplesmente manifestado pelo seu modo específico de ser ao longo do tempo, constituindo assim a sua cultura. (LE MOS, 1985, p. 7).

Varine (2012) diz que o valor do patrimônio não pode ser medido em espécie, encerrando nele um valor em si mesmo, sendo seu valor histórico como parte indissociável do lugar em que está inserido. O patrimônio não pode ser dissociado do que é vivido no presente, pois mesmo que seja tido como algo que já existiu, ele faz parte do que é, e por consequência do que virá a ser, pertencendo também ao futuro. Se o presente não encontrar eco no patrimônio, ele não é real. Isso coloca o patrimônio em constante movimento. Como se o patrimônio pudesse ir e vir dentro da história, unindo todos os elementos. O autor complementa que o patrimônio pode ser a chave para compreender o DNA de uma comunidade humana, o conjunto que caracteriza a comunidade e seus participantes. Esse conceito leva de forma determinante ao desenvolvimento local sustentável, ou seja, é impossível um local, seja ambiente natural ou não, ser tomado como patrimônio sem a participação daqueles que o formam, das pessoas que constituem essa identidade local. Sem esses elementos, se desconfigura sua harmonia cultural.

Ainda segundo o mesmo autor, sendo a cultura de um povo um ativo imaterial, atacar e destruir essa cultura é uma forma de domínio sobre ele; nesse sentido, a dimensão política de um patrimônio pode ser pensada como uma forma de exercer poder, por isso não deve jamais se distanciar da legislação e formas legais de preservar e proteger esse patrimônio.

Meneghetti (2014 p. 49) cita que: “é a análise e o estudo dos textos do passado que representam a cultura humana, o homem em si e por si, para selecionar inteligência providencial ao momento contemporâneo: os humanistas criam, formalizam, identificam e especificam o homem para o homem”.

O mesmo autor também diz que quando se tem uma experiência de valor através de obras artísticas como: música, escultura, pintura, dança, poesia, entre outras, de pessoas que fizeram o seu melhor, isso alimenta a inteligência de quem a aprecia, sentindo-se também uma pessoa de valor.

MÉTODOS

Este trabalho classifica-se como sendo uma pesquisa explicativa e descritiva, pois conforme Gil (2010) esta tem por objetivo descrever as características de determinadas populações ou fenômenos. Visa identificar, registrar e analisar as características, fatores ou variáveis que se relacionam com o fenômeno ou processo. A abordagem aplicada a esta pesquisa será quanto aos métodos empregados uma pesquisa quantitativa e qualitativa.

Também pode ser classificada como sendo um estudo de caso o qual se caracteriza pelo estudo profundo de um objeto, permitindo o seu amplo e detalhado conhecimento.

Segundo Gil (2010):

“estudo de caso é uma modalidade de pesquisa amplamente utilizada nas ciências biomédicas e sociais. Consiste no estudo profundo e exaustivo de um ou poucos objetos, de maneira que permita seu amplo e detalhado conhecimento, tarefa praticamente impossível mediante outros delineamentos já considerados.” (Gil, 2010, p.54)

Para atingir os objetivos propostos, será realizada uma pesquisa qualitativa e quantitativa com alunos, pais e professores, que participam e que já participaram do projeto para verificar possíveis diferenças e modificações que a entidade proporcionou em suas vidas.

A consulta aos participantes será realizada com a aplicação de um questionário desenvolvido pelos autores.

RESULTADOS

A pesquisa encontra-se em fase de desenvolvimento, com a aplicação dos questionários para alunos, pais e professores participantes do projeto.

Ao longo dos seus três anos de existência pode-se verificar alguns resultados concretos nos alunos, nas famílias, professores e na sociedade e, também, em vários níveis, psicológicos, profissionais, sociais e culturais.

Esses resultados são constatados pelo interesse dos alunos e pela mudança de comportamento.

As famílias, que antes não os valorizavam, passaram a vê-los como artistas e cheios de potencial mudando a própria atitude dentro de casa. Como resultado maior eles hoje possuem um novo horizonte de vida, onde uns foram para o serviço militar, outros para a universidade e outros encaminhados para o mercado de trabalho.

Um grupo de alunos oriundos de famílias com problemas relacionados à violência sexual e toxicodependente, com o decorrer do tempo adquiriram nova postura e mudança de hábitos. Desta forma, os envolvidos aprenderam a reconhecer sua própria origem e através de ações, a comunidade pode reconhecer-se como parte do meio em que vivem.

Percebeu-se que as famílias aprenderam mais sobre suas próprias origens e passaram a valorizar mais os espaços culturais existentes no município como o teatro, o rio Uruguai, a estação férrea e a casilha, que está localizada às margens do Rio Uruguai (foi construída em 1893 para abrigar instalações que forneciam água e luz para o mercado público da cidade. Hoje, pela sua arquitetura é um dos pontos turísticos da cidade).

CONCLUSÕES

Todo resgate realizado através da dança e da música, também foi agregado através da pesquisa de utensílios, materiais e vestuário. Além da identidade corporal de cada tema.

A Figura 1 a seguir, apresenta uma visão da formação integral do ser humano através da cultura, propiciando ao indivíduo o desenvolvimento de uma mentalidade sustentável.

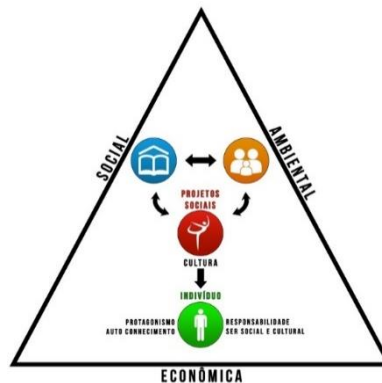


Figura 1: Formação Integral do Ser Humano – Família, Escola, Projetos Sociais – Através da Cultura desenvolvem o ser humano com mentalidade sustentável. Fonte: elaborado pelos autores

A Figura 1 mostra que, através da cultura, os projetos sociais ajudam na formação do indivíduo tornando-o mais responsável, uma pessoa que, quando inserida no contexto social, saiba se desenvolver e contribuir para a evolução da sociedade.

Além disso, valorize e respeite a cultura, seja protagonista da sua vida e não deixe que más influências o dispersem de sua evolução e auto conhecimento, pois se conhecendo pode desenvolver suas aptidões e caminhar na vida sendo uma pessoa realizada e feliz. Todo esse desenvolvimento gerado na criança e adolescente faz com que retorne para a escola, para a família e para a sociedade como um ser humano capaz de produzir ações de valor, de realizar crescimento primeiro para si mesmo e depois para todos.

Estes jovens vulneráveis a um caminho de marginalidade, prostituição, crimes, drogas e pobreza, em virtude de estarem participando deste projeto, conseguem visualizar uma vida melhor, buscando educação, serviço militar (como muitos fazem), tornando-se profissionais e cidadãos que estarão contribuindo com a sociedade. Ou seja, um projeto social que tem a capacidade de desenvolver no cidadão uma mentalidade sustentável, no sentido econômico, e social e que contribua para a preservação do planeta.

Estas crianças e jovens que, jamais poderiam conhecer sua própria cultura, aprenderam, por intermédio das atividades desenvolvidas, a valorizar e reconhecer suas origens, respeitando a sua própria maneira de ser e de viver, agregando o novo, mas não esquecendo a sua formação.

Assim, verificou-se que a entidade buscou resgatar e promover a identidade da cultura local através da dança, da música e do teatro, projetando o município a nível regional, estadual e internacional.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

1. SAFRA, G. Memória e Subjetivação. Memorandum, 2, 21-30. Disponível em: <<http://www.fafich.ufmg.br/~memorandum/artigos02/safra02.htm>>. 2002. Acesso em: 17 jun. 2018.
2. UNESCO. Small Island Developing States (SIDS). Ciências Naturais – Áreas Prioritárias. Disponível em: <<http://www.unesco.org/new/en/natural-sciences/priority-areas/>>. Acessado em: 05 mai. 2018.
3. LAASCH, O.; CONAWAY, C. Fundamentos da gestão responsável: sustentabilidade, responsabilidade e ética. São Paulo: Cengage Learning, 2015.
4. SACHS, J. D. A era do desenvolvimento sustentável. 1. ed. Lisboa, Portugal: Ed. Actual, 2017.
5. PEDROZO, E. A.; SILVA, T. N. da. O desenvolvimento sustentável e a abordagem sistêmica. REAd. Edição 18, vol. 6, n. 6, nov-dez 2000. Disponível em: <<https://www.lume.ufrgs.br/bitstream/handle/10183/19345/000293927.pdf?sequence=1>>. Acesso em: 10 mai. 2018.
6. SAVITZ, A. W.; WEBER, K. A empresa sustentável: o verdadeiro sucesso é lucro com responsabilidade social e ambiental. Rio de Janeiro: Ed. Campus, 2007.
7. COSTA, E. H. da. Fundamentos de responsabilidade social empresarial. 2. ed. Rio de Janeiro: Ed. iVentura, 2010.
8. MENEGHETTI, A. A psicologia do líder. 4. ed. Recanto Maestro, Restinga Seca: Ontopsicologia Editrice, 2008.
9. FREIRE, P. Pedagogia da solidariedade. 2. ed. São Paulo: Paz e Terra, 2016.
10. ABBAGNANO, N. Dicionário de Filosofia. 6. ed. São Paulo: Ed. WMF Martins Fontes, 2012.
11. PELEGRINI, S. C. A.; FUNARI, P. P. O que é patrimônio cultural imaterial. São Paulo: Editora Brasiliense, 2013.
12. LEMOS, C. A. C. O que é Patrimônio. São Paulo: Brasiliense, 1985.
13. VARINE, H. As raízes do futuro: o patrimônio a serviço do desenvolvimento local. Porto Alegre: Editora Medianiz, 2012.
14. MENEGHETTI, A. Do Humanismo Histórico ao Humanismo Perene. Recanto Maestro, Restinga Seca: Ontopsicologica Editora Universitária, 2014.
15. GIL, A. C. Como elaborar projetos de pesquisa. 5. ed. São Paulo: Atlas, 2010.

**ESCALAS DE DIFERENCIAL SEMÂNTICO NA SATISFAÇÃO DOS CLIENTES DE UMA
VAREJISTA DE SANTIAGO – RS**

SANTOS ALMIRO FIGUEIREDO ALEF adefwyw@gmail.com

MACHADO MACHADO MARCOS VINICIOS marcos.machado@urisantiago.br

Universidade Regional Integrada do Alto Uruguai e das Missões|Câmpus Santiago RS

RESUMO

Esta pesquisa teve por objetivo analisar a importância e satisfação dos clientes através da escala de diferencial semântico usando uma escala de Gap's visando mensurar a real importância entre a importância e a satisfação geral dos clientes. A busca pelo grau de satisfação abre a discussão sobre o relacionamento entre o cliente e a empresa, por isso fez-se necessário conhecer o perfil, a importância e a satisfação através de atributos considerados importantes por parte dos clientes da empresa. Para resultados satisfatórios, foi necessário delimitar os procedimentos a serem realizados para a obtenção dos objetivos de forma adequada, sendo necessário realizar um estudo na área de marketing, por meio de um questionário aplicado aos clientes com indagações que fornecessem uma fonte de dados reais e confiáveis, para o conhecimento do tema proposto. Pode-se observar nos resultados que acerca dos onze atributos presentes na pesquisa dez obtiveram relevância importante por parte dos clientes, considerando que os atributos foram bem selecionados para a pesquisa.

Palavras-chave: Marketing, Importância, Satisfação, Gap

INTRODUÇÃO

A economia atual demonstra a competitividade em seus diferentes setores, forçando as empresas a buscarem a melhor maneira de satisfazer as expectativas de seus clientes. Para obter este objetivo é necessário que as empresas conheçam o comportamento de compra e o nível de satisfação de seus consumidores, para de tal forma desenvolver estratégias que resultem em um resultado positivo no aumento e fidelização de clientes. (KOTLER, 1998)

Iudícibus (1998) ressalta que em tempos passados as empresas não tinham necessidade de voltar-se toda para a competitividade, mas o cenário atual aponta que a competitividade está cada vez mais forte, através dos desafios encontrados por elas para manter, conquistar e satisfazer novos clientes.

Os estudos de satisfação de clientes são cada vez mais comuns e sua importância já foi devidamente reconhecida pelas empresas. Ocorre, no entanto, que saber o quanto os clientes estão satisfeitos é interessante, mas não muito prático: se eles estão satisfeitos, o que está fazendo com que o estejam? Se há necessidade de cortar custos, como fazê-lo sem afetar - ou afetando o mínimo possível - a satisfação dos clientes? Se eles estão insatisfeitos, como reverter a situação?

Estudos de satisfação, portanto, dependem de avaliações individuais de determinados atributos da marca, produto ou serviço avaliado. Descobrir a satisfação em relação a cada atributo do objeto é parte importante do processo, mas não é todo o problema. Segundo Pilli (2004), na formulação teórica de estudos de satisfação e lealdade, a necessidade de identificação dos atributos com maior influência sobre a formação da atitude do consumidor no que diz respeito a marcas, produtos ou serviços é aceita pela quase totalidade dos profissionais e estudiosos do assunto. É por meio desses atributos que se pode entender a formação da satisfação do consumidor e tomar decisões estratégicas com maior segurança. Isso significa que obter apenas a satisfação para cada um dos atributos não é suficiente. É necessário identificar a importância relativa de cada um dos atributos para a satisfação.

Por meio deste estudo buscou-se analisar dados que os clientes julgam importantes, partindo para uma avaliação do grau de satisfação dos mesmos, identificando pontos positivos e negativos que possam ser sanados ou aprimorados na empresa.

As partes que contemplam o trabalho subdividem-se em: Introdução, proposta de trabalho, fundamentação teórica e metodologia que foi utilizada, análise de resultados e conclusão

MARCO TEÓRICO

Nesta parte do trabalho serão descritos os conceitos de autores conhecidos nos assuntos referentes ao marketing, mercado, comportamento e satisfação do cliente, servindo como base científica de todo o estudo, com a peyorativa de aumentar o entendimento do tema principal da pesquisa que ressalta o conhecimento do perfil e a satisfação do cliente na empresa em questão

CONTEXTUALIZAÇÃO DO MARKETING

Segundo Richers (2000) o marketing tomou outras proporções nas ações comerciais, passou a relacionar-se com as funções sociais e culturais, uma função ligada a todas as ações das pessoas para aumentar a promoção de um produto, marca ou uma instituição.

Marketing vai através da venda e propaganda, representa o conjunto de tarefas desempenhadas por empresas, sendo também um processo social. Por essa razão o marketing se divide em micro, que representa a resolução de necessidades internas de uma organização e macro, que representa a resolução das necessidades externas da organização, voltadas para os objetivos sociais. Define-se marketing como as ações voltadas para satisfazer as necessidades dos clientes, tendo como contrapartida a geração de lucro. (MCCARTHY e PERREAULT, 1997)

Kotabe e Helsen (2000, p.30), relatam que:

Marketing é essencialmente uma atividade corporativa criativa, que envolve o planejamento e a execução da concepção, determinação do preço, promoção e distribuição de ideias, produtos e serviços em uma troca que não apenas satisfaz as necessidades atuais dos consumidores, mas também antecipa e cria suas necessidades futuras com determinado lucro.

Conforme Kotler (2003) as organizações estão conseguindo fidelizar mais seus clientes, pois no conceito de marketing que o autor propõe as empresas tem encontrado a forma certa e criativa de superar suas expectativas, mudando seu foco para a fidelidade do cliente.

COMPOSTO DE MARKETING: O chamado Composto de Marketing ou Mix de Marketing é composto por quatro subconjuntos classificados por especialistas do marketing como 4 P's, correspondentes a: produto, preço, praça e promoção. (ROCHA; CHIRSTENSEN, 1999).

Conforme Kotler e Armstrong (1998) os subgrupos das variáveis do marketing que a organização costuma empregar para obter a resposta do que pretende no mercado em que atua chama-se mix de marketing. O produto corresponde ao bem e ou serviço aliado para atender ao mercado-alvo. O preço corresponde ao total que o consumidor deve pagar para obtenção do produto ou serviço e praça significa as tarefas realizadas para disponibilizar o produto ao seu público alvo.

Kotler (2002, p. 37) ressalta que “O conjunto de ferramentas de marketing que a empresa utiliza para seguir seus objetivos de marketing no mercado-alvo”.

É caracterizado como composto de marketing, visto na figura a seguir:

Figura 1 – Composto de Marketing



COMPORTAMENTO DO CONSUMIDOR

De acordo com Engel, Blackwell e Miniard (2000) o comportamento do consumidor resume-se nas atividades ligadas diretamente na obtenção, consumação e disposição de produtos e serviços, fazem parte também as ações decisórias tomadas antes e depois das escolhas referentes as atividades.

Rocha e Christensen (1999) ressaltam que o comportamento do consumidor é um dos temas mais complexos dentro da área de marketing, os motivos por que ocorre essa complexidade dá-se ao fato de reunir várias áreas do conhecimento, entre elas: Psicologia, Antropologia Social, Sociologia e Economia. Quando se trata de comportamento do consumidor, o que se sabe é que não existe apenas uma teoria e sim várias teorias sobre o comportamento do mesmo, tais que podem aprimorar a capacidade de elevar o comportamento do consumidor.

Dentre os fatores de decisão do cliente temos: Sociais (Grupos de referências, papéis e Status); Culturais; Pessoais (Ciclos de vida e idades, Ocupações pessoais e características econômicas, Estilo de vida, Personalidade ou autoimagem); Psicológicos (motivação, percepção, aprendizagem e memória).

MÉTODO DE ANÁLISE DE SATISFAÇÕES DO CLIENTE

Segundo Kotler (2003), a satisfação dos clientes não é uma tarefa fácil de se realizar, é necessário que as empresas invistam tempo e empenho. Qualquer negócio precisa ter a condição de manter a satisfação dos clientes, mas não somente este fator é suficiente. Nos mercados competitivos este atributo serve apenas de demonstrativo de retenção dos clientes. Entretanto as organizações sempre devem comprometer-se com seus clientes, investir em suas marcas e na fidelização de seus clientes, visando sempre sua satisfação.

Engel, Blackwell e Miniard (2000) citam o Modelo de Desconfirmação de Expectativa de Richard Oliver. O modelo de Oliver incita que a satisfação ou insatisfação é o fator final da comparação de

expectativas d e antes e depois depois das compras, com seus resultados reais e em andamento, resultados representados de três maneiras:

Desconfirmação positiva: a resposta e de satisfação, o desempenho foi superior ao esperado;

Desconfirmação negativa: Insatisfação do cliente, o desempenho do produto foi falho;

Confirmação simples: quando a satisfação é neutra, a expectativa e desempenho se equivalem. Não gera uma resposta positiva ou negativa, segue neutra.

PESQUISA: JANELA DO CLIENTE

Conforme Albrecht e Bradford (1992) a janela do cliente é uma ferramenta de pesquisa necessária para medir o grau de satisfação dos clientes, formada através da análise de duas variáveis, demonstrando através de uma matriz uma dupla entrada, contendo o eixo vertical a variável importância e no eixo horizontal a variável da satisfação. O cruzamento das duas variáveis demonstrara a relação entre a necessidade e satisfação do cliente do cliente, de cada atributo. Na visão do autor a ferramenta proporciona visualizar quatro posicionamentos dos itens questionados como mostra a figura 2 da página seguinte.

Quadrante A ou Força Competitiva: alta importância e satisfação por parte dos clientes em relação ao que lhe foi proposto;

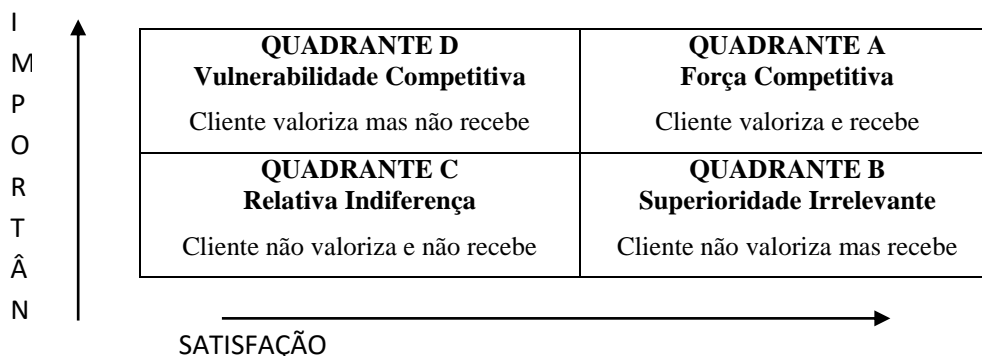
Quadrante B ou Superioridade Irrelevante: há satisfação do cliente, porém o mesmo não do valor ao que recebe;

Quadrante C ou Relativa Indiferença: neste quadro a satisfação e importância são relativamente baixos;.

Quadrante D ou Vulnerabilidade Competitiva: representa uma área crítica da empresa, em que comete falhas no que o cliente considera importante na empresa;

Zona Cinzenta ou Zona de Indiferença: corresponde ao mediano no que diz respeito a satisfação e importância pela ótica do consumidor

Figura 2: janela do cliente.



ANALISE DE GAP

Esta análise diferencia-se da análise simples pelo fato de levar adiante a

Importância dos atributos, obtêm-se a importância por meio de uma escala de diferencial semântico que indica um extremo muito importante e outro nada importante, considerando como importância para indicar a expectativa de cada cliente em relação a cada atributo específico. (FONTENOT et al. 2005)

Quando um cliente recorre a compra de um serviço, ele possui uma expectativa, que pode ser baseada em suas experiências e/ou necessidades. Então, após a compra ele tem condições de comparar o que era esperado e o que ele recebeu de fato. Caso a qualidade do serviço seja inferior a expectativa, ocorre uma divergência, ou gap.

Estes gaps podem ocorrer durante várias partes do processo do serviço. O método é composto por 5 gaps, onde 4 deles estão em causas relacionadas ao prestador do serviço e 1 relacionada ao cliente.

Gap 1 – Diferença entre a expectativa do cliente e o que o fornecedor do serviço acredita que o cliente espera.

Gap 2 – Diferença entre a percepção da expectativa do cliente e os padrões de qualidade estabelecidos.

Gap 3 – Diferença entre os padrões de qualidade e o serviço prestado de fato.

Gap 4 – Diferença entre a qualidade do serviço e o que é anunciado ao cliente (por publicidade e propaganda).

Gap 5 – Diferença entre a expectativa do cliente e o que foi realmente oferecido.

METODOLOGIA

A pesquisa quanto a natureza classifica-se como aplicada de abordagem quantitativa de objetivo exploratórios. O instrumento que foi utilizado para a coleta de dados foi um questionário, com perguntas

fechadas, o questionário foi elaborado de modo estruturado com perguntas fechadas. A primeira etapa visa identificar o perfil do cliente e a segunda, está relacionada com o objeto de estudo, que será a importância/satisfação. Nesta etapa as respostas serão dimensionadas pela Escala Likert de 3 pontos: 3 – ótimo; 2 – satisfatório e 1 – precisa melhorar. Foi utilizado após a coleta dos dados um modelo de avaliação de satisfação dos clientes, o modelo de análise Gap que servirá para análise dos dados de forma estatística, conforme Engel, Blackwell e Miniard (2000) incita que a satisfação ou insatisfação é o resultado que o indivíduo tem sobre suas expectativas de compra, comparando o antes e o depois. Foi uma amostra não probabilística por conveniência com distribuição normal com 80 respondentes, os quais frequentem a empresa na região de Santiago-RS, com um viés de 10 pessoas para mais ou para menos, a realizar-se-á durante o horário de expediente da empresa.

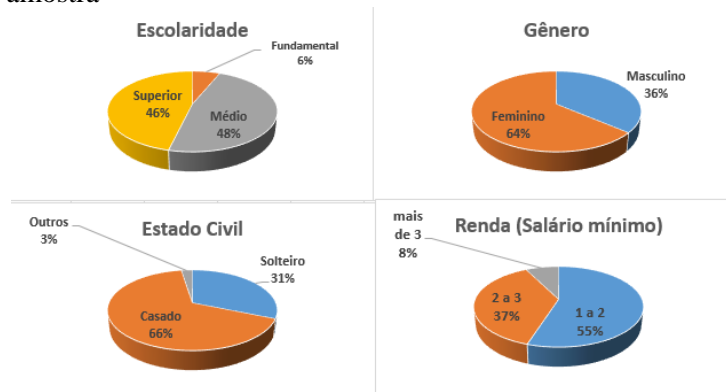
RESULTADOS E DISCUSSÕES

Procedeu-se análise e interpretação dos dados coletados para o desenvolvimento da pesquisa, com o intuito de conseguir respostas para a questão de estudo e alcançar os objetivos traçados.

Perfil dos Clientes

foi levado em consideração para caracterização da amostra as seguintes variáveis: gênero, idade, estado civil, renda mensal e escolaridade. Torna-se muito importante coletar informações sobre os clientes, pois se têm melhor e maior conhecimento do nível de satisfação e qualidade dos serviços que a empresa em estudo presta aos consumidores.

Figura 3 – Perfil da amostra



De acordo com a figura acima observa-se que o grau e instrução está acima da média, que prepondera o sexo feminino, casado e uma renda entre 1 e 2 salários mínimos.

Análises de dispersão dos atributos

Após a coleta dos dados foi criado pelo pesquisador um ranking sobre a satisfação e importância para classificar as respostas obtidas através do questionário, com uma pontuação de somatório final 10, conforme as tabelas a seguir:

Tabela 1 – Ranking da pontuação da satisfação

Avaliação da Satisfação	Pontos
Ótimo	6
Satisfatório	3
Precisa melhorar	1

Tabela 2 – Ranking da pontuação da importância

Avaliação da Importância	Pontos
Importante	6
Indiferente	3

Pontuações médias dos atributos

Para realizar o cálculo da média dos pontos de cada atributo individualmente tomou-se como base a

$$\text{equação: } \bar{X} = \frac{\text{total dos pontos do atributo}}{\text{número da amostra}}$$

com isso construiu-se duas tabelas uma para a satisfação e outra para a importância como pode-se observar nas tabelas a seguir:

Quadro 1 - Média da satisfação por atributos.

Atributos	Satisfação	Média	Importância	Média
Atendimento prestado	474	5,93	480	6,00
Disponibilidade de produtos	471	5,89	480	6,00
Preços	459	5,74	476	5,95
Localização	477	5,96	474	5,93
Cordialidade dos funcionários	477	5,96	478	5,98
Formas de pagamento	471	5,89	478	5,98
Espaço da loja	454	5,68	476	5,95
Exposição dos produtos	465	5,81	478	5,98
Variedades	471	5,89	480	6,00
Troca dos produtos	468	5,85	478	5,98
Descontos concedidos	390	4,88	474	5,93
Média	461,55	5,77	477,45	5,97
Coeficiente de variação das médias		5,37%		0,46%

Nesta tabela observa-se que a pontuação média de quase todos os atributos em relação a satisfação está próxima do ranking pré-estabelecido de 6 pontos para o nível “ótimo”, ficando preço, espaço da loja e descontos com pontuação 4,33%, 5,33% e 18,66% respectivamente inferior ao nível ótimo. Na importância temos uma maior homogeneidade em relação a média com um coeficiente de variação de apenas 0,46%.

Análise dos Desvios GAP

Quando um cliente recorre a compra de um produto, ele possui , que pode ser baseada em suas experiências e/ou necessidades. Então, após a compra ele tem condições de comparar a importância com a sua satisfação e o que ele recebeu de fato. Caso a satisfação seja inferior a sua importância, ocorre uma divergência, ou gap.

Para dimensionar esse gap, elaborou-se um quadro com as diferenças (desvio) entre a pontuação máxima (esperada) e a obtida (realizada) para cada atributo, onde quanto maior for o valor do gap maior será o distanciamento entre a importância e a satisfação, e caso for negativo a satisfação será maior que a importância.

Quadro 2 - Desvio entre a satisfação e importância dos atributos.

(1) Atributos	(2) Maior pontuação	(3) Satisfação	(4) Desvio (2 -3)	(5) Importância	(6) Desvio (2 -5)	(7) GAP(5-3)
ATENDIMENTO PRESTADO	480	474	6	480	0	6
DISPONIBILIDADE DE PRODUTOS	480	471	9	480	0	9
PREÇOS	480	459	21	476	4	17
LOCALIZAÇÃO	480	477	3	474	6	-3
CORDIALIDADE DOS FUNCIONÁRIOS	480	477	3	478	2	1
FORMAS DE PAGAMENTO	480	471	9	478	2	7
ESPAÇO DA LOJA	480	454	26	476	4	22
EXPOSIÇÃO DOS PRODUTOS	480	465	15	478	2	13
VARIÉDADES	480	471	9	480	0	9
TROCA DOS PRODUTOS	480	468	12	478	2	10
DESCONTOS CONCEDIDOS	480	390	90	474	6	84
Soma	5280	5077	203	5252	28	175

Fonte: elaborada pelo autor com base nos dados do Apêndice 2 e 3.

No quadro acima na coluna 1 estão os atributos avaliados, na coluna 2 a maior pontuação estabelecida (neste estudo 480 pontos), na coluna 3 a pontuação obtida para cada atributo relativo a satisfação, na coluna 4 a diferença de pontuação para satisfação, na coluna 5 a pontuação obtida para cada atributo relativo a importância, na coluna 6 os desvios dos atributos quanto a importância e por fim na coluna 7 o GAP referente a diferença entre a importância satisfação dos atributos.

Com o intuito de ter uma análise comparativa das diferenças entre os pontos (esperados e observados) e o GAP calculou-se a média dos desvios através da equação da média aritmética:

$$\bar{X} = \frac{\sum \text{desvios dos atributos}}{\text{número de atributos}} \text{ com os valores na tabela a seguir:}$$

Tabela 3 – Média dos desvios

Desvios	Médias
Desvios da Satisfação (2-3)	18,45
Desvios da Importância (2-5)	2,55
GAP (5-3)	15,91

De acordo com a tabela 3 observa-se que três atributos estão com os maiores gap's: descontos concedidos, preço e espaço da loja. O atributo descontos apresenta a maior pontuação para o GAP indicando a baixa pontuação em relação a satisfação percebida e a importância esperada. Outro atributo que merece destaque é o da

localização, por apresentar-se negativo (-3 pontos) demonstra que a satisfação com o atributo é maior do que a importância atribuída ao mesmo, indicando que não deve ser dada prioridade imediata ao atributo pela administração da loja. Para medir a satisfação simples após ter-se obtidos os pontos totais para cada atributo (veja tabela 3 e 4) recorreu-se às médias conforme tabela 1 e 2 assim pode-se observar que o desvio do atributo descontos concedidos sobre a satisfação está muito afastado da média (90 pontos), o mesmo ocorre para preço (21 pontos) e espaço da loja (26), porém em menor intensidade.

CONCLUSÃO

A busca por satisfação e por satisfazer as necessidades e desejos dos clientes, descrita ao decorrer do trabalho através das literaturas utilizadas, demonstram-se importantes para que fidelizem os clientes na empresa. De forma que o assunto tratado se tornou tema de estudos frequentes na atualidade, devido sua importância. A presente pesquisa procurou identificar o perfil, importância e satisfação dos clientes presentes na empresa, estes que a empresa tem como principal objetivo satisfazer. Considerando as frequentes e aceleradas mudanças no mercado atual, o assunto tratado no trabalho, torna-se um fator que pode ser um diferencial para destacar-se das demais empresas concorrentes, conhecendo o perfil de seu público, de maneira que fidelizem novos e antigos clientes.

Aplicada a pesquisa aos clientes, verificou-se que do total de atributos (11) três apresentaram uma variação em relação aos demais, sendo que um destacou-se, os descontos concedidos, este item foi o relato menos satisfeito dos clientes, pôr o motivo da loja comercializar produtos de valores variados e muitos de baixo valor, dificulta a política de descontos.

Os outros itens com menos satisfação em relação aos clientes foram o espaço da loja, por conter diversa variabilidade e quantidade de produtos prateleiras estreitam o espaço entre os corredores, dificultando a circulação entre as prateleiras da loja, e os preços que os clientes também descreveram como menos satisfeitos, esses difíceis de serem alterados, por serem adquiridos de diferentes fornecedores, gerando gastos com o transporte, que resultam em repasses de custos ao consumidor final. empresa.

REFERÊNCIAS

1. KOTLER, P. **Administração de marketing: análise, planejamento, implementação e controle**. 5 ed. São Paulo. Atlas, 1998.
2. IUDÍCIBUS, S. **Teoria da contabilidade**. 6ª ed. São Paulo. Atlas, 1998.
3. PILLI, L. **Modelagem da importância dos atributos de produtos e serviços em estudos de satisfação**, Trabalho apresentado no 1º. Congresso Brasileiro de Pesquisa, São Paulo, 2004.
4. RICHERS, R. **Marketing: uma visão brasileira**. São Paulo. Negócio Editora, 2000.
5. MCCARTHY, J; PERREALT JR. **Marketing essencial: uma abordagem gerencial e global**. São Paulo. Atlas, 1997.
6. KOTABE, M; HELSEN, K. **Administração de marketing global**. São Paulo. Atlas, 2000.
7. ROCHA A; CHRISTENSEN, C. **Marketing: teoria e prática no Brasil**. 2 ed. São Paulo. Atlas, 1999.
8. KOTLER, P; ARMSTRONG, G. **Princípios de Marketing**. 7 ed. Tradução Vera Whately. Rio de Janeiro. Prentice-Hall do Brasil, 1998.
9. ENGEL, J; BLACKWELL, R; MINIARD, P. **Comportamento do consumidor**. 8ª ed. Rio de Janeiro. Livros Técnicos e Científicos Editora, 2000.
10. ALBRECHT, K; BRADFORD, L. **Serviços com qualidade: a vantagem competitiva**. São Paulo. Makron Books, 1992.
11. FONTENOT, G.; HENKE, L.; CARSON, K. **Progresso da Qualidade: Atue na Satisfação do Cliente**, v. 38. 2005.

PEQUENA PROPIEDAD RURAL: COMPARABILIDADE DE RESULTADOS NAS CULTURAS DE SOJA, MILHO E PRODUÇÃO LEITEIRAZappe Raquel Sabrina raquelzappe@hotmail.comVieira Euselia Pavaglio euselia@unijui.edu.brDezordi Ana Paula da Rosa annna.darosa@gmail.com

Universidade Regional do Noroeste do Estado do Rio Grande do Sul

Resumo

Uma importante ferramenta para a agricultura é a contabilidade rural, por meio das informações fornecidas pela contabilidade de custos aliadas a indicadores econômicos financeiros, os empresários rurais conseguem utilizá-las para a tomada de decisão em suas propriedades. O objetivo do estudo é analisar os indicadores de resultados da cultura de soja, milho e atividade leiteira de uma propriedade de pequeno porte localizada na região Noroeste do Estado do Rio Grande do Sul e propor a combinação das atividades que resultam o melhor resultado para a mesma. O estudo tem como base os custos diretos, indiretos, fixos e variáveis das três atividades, soja, milho e leite, os mesmos foram classificados e analisados em uma comparação de um hectare. Em comparação a atividade leiteira apresentou o maior resultado, maior margem de contribuição, melhor ponto de equilíbrio e melhor margem de segurança operacional, e os investimentos de R\$ 130.600,00, realizados pela propriedade nas três atividades são recuperados em nove anos e dois meses. Concluiu-se que para a propriedade alcançar os mesmos resultados da atividade leiteira, necessita no mínimo cultivar onze hectares de soja e trinta e seis hectares de milho.

Palavras-chave: Custo. Viabilidade. Agricultura. Margem. Rendimento**INTRODUÇÃO**

Sauer (2008, p.16) [1] afirma que “[...] o uso corrente do termo “agronegócio”, no Brasil, expressa - ou deseja expressar - as atividades agropecuárias que utilizam técnicas de produção intensiva (mecanização e química) e de escala, o que gera aumento da produção e da produtividade. [...]”.

De acordo com a EMATER/RS - ASCAR (2017) [2], o Estado do Rio Grande do Sul apresentou no ano de 2016 uma área colhida para a cultura de soja de 5.436.653 de hectares, com produção de 16.209.892 toneladas. No Estado, a cultura de milho apresentou uma área de 738.370 hectares, com produção de 4.729.948 de toneladas. Na atividade leiteira o Estado do Rio Grande do Sul apresentou uma produção de 4.613.780 bilhões de litros de leite.

Neste sentido, o estudo visa elaborar uma análise da produção de soja, milho e leite, em uma propriedade denominada ficticiamente como Fazenda ZP, a mesma possui 30 hectares para cultivo, se enquadrando em pequeno porte, situa-se na região noroeste do Estado do Rio Grande do Sul.

Para analisar a produção foi necessário o estudo dos custos diretos e indiretos, por hectare e total de cada cultivar e da produção leiteira, calculou-se a receita e com isso, tem-se o resultado da propriedade por hectare e por saca no caso das cultivares soja e milho e em litros no caso da produção leiteira. Baseado nesses dados efetuou-se a apuração da margem de contribuição unitária e total, do ponto de equilíbrio e da margem de segurança operacional da propriedade, seguido dos indicadores Valor Presente Líquido (VPL), do Tempo Interno de Retorno (TIR), da Taxa Mínima de Atratividade (TMA) e do *Payback* descontado.

Levando-se em consideração a proposta de estudo, a questão problema é: Como a análise dos resultados, dos indicadores de cada atividade pode diferenciar a gestão da propriedade na definição das mesmas? Sendo que, o objetivo do estudo é analisar os indicadores de resultados de cada cultura e propor a combinação das atividades que proporcionam o melhor resultado a propriedade.

O estudo justifica-se em construir um diagnóstico para os agricultores, tanto na gestão quanto organização de suas propriedades, não basta somente possuir informações, mas sim saber interpretá-las, com o auxílio da contabilidade rural, de custos e com os indicadores de viabilidade econômico-financeira, os quais são imprescindíveis para verificar e reorganizar a propriedade para que gere a melhor alternativa, dentre as atividades que a propriedade possui, ou até mesmo, inserir outras culturas ainda não cultivadas pela propriedade.

REFERENCIAL TEÓRICO**Contabilidade Rural**

A ferramenta gerencial que as propriedades rurais mais necessitam é a contabilidade, é por meio dela que informações são geradas permitindo o controle, planejamento e a tomada de decisão, fazendo com que as propriedades consigam acompanhar o desenvolvimento e o crescimento do setor agrícola, tanto na questão financeira, de custos, resultados e diversificação de culturas.(CREPALDI, 2012) [3].

Segundo Hall et al., (2008) [4] com o advento da tecnologia, a produtividade das propriedades rurais está cada vez mais acelerada, a demanda do seu gerenciamento por meio da contabilidade é cada vez mais notória pelos gestores das propriedades. Vilckas (2004) [5] afirma que para os agricultores acompanharem a evolução no meio rural as propriedades precisam ser administradas como uma empresa, fazendo com que as informações gerenciais sejam compatíveis com a realidade da propriedade e permitindo que o planejamento da produção, torne a empresa mais competitiva e eficiente. Outro ponto destacado por Magro et al., (2011) [6] a competitividade no meio rural está cada vez mais presente pela concorrência, o que em contrapartida tem resultado em procura pela eficiência e eficácia entre as empresas rurais. Portanto, com a contabilidade inserida na atividade rural os proprietários verificam que analisar os custos e saber medi-los, controla-los e racionaliza-los é essencial para esse ramo de atividade, e ainda, obter informações gerenciais por meio dos sistemas da contabilidade de custos na atividade rural é necessário para o bom andamento do negócio.

Contabilidade de custos

No processo gerencial das entidades a contabilidade de custos apresenta uma importância indispensável, é por intermédio dela que são geradas inúmeras informações para seus usuários, que são fundamentais para a tomada de decisão dentro da entidade.

Segundo Leone (2008, p.21) [7]: “a Contabilidade de Custos é uma atividade que se assemelha a um centro processador de informações, que recebe (ou obtém) dados, acumula-os de forma organizada, analisando-os e interpretando-os, produzindo informações de custos para diversos níveis gerenciais”. Para Padoveze (2003, p.5) [8]: “é o segmento da ciência contábil especializado na gestão econômica do custo e dos preços de venda dos produtos e serviços oferecidos pelas empresas. [...]”.

Com a contabilidade inserida na zona rural o produtor rural tem vantagens, Suski; Braum e Braun (2014) [9] argumentam que por meio da contabilidade rural o produtor tem conhecimento dos resultados de suas atividades produtivas, geralmente as pequenas e médias propriedades produzem atividades diferentes, o que reforça ainda mais a necessidade da contabilidade, podendo levantar qual é a atividade mais rentável, com maior ou menor custo, quanto cada atividade representa no resultado total, em qual deve incrementar mais tecnologia, o que fazer com que a atividade menos rentável seja alavancada e analisar possibilidades de substituição de atividades agrícolas.

Na contabilidade, os custos possuem uma classificação que são: custos diretos, custos indiretos, custos fixos e custos variáveis. A classificação dos custos é de suma importância, em função de que cada entidade possui suas atividades, assim, as informações, os usuários que utilizaram as mesmas e os níveis de complexidade são diferentes. A partir da correta classificação dos custos, as informações, a tomada de decisão e os controles são organizados de acordo com a realidade da empresa, (SILVA; LINS, 2010) [10].

Custos diretos para Santos; Marion e Segatti (2002) [11] são aqueles que são identificados diretamente no produto acabado, como por exemplo, litros de agrotóxicos; quilos de sementes adubos ou rações; hora de mão-de-obra; gastos com manutenção dos maquinários; portanto, os mesmos são classificados com exatidão no produto. Já os custos indiretos, são aqueles que não possuem perfeita identificabilidade nos produtos, não podendo ser feita a apropriação direta para o produto, por esse motivo, necessitam de algum critério de rateio para a correta alocação dos mesmos, (PEREZ JR; OLIVEIRA; COSTA, 2001) [12].

Para Silva e Lins (2010) [10] custos fixos são aqueles que no seu total não variam proporcionalmente ao volume produzido, independentemente da quantidade produzida pela entidade, o custo fixo total não sofrerá variação. Já os custos variáveis possuem relação direta com o volume da produção da empresa, assim, a quantidade da produção reflete no custo do produto.

A mão-de-obra é indispensável em qualquer atividade, na agricultura, por mais que a automação e a mecanização estão presentes, a mão-de-obra ainda é necessária para algumas atividades, seu custo é representativo e classifica-se em direta e indireta. De acordo com Crepaldi (2012) [3] a mão-de-obra direta é o custo da pessoa que trabalha diretamente na produção, ou seja, é possível medir quanto se gasta com o empregado que opera a plantadeira no plantio de soja, por exemplo. Já mão-de-obra indireta é aquela que está indiretamente ligada a produção, nos setores de apoio e necessitam de rateios, é utilizada em mais de um tipo de produção, no caso de empresas rurais, pode-se citar propriedades com mais de uma atividade, (PEREZ JR; OLIVEIRA; COSTA, 2001) [12].

Os custos patrimoniais também possuem relevância na atividade rural. De acordo com Crepaldi (2012) [3] na agricultura existem bens que são usados para a manutenção da atividade, como, maquinários, equipamentos e implementos agrícolas, que se classificam no ativo não circulante, eles possuem vida útil limitada no tempo, geram valor residual e o restante é denominado custo com depreciação. A Resolução CFC nº 1.136 de 2008 [13] define: “Depreciação é a redução do valor dos bens tangíveis pelo desgaste ou perda de utilidade por uso, ação da natureza ou obsolescência.”.

Os métodos de custeio têm o objetivo de verificar o custo unitário de cada produto ou serviço, eles também possuem uma classificação, eles são dois: por absorção e variável. Para Souza e Clemente (2011) [14] o custeio por absorção é aquele que os custos diretos e indiretos utilizados para produzir o produto integram o custo do produto, assim, se as entidades produzirem mais de um produto os custos indiretos sofrem rateios para que os mesmos integrem todos os produtos produzidos. Finalizando, Martins (2001) [15] relata que no custeio variável só são considerados os custos variáveis aos produtos, os custos fixos são considerados como despesa.

Para gerenciar os custos, volumes e resultados de uma empresa rural são necessários a utilização de fórmulas que fornecem informações importantes para o gerenciamento da empresa. A margem de contribuição unitária segundo Santos; Marion e Segatti (2002) [11] é a diferença entre a receita bruta e custos e despesas variáveis, permitindo conhecer a alocação dos custos variáveis e a eficiência dos recursos diretos, ela pode ser unitária ou total.

De acordo com Padoveze (2003) [8], o ponto de equilíbrio é a quantidade que cada entidade precisa produzir/vender para cobrir todos os custos e despesas fixas e variáveis, portanto ele é nulo, com produção adicional a entidade opera no lucro, ao contrário opera no prejuízo. A margem de segurança operacional indica quanto a entidade deve vender a mais do que o indicado pelo ponto de equilíbrio. Um exemplo, a entidade vende 100 sacas de soja e o seu ponto de equilíbrio é de 70 unidades, sua margem de segurança é de 30 unidades, (Silva; Lins, 2010) [10].

Indicadores de análise econômico-financeira

Na atividade rural em constante expansão e presente em muitas mudanças, necessita-se que os agricultores tenham além de gestão de custos, a gestão econômico-financeira no gerenciamento de suas propriedades, por meio delas as informações podem ser geradas e as decisões podem ser tomadas, com os indicadores de valor presente líquido (VPL), taxa interna de retorno (TIR), taxa mínima de atratividade (TMA) e *payback*, pode-se verificar a análise dos investimentos e o tempo de retorno do capital, e com isso nortear estratégias para melhorar a produtividade da propriedade.

Para Hoji (1999, p.166) [16]: “Método do Valor Presente Líquido: consiste em determinar um valor no instante inicial, a partir de um fluxo de caixa formado por receitas e dispêndios, descontados com a taxa mínima de atratividade. [...]”. Já, segundo Gitman (2010) [17] na análise de um investimento, quanto a aceitação ou rejeição, deve-se analisar os critérios da TIR, sendo que se a TIR for maior que o custo de oportunidade, deve aceitar o investimento, já se a TIR for menor que o custo de oportunidade, deve-se rejeitar o investimento. Assim, analisando estes critérios, garante-se que a empresa receba pelo mínimo o retorno requerido.

Sobre a taxa mínima de atratividade Casarotto Filho e Kopittke (1996, p.108) [18] salientam sobre análise de um investimento: “[...] deve ser considerado o fato de estar perdendo a oportunidade de auferir retornos pela aplicação do mesmo capital em outros projetos. A nova proposta para ser atrativa deve render, no mínimo, a taxa de juros equivalente à rentabilidade das aplicações correntes e de pouco risco.[...]”.

De acordo com Gitman (2010) [17] quando é usado o *payback* para analisar se o investimento é viável ou não viável para a entidade, pode-se usar critérios de decisão, sendo que o primeiro diz que se o *payback* for menor do que o período estipulado como máximo aceitável para recuperar o investimento inicial, o projeto é viável. Já se o *payback* for maior do que o período estipulado como máximo aceitável para recuperar o investimento inicial, o projeto não é viável. Ainda, é importante ressaltar que o período máximo aceitável é definido pela direção da entidade e a mesma utiliza diversos fatores para estipular esse período, como tipo de projeto, risco do projeto e relação entre *payback* e valor da ação.

METODOLOGIA

A metodologia é a via estrutural para a realização da pesquisa. Como o estudo busca analisar os indicadores de resultados das culturas de soja, milho e da produção leiteira de uma propriedade rural e propor a combinação das atividades que proporcionam o melhor resultado a propriedade, a classificação da pesquisa é aplicada. Silva e Menezes (2005, p.20) [19] conceituam: “[...] Pesquisa aplicada objetiva gerar conhecimentos para aplicação prática e dirigidos à solução de problemas específicos. Envolve verdades e interesses locais.”. Assim, neste estudo, utilizou-se a pesquisa aplicada, como é um assunto que já foi criado e estudado, busca-se aprofundar os estudos nesta área. Do ponto de vista de seus objetivos, a pesquisa é classificada como descritiva, porque utilizou-se dos métodos padronizados de coleta de dados, com base na aplicação da entrevista despadronizada e da observação sistemática aos proprietários da empresa rural., Quanto a abordagem do problema, o estudo é qualitativo. De acordo com Beuren et al., (2004) [20] na pesquisa qualitativa concebem-se análises mais profundas em relação ao fenômeno que está sendo estudado. Os procedimentos técnicos para a coleta de dados utilizados neste estudo são a pesquisa bibliográfica, utilizando-se de diversas bibliografias e publicações já existentes sobre o assunto.

Pesquisa documental, conforme Marconi e Lakatos (2003, p.174) [21] “[...] a fonte de coleta de dados está restrita a documentos, escritos ou não, constituindo o que se denomina de fontes primárias. Estas podem ser feitas no momento em que o fato ou fenômeno ocorre, ou depois”. O estudo de caso se realizará em uma propriedade rural, onde todas as notas fiscais, blocos do produtor rural e documentos pertinentes são analisados para a coleta de dados.

Pesquisa levantamento, na qual os dados foram coletados por meio de entrevista despadronizada realizada com os proprietários do empreendimento rural nos meses de agosto a novembro do ano de 2017 correspondendo as informações das safras de soja, milho e produção leiteira do ano de 2016/2017. A pesquisa é estudo de caso, por se tratar de apenas uma única propriedade rural em estudo, nela foram utilizados os instrumentos de coleta de dados, observação sistemática, individual e na vida real da propriedade rural. Antes da análise dos dados, foi aprofundado o estudo do referencial teórico, onde é contemplado, a contabilidade rural, contabilidade de custos e os indicadores econômico-financeiros. Após, foi selecionada pelo critério de acessibilidade, uma propriedade para levantar e coletar os dados necessários para o estudo e pela análise documental e entrevista despadronizada da propriedade rural, os mesmos foram transferidos para uma planilha de Excel, onde pode-se analisar os custos, onde os mesmos foram sistematizados, interpretados e apresentados, demonstrando os resultados das produções e os indicadores gerenciais, após foram efetuados os cálculos dos indicadores econômico-financeiros de cada atividade desenvolvida na entidade, para realizar a análise de viabilidade das mesmas, o objetivo principal desta pesquisa.

ANÁLISE DOS RESULTADOS

A propriedade em estudo é composta pela agricultura familiar, denominada ficticiamente por Fazenda ZP, propriedade de pequeno porte localizada no noroeste do Estado do Rio Grande do Sul, onde a média de hectares produzidas pelos agricultores compreende basicamente em até 50 hectares. Nela cultiva-se em uma área total de 30 hectares, soja, milho e produção leiteira, sendo que para cada atividade é destinado 10 hectares. Com a realização da entrevista despadronizada, levantou-se os dados referentes aos custos unitários e totais que a propriedade possui com as plantações de soja, milho e produção leiteira. Destaca-se, que a plantação de soja iniciou-se em agosto de 2016 e a colheita realizou-se em janeiro 2017, para o milho a plantação iniciou-se em novembro de 2016 e a colheita realizou-se em abril de 2017. Para a produção leiteira se possui o total de vinte vacas produtoras, sendo a raça predominante *Jersey* e *Holandesa*, no decorrer do ano, aproximadamente dez vacas entram no ciclo reprodutivo, estas, ficando de dois a três meses sem produzir leite. Assim, como ambas cultivares possuem seis meses de duração, desde o plantio até a colheita, os custos da soja e do milho foram calculados nestes seis meses, para comparar de igual forma, os custos do leite também são deste mesmo período, considerando o período de outubro de 2016 a março de 2017.

No quadro 01 verifica-se os custos variáveis, fixos e totais de cada atividade realizada pela Fazenda ZP, nota-se que os custos mais expressivos são os custos variáveis, dentre eles os custos diretos apresentam maior representatividade, os quais são representados pelos insumos, estes que originam a colheita. Na cultura da soja, a semente e o fertilizante são os custos mais expressivos dentre os custos diretos variáveis, representando 41% de custo com semente, no valor de R\$ 3.006,84 e 38% com custo de fertilizante, no valor de R\$ 2.775,00.

Na cultura do milho ocorre a mesma situação, os custos diretos variáveis ganham destaque para a semente com 54% e para os fertilizantes adubo e ureia correspondendo ambos em 18%, nos valores de R\$ 8.409,36, R\$ 2.756,00 e R\$ 2.794,50 respectivamente. Assim percebe-se que os custos diretos variáveis do milho são duas vezes mais que a soja, isso porque o custo da semente para o plantio é mais custosa que a da soja, e a cultivar milho necessita de uma adubação adicional que é a adubação nitrogenada (ureia), fazendo com que impacte nos custos totais desta cultura.

Na atividade leiteira o custo direto mais representativo é a ração, um dos principais alimentos para os animais produtores de leite, correspondendo 41%, no valor de R\$ 7.240,80, seguido do custo com silagem e pastagem correspondendo a 14% e 8% respectivamente, nos valores de R\$ 2.491,84 e R\$ 1.448,93 respectivamente. Os custos indiretos variáveis também são representativos, na cultura da soja e do milho, os mais expressivos são os custos com o serviço da colheita, com 59% na soja e 53% no milho e custos com manutenção de máquinas, equipamentos e implementos, com 14% na soja e 16% no milho. Na atividade leiteira os custos indiretos mais representativos são os materiais de higiene da ordenhadeira e resfriador com 18% e manutenção das instalações com 13%. Os custos fixos apresentam baixa representatividade no total dos custos, eles são representados pelos custos com depreciação, impostos, taxas e contribuições, sendo que destes a depreciação que se destaca com maior valor, sendo R\$ 2.572,19 para a cultura da soja, R\$ 1.336,09 para o milho e R\$ 1.708,09 para o leite.

Quadro 01 - Composição do custo unitário e total - produção 2016/2017

Custo unitário e total em R\$						
Descrição	Soja	%	Milho	%	Leite	%
Custos diretos variáveis	7.366,76	43%	15.511,03	64%	17.865,83	78%
Custos indiretos variáveis	7.151,46	42%	7.550,90	31%	3.337,38	15%
Total custos variáveis	14.518,22	85%	23.061,93	94%	21.203,21	92%
Total custos fixos	2.589,52	15%	1.353,43	6%	1.725,43	8%
Custo total	17.107,74	100%	24.415,36	100%	22.928,64	100%
Produção sacas/litros	500		1.200		33.899	
Custo total por saca/litros	34,22		20,35		0,68	
Total de há produzidas	10		10		10	
Custo total por hectare	1.710,77		2.441,54		2.292,86	

Fonte: Dados extraídos da pesquisa realizada (2017).

Levando-se em consideração o custo total, pode-se analisar que os custos variáveis são mais representativos que os custos fixos nas três atividades, na cultura de soja os custos variáveis representam 85% e os custos fixos 15%, na cultura de milho 94% e 6% e na produção de leite 92% e 8% respectivamente. Isso ocorre pelos custos variáveis serem representados pelos custos com insumos, manutenção de máquinas, equipamentos e implementos e colheita tanto na cultura da soja, como na cultura do milho, e no caso do leite com ração, manutenção e higiene, custos estes que são elevados. Dentre as três culturas, a cultura de milho apresentou o custo total mais representativo, com R\$ 24.415,36, isto porque o custo variável com insumo é o mais elevado e comparado com as outras duas atividades, o milho é plantado com semente que possui melhoramentos genéticos cada vez mais constantes, combatentes a pragas e fungos, o que encarece o custo, mas em contrapartida reflete na produtividade, também possui a segunda adubação que é a ureia, necessária para o crescimento e fortalecimento da planta.

A produção da soja foi de 50 sacas por hectares, de milho 120 sacas por hectare e na atividade leiteira, em seis meses a produção foi de 33.899 litros de leite. Portanto, o custo da saca de soja é de R\$ 34,22, de milho R\$ 20,35 e do litro de leite R\$ 0,68.

Pode-se observar também o custo total por hectare, na cultivar soja R\$ 1.710,77, na cultivar milho R\$ 2.441,54 e na atividade leiteira R\$ 2.292,86. O custo total por hectare mais expressivo continua sendo para a cultivar milho, isto se justifica pela necessidade que a planta tem da segunda adubação, já citado, para seu fortalecimento e crescimento e pela semente para o plantio ser mais dispendiosa que as outras culturas, pela série de aperfeiçoamentos e melhoramentos feitos pela transgenia. Outro fator relevante é a compra de insumos na quantidade certa e, como a plantação é feita em poucos hectares, o poder de negociação de compra de insumos se torna complicada se comparar com agricultores que compram e maior quantidade, pela questão de descontos e prazos para pagamento.

Este estudo colabora com Gubert, Barro e Pfüller (2010) [22] que também identificou os custos variáveis como os mais relevantes do que os custos fixos nas culturas de soja e milho. Sendo os custos variáveis mais expressivos com sementes, fertilizantes de base e de cobertura na cultura de milho e para a cultura de soja, custos com semente, fertilizantes e fungicidas.

Os indicadores de volume são determinantes na análise da propriedade rural, é a partir deles que os proprietários podem analisar quanto cada atividade colabora para a propriedade e qual a quantidade mínima de produção que a propriedade necessita possuir. Schwert et al., (2013) [23] salienta que o uso da contabilidade e métodos de custeio são ferramentas que auxiliam no gerenciamento de qualquer empreendimento, sendo a base para uma entidade de estrutura sólida, que visa crescimento e prosperidade. Verificando o quadro 02, o custo por hectare na atividade de soja, milho e leiteira é de R\$ 1.710,77, R\$ 2.441,54 e R\$ 2.292,86 respectivamente. O custo unitário por saca de soja apresentou R\$ 34,22, para a saca de milho apresentou R\$ 20,35 e para a produção leiteira apresentou R\$ 0,68.

Quadro 02 – Resultado total e indicadores de volume - 2016/2017

Descrição	Resultado total e indicadores de volume		
	Soja	Milho	Leite
Custo hectare	1.710,77	2.441,54	2.292,86
Produção total	500	1.200	33.899
Custo unitário	34,22	20,35	0,68
Preço venda	70,00	25,00	1,32

Receita bruta total	35.000,00	30.000,00	44.687,81
Receita líquida total	34.195,00	29.310,00	43.659,99
Custo total	17.107,74	24.415,36	22.928,64
Resultado líquido total	17.087,26	4.894,64	20.731,35
Resultado por há	1.708,73	489,46	2.073,13
Resultado bruto por há	3.500,00	3.000,00	4.468,78
Custo variável por há	1.451,82	2.306,19	2.120,32
Funrural - (2,3%)	80,50	69,00	102,78
MC por há	1.967,68	624,81	2.245,68
MC por saca/litros	39,35	5,21	0,66
PE em sacas/litros	66	260	2.605
PE em reais	4.606,10	6.498,46	3.433,69
MSO	434	940	31.294
MSO %	87%	78%	92%

Fonte: Dados extraídos da pesquisa realizada (2017)

A produção total de soja foi de 500 sacas, de milho R\$ 1.200 sacas e 33.899 litros de leite, considerando na atividade leiteira o período de seis meses. O preço de comercialização da soja foi de R\$ 70,00, do milho R\$ 25,00, e da produção leiteira foi feita uma média do preço pago para o litro de leite nos seis meses de análise, outubro de 2016 a março de 2017, o que resultou em R\$ 1,32.

Da receita líquida total descontando o Funrural resultou em R\$ 34.195,00 para a soja, R\$ 29.310,00 para o milho e R\$ 43.659,99 para o leite, diminuindo o custo total, o resultado líquido total resultou em R\$ 17.087,26 para soja, R\$ 4.894,64 para o milho e R\$ 20.731,35 para o leite. Salienta-se que o preço do milho na época da venda era considerado baixo se comparado com outros períodos, esse foi um dos fatores que interferiu no resultado final desta cultura.

Assim, analisando o resultado de um hectare, pode-se verificar que na cultura da soja, apresentou R\$ 1.708,73, na cultura de milho R\$ 489,46 e na produção de leite R\$ 2.073,13. Verifica-se que o custo variável para uma saca de soja é de R\$ 29,04, para um saco de milho R\$ 19,22 e para um litro de leite R\$ 0,63. Para o Funrural R\$ 1,61, R\$ 0,58 e R\$ 0,03 respectivamente. Sendo, portanto mais rentável a produção de leite e em seguida a soja, se comparado com a cultura de milho.

Verificando a margem de contribuição, constata-se que a produção mais rentável e que contribui para o resultado é a atividade leiteira com R\$ 2.245,68. De acordo com o ponto de equilíbrio, a propriedade precisa vender 66 sacas de soja, 260 sacas de milho e 2.605 litros de leite para cobrir os custos e despesas variáveis e fixas da propriedade. A margem de segurança para a cultivar soja é 434 sacas, para a cultivar milho 940 e para a produção leiteira 31.294litros. Portanto a produção leiteira apresenta a maior margem de segurança operacional com 92% para a propriedade.

Para verificar em quanto tempo os investimentos que a propriedade efetuou no ano de 2016/2017 retornam para a propriedade demonstra-se os investimentos, projeta-se o fluxo de caixa, calcula-se os indicadores e analisa-se os resultados. Observa-se no quadro 03 os investimentos que os proprietários da Fazenda ZP realizaram no ano de 2016, foi adquirido um trator e uma plantadeira pelo programa mais alimento no ano de 2013, assim o produtores obtiveram três anos de carência para ambos financiamentos, com juros de 2% a.a, no entanto o prazo para pagamento do trator é dez anos e para a plantadeira em sete anos. Ainda, foi adquirido um pulverizador no final do ano de 2016, onde a compra foi realizada com a primeira parcela a vista e as demais divididas em três parcelas anuais, ou seja, R\$ 5.000,00 para cada ano no total de quatro.

Quadro 03 – Investimentos

Investimentos Soja e Milho	R\$
Financiamento – Trator	75.600,00
Financiamento – Plantadeira	25.000,00
Compra primeira parcela a vista e o restante dividido em três parcelas anuais -Pulverizador	20.000,00
Total	120.600,00
Investimentos Leite	
Financiamento – Ordenhadeira	2.000,00
Financiamento -Resfriador	3.000,00
Financiamento -Curral	5.000,00

Total	10.000,00
Total geral	130.600,00

Fonte: Dados extraídos da pesquisa realizada (2017)

Na atividade leiteira, os investimentos somam um total de R\$ 10.000,00, onde o financiamento era em benefício à atividade leiteira, por esse fato os juros eram menores com prazo de carência de um ano e com período de dez anos para pagamento, com este valor foi comprado uma ordenhadeira no valor de R\$ 2.000,00, um resfriador no valor de R\$ 3.000,00 e a reforma do curral para a ordenha das vacas que totalizou R\$ 5.000,00. Cabe salientar que no ano de 2016 todos esses financiamentos foram efetuados em prol do melhoramento de cada atividade e aumentar a rentabilidade e qualidade da propriedade.

Quadro 04–Projeção de fluxo de caixa para 10 anos - 2016/2025

Fluxo de caixa 10 anos						
Anos	0	2016	2017	2018	2019	2020
Ingressos		138.077,27	138.077,27	138.077,27	138.077,27	138.077,27
Receitas de venda de soja		35.000,00	35.000,00	35.000,00	35.000,00	35.000,00
Receitas de venda de milho		30.000,00	30.000,00	30.000,00	30.000,00	30.000,00
Receita de venda de leite		61.927,81	61.927,81	61.927,81	61.927,81	61.927,81
Receita venda de novilhos		14.400,00	14.400,00	14.400,00	14.400,00	14.400,00
Funrural		-3.250,54	-3.250,54	-3.250,54	-3.250,54	-3.250,54
Desembolsos		114.215,37	113.974,93	113.734,50	113.494,07	108.253,64
Custos totais		81.390,58	81.390,58	81.390,58	81.390,58	81.390,58
Custo com novilhos		13.611,58	13.611,58	13.611,58	13.611,58	13.611,58
Financiamentos		17.131,43	17.131,43	17.131,43	17.131,43	12.131,43
Juros financeiros		2.081,78	1.841,35	1.600,92	1.360,48	1.120,05
Investimentos	-130.600,00					
SALDO DE CAIXA ANUAL	-130.600,00	23.861,90	24.102,34	24.342,77	24.583,20	29.823,63
SALDO INICIAL	-130.600,00	-130.600,00	-106.738,10	-82.635,76	-58.292,99	-33.709,79
SALDO FINAL DE CAIXA	-130.600,00	-106.738,10	-82.635,76	-58.292,99	-33.709,79	-3.886,15
Anos		2021	2022	2023	2024	2025
Ingressos		138.077,27	138.077,27	138.077,27	138.077,27	138.077,27
Receitas de venda de soja		35.000,00	35.000,00	35.000,00	35.000,00	35.000,00
Receitas de venda de milho		30.000,00	30.000,00	30.000,00	30.000,00	30.000,00
Receita de venda de leite		61.927,81	61.927,81	61.927,81	61.927,81	61.927,81
Receita venda de novilhos		14.400,00	14.400,00	14.400,00	14.400,00	14.400,00
Funrural		-3.250,54	-3.250,54	-3.250,54	-3.250,54	-3.250,54
Desembolsos		108.013,20	107.772,77	103.993,35	103.823,70	103.654,05
Custos totais		81.390,58	81.390,58	81.390,58	81.390,58	81.390,58
Custo com novilhos		13.611,58	13.611,58	13.611,58	13.611,58	13.611,58
Financiamentos		12.131,43	12.131,43	8.560,00	8.560,00	8.560,00
Juros financeiros		879,62	639,19	431,19	261,54	91,89
Investimentos	-130.600,00					
SALDO DE CAIXA ANUAL	-130.600,00	30.064,07	30.304,50	34.083,92	34.253,57	34.423,22
SALDO INICIAL	-130.600,00	-3.886,15	26.177,92	56.482,41	90.566,33	124.819,90
SALDO FINAL DE CAIXA	-130.600,00	26.177,92	56.482,41	90.566,33	124.819,90	159.243,12

Fonte: Dados extraídos da pesquisa realizada (2017)

Após a análise dos custos, receitas, investimentos e indicadores de volume, projeta-se o fluxo de caixa para dez anos, levando-se em consideração os financiamentos efetuados que vão levar em média dez anos para quitá-los, projetou-se um fluxo de 2016 a 2025 com os valores de receitas e custos inalterados, e para os financiamentos e juros suas respectivas variações de um ano para o outro, demonstrando em que período a propriedade obtém saldo de caixa positivo.

Constatou-se conforme o quadro 04, que as receitas anuais compreendem a venda de 500 sacas de soja ao preço de R\$ 70,00, a venda de 1.200 sacas de milho ao preço de R\$ 25,00 e 52.399 litros de leite ao

preço que varia de R\$ 0,90 a R\$ 1,39, fator quantidade e qualidade que direciona o preço do leite. A propriedade também possui venda de novilhos, que os próprios proprietários criam, estes são os bezerros que nascem das vacas, se tornam novilhos que são engordados e destinados para venda. Em média a propriedade possui 10 novilhos prontos para venda, pesando de 120 a 150 quilos e recebendo por cabeça, R\$ 12,00. Das receitas brutas se deduz o Funrural, o imposto que os agricultores pagam a cada produto comercializado, assim os ingressos totais no ano são de R\$ 138.077,27 para a propriedade.

Os desembolsos são compostos pelos custos das três atividades, como o plantio de soja e milho é feito uma vez ao ano, os custos somam-se aos custos do leite, multiplicados por duas vezes, visto que antes o cálculo era os custos para meio ano, totalizando assim, R\$ 81.390,58. Os custos com os novilhos são calculados para 10 cabeças de bezerros e 10 cabeças de novilhos e totalizam R\$ 13.611,58. Os pagamentos dos financiamentos e seus respectivos juros tem início no ano de 2016, observando que os financiamentos foram calculados pela tabela SAC (sistema de amortização constante), assim o valor da amortização é fixa e o valor dos juros diminui a cada mês, fazendo com que as parcelas sejam diminutivas a cada ano que se passa. O total dos investimentos totaliza R\$ 130.600,00 que são investidos em maquinários, equipamentos, implementos e infraestrutura da propriedade. O total de caixa em 2016 corresponde a R\$ 23.861,90 e em 2025 R\$ 34.423,22, verificando o aumento do saldo de caixa a cada ano.

É de suma importância para a propriedade saber em quanto tempo os investimentos que foram realizados, retornam para a propriedade, no caso particular desta propriedade todos os maquinários adquiridos foram de forma substitutiva, para facilitar o trabalho dos agricultores em seu manejo do dia-a-dia e poder adquirir arrendamentos. Salientando-se que o pulverizador foi abatido o valor da venda na compra do novo em forma de negociação. E na atividade leiteira, o resfriador foi substituído, a ordenhadeira foi comprada, já que a propriedade não possuía e a reforma foi necessária para melhorar a infraestrutura geral e receber a mecanização.

Quadro 05–Indicadores econômico-financeiros para 10 anos - 2016/2025

Payback descontado			
Anos	Fluxo de caixa	Valor Presente	Saldo
0	-130.600,00	-130.600,00	
1	23.861,90	20.749,48	-109.850,52
2	24.102,34	18.224,83	-91.625,69
3	24.342,77	16.005,77	-75.619,92
4	24.583,20	14.055,53	-61.564,40
5	29.823,63	14.827,62	-46.736,78
6	30.064,07	12.997,53	-33.739,25
7	30.304,50	11.392,58	-22.346,67
8	34.083,92	11.142,09	-11.204,58
9	34.253,57	9.737,00	-1.467,57
10	34.423,22	8.508,89	7.041,32
VPL		7.041,32	
TMA		15%	
TIR		16%	
Payback		9 anos e 2 meses	

Fonte: Dados extraídos da pesquisa realizada (2017)

Analisando os resultados dos indicadores de viabilidade apurados no quadro 05, verifica-se que os fluxos de caixa se apresentam negativos até o nono ano de atividade, assim, a partir do décimo ano que o fluxo se torna positivo, com o valor presente líquido em R\$ 7.041,32.

A TMA, taxa mínima de atratividade para a propriedade foi estipulada em 10% para a remuneração dos proprietários, já que não foi considerada a remuneração dos mesmos nos desembolsos da propriedade, 3% para o risco da atividade e 2% pelas taxas de juros bancárias que os investimentos realizados pela propriedade foram pagos, considerando uma TMA de 15%. A TIR foi calculada e resultou em 16%, portanto, como a mesma é superior que a TMA, a propriedade está em viabilidade. O *payback* é a quantidade de tempo que um investimento leva para trazer retorno para a propriedade, em 9 anos e 2 meses os investimentos de R\$ 130.600,00 são recuperados.

Verifica-se no quadro 06 o *mix* de produção da propriedade, importante para o gerenciamento da mesma. Fazendo uma análise comparativa e com o intuito de verificar a sustentabilidade da propriedade, analisou-se a atividade mais rentável, a atividade leiteira, e fez-se a comparabilidade entre a cultivar soja e milho.

Quadro 06–Sustentabilidade para a propriedade

Sustentabilidade da propriedade			
	Soja	Milho	Leite
Margem Contribuição Total	19.676,78	6.248,07	22.456,78
Hectares adicionais	11	36	
Prova real	22.456,78	22.456,78	

Fonte: Dados extraídos da pesquisa realizada (2017)

Verificou-se em quantas hectares a propriedade precisaria produzir a mais para atingir a mesma margem que o leite apresenta. Com isso, necessitaria produzir 11 hectares adicionais da cultivar soja e 36 hectares da cultivar milho.

Para verificar qual é o resultado líquido para cada atividade, elabora-se a Demonstração do Resultado do Exercício. Segundo Basso (2011) [24] essa demonstração apresenta as diversas fases do resultado, demonstrando a formação do resultado do exercício, a partir da importante análise das receitas e suas deduções, custos e resultado, lucro ou prejuízo da entidade.

Quadro 07–Demonstração do Resultado

Demonstração do Resultado - 6 meses			
Descrição	Leite	Soja	Milho
Receita Operacional Bruta	44.687,81	35.000,00	30.000,00
Venda produção	44.687,81	35.000,00	30.000,00
Dedução da Receita Operacional Bruta	1.027,82	805,00	690,00
Funrural - 2,3%	1.027,82	805,00	690,00
Receita Operacional Líquida	43.659,99	34.195,00	29.310,00
Custo da produção	21.220,55	14.535,55	23.079,26
Depreciação	1.708,09	2.572,19	1.336,09
Despesas financeiras	340,51	486,96	243,48
Lucro Operacional Líquido	20.390,84	16.600,30	4.651,16
Resultado Líquido	20.390,84	16.600,30	4.651,16
Resultado Líquido total	41.642,31		
Resultado Líquido por atividade	49%	40%	11%
Lucro por sacas/litros	0,60	33,20	3,88

Fonte: Dados extraídos da pesquisa realizada (2017)

Verifica-se no quadro 07 que o lucro operacional líquido para cada atividade corresponde em R\$ 20.390,84 para a atividade leiteira, R\$ 16.600,30 para a cultura da soja e R\$ 4.651,16 para a cultura do milho. Correspondendo um resultado total de R\$ 41.642,31, e deste 49% é resultado do leite, 40% da soja e 11% do milho, sendo que o lucro por litro de leite é R\$ 0,60, para a soja, R\$ 33,20 e para o milho R\$ 3,88.

Por fim, cabe salientar que os custos variáveis, que se apresentaram mais relevantes neste estudo, não são definidos pelo produtor, ou seja, os mesmos não têm controle sobre o dólar, inflação, condições climáticas, importação, exportação, natureza de mercado e demais influências existentes. Assim verifica-se no quadro 08 uma simulação de variação de preços de venda, que é apenas uma das influências. Salienta-se que os preços utilizados para a simulação são considerados do dia 19 de dezembro de 2017.

Quadro 08 - Simulação - Influência Preço

Descrição	Resultado total e indicadores de volume		
	Soja	Milho	Leite
Custo hectare	1.710,77	2.441,54	2.292,86
Produção total	500	1.200	33.899
Custo unitário	34,22	20,35	0,68
Preço venda	59,50	26,00	0,97
Receita bruta total	29.750,00	31.200,00	32.821,08
Receita líquida total	29.065,75	30.482,40	32.066,20
Custo total	17.107,74	24.415,36	22.928,64
Resultado líquido total	11.958,01	6.067,04	9.137,55

Resultado por há	1.195,80	606,70	913,76
Resultado bruto por há	2.975,00	3.120,00	3.282,11
Custo variável por há	1.451,82	2.306,19	2.120,32
Funrural - (2,3%)	68,43	71,76	75,49
MC por há	1.454,75	742,05	1.086,30
MC por saca	29,10	6,18	0,32
PE em sacas	89	219	5.384
PE em reais	5.295,62	5.690,60	5.213,86
MSO	411	981	28.515
MSO %	82%	82%	84%
Descrição	Sustentabilidade da propriedade		
	Soja	Milho	Leite
Margem Contribuição Total	14.547,53	7.420,47	10.862,98
Hectares adicionais		20	13
Prova real		14.547,53	14.547,53

Fonte: Dados extraídos da pesquisa realizada (2017)

Percebe-se que a influência preço fez com que a soja seja a cultura mais rentável para a propriedade e a atividade leiteira depois desta, o inverso da situação da propriedade no estudo elaborado, assim necessitaria 20 hectares adicionais para o milho e 13 hectares para a produção leiteira. Essa é apenas uma influência, ressaltando que a atividade agrícola depende dessas influências para o sucesso em cada atividade desenvolvida.

CONCLUSÃO

Visto a importância do agronegócio para toda a cadeia produtiva, ela é a produtora dos alimentos que todos consomem. Com o advento da tecnologia, mecanização e transgenia os custos aumentam e se diversificam, assim a contabilidade na atividade rural é de extrema relevância para a geração de informação, tomada de decisão e gerenciamento das propriedades.

Com o objetivo de analisar os indicadores de resultados da cultura de soja, milho e produção leiteira na Fazenda ZP e propor a combinação das atividades que resultam o melhor resultado a propriedade, analisou-se os custos fixos e variáveis, diretos e indiretos de cada cultura. Observou-se que os custos diretos variáveis são mais representativos em todas as atividades, correspondendo aos insumos para as culturas de soja e milho e ração para a atividade leiteira. Dos custos variáveis e fixos, os custos variáveis tanto diretos e indiretos são mais representativos com 85% para a soja, 94% para o milho e 92% para o leite.

A cultura do milho apresentou o custo total mais representativo com R\$ 24.415,36, conseqüentemente é a cultura que obteve o maior custo por hectare também. O custo maior por saca/litros foi apresentado para a cultura da soja, com R\$ 34,22, isto porque o rendimento por hectare não foi muito satisfatório no ano de estudo, impactando assim no custo unitário, salienta-se que não apresenta prejuízo, já que o preço de venda foi considerado elevado, R\$ 70,00 a saca.

O maior resultado bruto e líquido por hectare foi apresentado pela atividade leiteira, seguido da soja. A atividade leiteira foi a que apresentou maior margem de contribuição por hectare, o menor ponto de equilíbrio e maior margem de segurança operacional. Com os investimentos realizados na propriedade com compra de maquinários, implementos, equipamentos e melhoramentos na infraestrutura, realizou-se uma projeção de caixa para dez anos mantendo os ingressos e desembolsos iguais para esse período e constatou-se que o investimento é recuperado em 9 anos e 2 meses, com uma TIR de 16%, superando a TMA de 15%, com um VPL de R\$ 7.041,32, portanto, o investimento é viável para a propriedade.

A resposta da questão problema foi alcançada a partir da análise dos resultados e indicadores de cada atividade, compôs-se a quantidade de hectares necessárias a se produzir, comparando com a atividade que apresentou melhor resultado, que no caso foi a atividade leiteira. Com o intuito de promover a sustentabilidade da propriedade, necessitaria produzir em 11 hectares adicionais de soja e em 36 de milho.

Por fim, a atividade leiteira foi a atividade que mais resultado gerou, isto porque seus resultados são mensais, enquanto que para a soja e o milho somente ocorre uma safra a cada ano. Salienta-se também que cada período muda, em função dos fatores climáticos, pragas, preços de venda e demais obstáculos são encontrados no meio agrícola, assim, uma cultura pode complementar a outra, visto assim a

importância da propriedade ter mais de uma atividade e saber através da contabilidade qual é a mais rentável para estratégias futuras.

REFERÊNCIAS

1. SAUER, S. **Agricultura familiar versus agronegócio**: a dinâmica sociopolítica do campo brasileiro. Texto para discussão 30. Brasília, DF: Embrapa informação tecnológica, 2008, 73p. Disponível em: <https://www.embrapa.br/busca-de-publicacoes/-/publicacao/123017/agricultura-familiar-versus-agronegocio-a-dinamica-sociopolitica-do-campo-brasileiro>. Acesso em: 29 de abril de 2017.
2. EMATER/RS-ASCAR. **Informações agropecuárias**: série histórica. Rio Grande do Sul: 2017. Disponível em: <http://www.emater.tche.br/site/servicos/informacoes-agropecuarias.php#conjuntural>. Acessado em: 18 de dezembro de 2017.
3. CREPALDI, S. **Contabilidade rural**: uma abordagem decisória. 7.ed. São Paulo: Atlas, 2012.
4. HALL, R.J. et al. **Gestão de custo das empresas rurais produtoras de grãos**. In: 2º Congresso UFSC de Controladoria e Finanças & Iniciação Científica em Contabilidade, 2008. Santa Catarina. **Anais...** Santa Catarina: 2008.
5. VILCKAS, M. **Determinantes da tomada de decisão sobre as atividades produtivas rurais**: proposta de um modelo para a produção familiar. 2004. 143 f. Dissertação (Mestrado em Engenharia de Produção) – Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção, Universidade Federal de São Carlos, São Carlos, 2004.
6. MAGRO, C. B. D. et al. **Contabilidade rural**: comparativo na rentabilidade das atividades. In: XVIII Congresso Brasileiro de Custos, 2011. Rio de Janeiro. **Anais...** RJ: 2011.
7. LEONE, G. S. G. **Custos**: planejamento, implantação e controle. 3.ed.5.reimp. São Paulo: Atlas, 2008.
8. PADOVEZE, C. L. **Curso básico gerencial de custos**. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2003.
9. SUSKI, M. I.; BRAUM, L. M. dos S.; BRAUN, R. S. **Gestão de Custos**: um estudo de caso em uma propriedade rural localizada na região Oeste do Estado do Paraná. In: XXI Congresso Brasileiro de Custos, 2014. Rio Grande do Norte. **Anais...** RN: 2014.
10. SILVA, R. N. S.; LINS, L. D. S. **Gestão de custos**: contabilidade, controle e análise. São Paulo: Atlas, 2010.
11. SANTOS, G. J.D.; MARION, J. C.; SEGATTI, S. **Administração de custos na agropecuária**. 3.ed. São Paulo: Atlas, 2002.
12. PEREZ JR, J. H.; OLIVEIRA, L. M. DE; COSTA, R. G. **Gestão estratégica de custos**. 2.ed. São Paulo: Atlas, 2001.
13. CFC - Conselho Federal de Contabilidade. Resolução CFC nº 1.136 de 21.11.2008. **NBC T 16.9 – Depreciação, Amortização e Exaustão**. Disponível em: http://www1.cfc.org.br/sisweb/SRE/docs/RES_1136.pdf. Acessado em: 02 de agosto de 2017.
14. SOUZA, A.; CLEMENTE, A. **Gestão de custos**: aplicações operacionais e estratégicas: exercícios resolvidos e propostos com utilização do Excel. 2 ed. São Paulo: Atlas, 2011.
15. MARTINS, E. **Contabilidade de custos**. 8.ed. São Paulo : Atlas, 2001.
16. HOJI, M. **Administração financeira**: uma abordagem prática: matemática financeira aplicada, estratégias financeiras, análise, planejamento e controle financeiro. São Paulo: Atlas, 1999.
17. GITMAN, L. J. **Princípios de administração financeira**. 12.ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2010.
18. CASAROTTOFILHO, N.; KOPITKE, B. H. **Análise de investimentos**: matemática financeira, engenharia econômica, tomada de decisão, estratégia empresarial. 7. ed. São Paulo: Atlas, 1996.
19. SILVA, E. L. D.; MENEZES, E. M. **Metodologia da pesquisa e elaboração de dissertação**. 4. ed. Florianópolis: UFSC, 2005. 138 p. Disponível em: <www.posarq.ufsc.br/download/metPesq.pdf>. Acesso em: 04 set. 2007. Disponível em: <<http://www.portaldeconhecimentos.org.br/index.php/por/content/view/full/10232>>, Acessado em: 03 de agosto de 2017.
20. BEUREN, I. M. (ORG). **Como elaborar trabalhos monográficos em contabilidade**. 2.ed. São Paulo: Atlas, 2004.
21. MARCONI, M. de A; LAKATOS, E. M. **Fundamentos de metodologia científica**. 5.ed. São Paulo: Atlas, 2003.
22. GUBERT, A. R.; BARRO, O. J.; PFÜLLER, E. E. **Análise dos custos de produção de uma pequena propriedade rural no município de Getúlio Vargas RS**. Revista de Administração e Ciências Contábeis do IDEAU – RACI. 5 vol. n.10. Janeiro - Junho 2010. Semestral.
23. SCHWERT, L. D. et al. **Apuração de custos em uma propriedade rural do município de Dilermando de Aguiar/RS**. In: XX Congresso Brasileiro de Custos, 2013. Minas Gerais. **Anais...** Minas Gerais: 2013.
24. BASSO, I. P. **Contabilidade geral básica**. 4.ed.rev. Ijuí: Unijuí, 2011.

RELACIONAMENTOS ORGANIZACIONAIS COLETIVOS: UM OLHAR SOBRE OS CONHECIMENTOS, AUTORES E NACIONALIDADES QUE SUSTENTAM AS DISCUSSOES DOS OBJETIVOS E BENEFICIOS DE ATUAR DE FORMA COOPERADA

Adriana Troczinski Storti adriana.storti@erechim.ifrs.edu.br
Willian Cristian Perin will_perin@hotmail.com
Marina Guarrochena de Arjol mgarjol@gmail.com
Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia do Rio Grande do Sul - Campus Erechim/RS/Brasil. Facultad de Ciências Económicas, UNaM/Argentina

Resumo

O objetivo deste estudo é apresentar um “estado da arte” para pesquisadores e estudantes da grande área da Administração voltada a relacionamentos coletivos, que inclui diferentes formatações no contexto atual. O foco central é buscar artigos de 2017 classificados como A1 e A2 no critério Qualis da Capes/Brasil, e a partir da análise destes, buscar conhecer quem são os autores, suas nacionalidades e seus conhecimentos, especialmente sobre objetivos e benefícios de ser atuar em relacionamentos conjuntos, de forma cooperada. Os resultados mostraram que dos sete artigos selecionados, foi possível encontrar 69 citações que se voltaram para os objetivos e benefícios expostos nesta literatura, sendo os conceitos oriundos de autores de diferentes países, com ênfase para autores americanos quando se esboçam discussões sobre competição e ganhos conjuntos. Já outros autores apresentam conceitos voltados para a preocupação com a gestão, com as pessoas, e com a inovação. Alguns países não se mostraram presentes neste levantamento. Este trabalho contribui assim, compilando os conceitos mais presentes na literatura de qualidade sobre o tema, autores, nacionalidades e conhecimentos citados, permitindo uma visão conjunta destes aspectos para novos pesquisadores no tema, criticando o posicionamento presente e ausente de alguns países nestas discussões da área.

Palavras-chave: Relacionamentos organizacionais. Estado da arte. Estratégia. Cooperação.

INTRODUÇÃO

O processo de globalização tem permitido que diferentes organizações de vários países se aproximem para, além de comprar e vender, cooperar em estratégias conjuntas. Os relacionamentos organizacionais coletivos, segundo Cropper, Ebers, Huxham e Ring (2008) também chamados de relações interorganizacionais (RIO), abrigam a cooperação como elemento essencial para os delineamentos vistos na literatura atual.

Esta ação cooperada, citada também como colaboração, trabalho conjunto, parceria, aliança estratégica e associação, ganha formatações e designações a partir dos diversos estudos já existentes sobre o tema. Entre as tipologias mais citadas têm-se as as redes, fusões, aquisições, joint-ventures e arranjos produtivos locais que aproximam empresas, muitas vezes de ramos de atuação distintos, para objetivos comuns ou ainda, específicos para cada participante (STORTI, 2014).

Podem abrigar maior ou menor nível de formalidade, com centralização ou não de poder a uma das participantes, gerando delineamentos distintos de governança, desenvolvimento e controle. Cabe salientar ainda que distinguem-se da abordagem de cadeia de suprimentos, quando neste, há uma relação de relacionamento entre fornecedor, indústria e cliente.

Dado este contexto do surgimento destas tipologias de relacionamentos coletivos, cabe aos profissionais da grande área de administração, conhecer, analisar, aplicar e desenvolver conhecimentos acerca do que vem sendo estudado a respeito, diagnosticando as temáticas pesquisadas sobre o tema, criticando as discussões realizadas, conhecer os autores que já escrevem e o que escrevem dentre deste importante assunto.

Neste sentido, este artigo almeja instigar ao pensar sobre o que já existe sobre o assunto - relacionamentos organizacionais coletivos - em período recente, em periódicos de qualidade. Almeja apresentar um “estado da arte” sobre o que se diz sobre objetivos e benefícios de se atuar de forma cooperada com outras organizações, quem são os principais autores citados e de que nacionalidade estes são.

Estes elementos de análise são considerados relevantes dada a necessidade de novos estudos serem críticos e seletos nas suas escolhas teóricas, pois o conhecimento existente e explicitado na literatura atual, pode ser oriunda de experiências locais, de países que se diferem de outros em características econômicas, políticas e sociais, nem sempre sendo possível aplicar de forma igualitária em outros estudos que emergem de situações e características distintas.

As perguntas norteadoras deste estudo envolvem: Quais são os objetivos que as organizações que participam de relacionamentos coletivos estão buscando? Que benefícios estão sendo encontrados por estas organizações a partir destas experiências de cooperação? Que autores sustentam os conhecimentos

teóricos utilizados em artigos de qualidade sobre o tema de relacionamentos conjuntos, e de que países estão ponderando seus conhecimentos? Há países que estão se colocando em destaque na literatura em questão?

Buscando colaborar com estas questões este estudo visa contribuir com um levantamento do “estado da arte” de artigos publicados em 2017 em periódicos tidos como A1 e A2 pela metodologia de classificação de qualidade chamado Qualis da Capes, brasileiros e um internacional, explicitando um quadro síntese de autores e seus achados até o momento, no que diz respeito aos relacionamentos organizacionais coletivos, juntamente com suas nacionalidades, podendo ser útil como elemento crítico do cenário teórico atual.

MARCO TEÓRICO

Tipos de relacionamentos coletivos

A Organização Mundial do Comércio atua com objetivos políticos e comerciais, em prol da aproximação de países, buscando gradativamente reduzir as barreiras existentes entre estes, especialmente quando membros de Blocos Econômicos e Acordos, tendo portanto, um trabalho de incentivar os relacionamentos entre estes.

O foco deste estudo não é a observação nesta instância macro, ou seja, em nível de relacionamentos entre políticos/países, mas no foco empresarial. No entanto, não se pode negar estes avanços de aproximações entre países com menor redução de barreiras comerciais implica em estratégias organizacionais que vão ao encontro destes diálogos, podendo assim atualmente, contar com cooperação e relacionamentos com empresas de países diversos.

Novamente cabe aqui citar que há organizações, instituições e empresas que se aproximam para fins sociais, ambientais, financeiros. Neste estudo, limitou-se ao aprofundamento teórico de relacionamentos organizacionais com objetivos de trocas que resultem em ganhos internos e coletivos, com valor econômico ou que tenham implicações na sua competitividade.

Assim, para categorizar os tipos de relacionamentos existentes entre organizações, Lorange e Ross (1996) indicavam que deve ser observar a nacionalidade e o grau de cooperação entre empresas; a contribuição de cada empresa e a sua missão; a sua exposição na cooperação; grau de riscos e seu poder de mercado e na relação.

Segundo Marcon e Moinet (2001), os relacionamentos podem ser estruturadas em quatro dimensões: dimensão vertical ou hierarquia onde se encontram as tipologias chamadas redes (de cooperação e de compra conjunta) ou relações do tipo matriz e filial; dimensão horizontal ou de cooperação que são constituídas por empresas que exercem algum tipo de atividade em conjunto, por meio da cooperação de seus associados; dimensão formal ou contratual, onde a estrutura de coordenação das atividades da rede é marcada pelo contrato formal; e ainda a dimensão informal onde a estrutura de coordenação das atividades é marcada pelas regras sociais e a cumplicidade entre os participantes, representados pelas relações de amizade, afinidade e ou parentesco.

Desta forma, os relacionamentos entre organizações podem assumir diferentes formatações, desde uma simples aproximação informal, até modelos contratuais integrativos dos envolvidos, com ou sem envolvimento de capital. No entanto, as que desejam cooperar reúnem-se em prol de objetivos comuns, inter-relacionados, buscando ganhos coletivos, sem que cada participante venha a perder sua autonomia de gestão (BALESTRIN e VERSCHOORE (2008).

Sabe-se que para alinhar o conceito de cooperação ao cotidiano das organizações que se engajam em modelos de cooperação, podendo ainda participar de novas organizações que surgem a partir destes relacionamentos é um grande desafio para gestores, colaboradores, fornecedores, clientes e stakeholders. Mas se sabe que muitos ganham inacessíveis enquanto se atua sozinho no mercado já estão sendo apresentados em casos reais no Brasil e em vários países, mostrando-se como uma caminho eficaz para a evolução das empresas.

Handfield e Bechtel (2002) indicam que a confiança e o comprometimento de acordos são fundamentais para o sucesso dos relacionamentos coletivos. Já Storti (2012) aponta a confiança, comunicação, envolvimento e o grau de envolvimento como elementos de estudo nas aproximações entre empresas em diferentes formatações.

MÉTODO

Este estudo se caracteriza como um estudo bibliográfico, também denominado “estado da arte”, que é tida como uma escolha metodológica que inclui o mapeamento, uma pesquisa, que possibilitará o conhecimento de estudos que estão sendo, ou já foram realizados com as temáticas que visa se conhecer. Segundo Ferreira (2002), nos últimos anos tem se produzido um conjunto significativo de pesquisas conhecidas pela denominação “estado da arte” ou “estado do conhecimento”. Definidas como de caráter bibliográfico, elas parecem trazer em comum o desafio de mapear e de discutir uma certa produção acadêmica em diferentes campos do conhecimento, tentando responder em que aspectos e dimensões

vêm sendo destacados e privilegiados, em que momento e lugares, como em periódicos de qualidade das diferentes áreas do conhecimento.

Neste caso, podem representar importantes contribuições na constituição do campo teórico de uma área do conhecimento, pois além de identificar os aportes significativos da construção da teoria, buscam apontar as restrições sobre o campo em que se move a pesquisa e as experiências inovadoras como alternativas para solução de problemas (PALANCH e FREITAS, 2015).

Entretanto, como destaca Melo (2006), apesar dessa relevância, ainda há poucos autores e pesquisadores que se dedicam à realização de amplas pesquisas do tipo Estado da Arte e, menos ainda, aqueles que escrevem e teorizam sobre esse tipo de pesquisa.

O critério utilizado para a escolha do material a ser analisado e a gerar o “estado da arte” da temática de relacionamentos organizacionais coletivos, foi a classificação do Qualis da Capes, especificamente periódicos brasileiros A1 e A2, artigos do ano de 2017, e um internacional, escolhido pela sua presença frequente para exposição de artigos da área em estudo neste artigo, podendo ser categorizado aqui como um periódico que prioriza discussões desta natureza, e portanto, relevante de ser estudado neste momento.

Segundo a Capes - Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal do Ensino Superior (2018), o Qualis é o conjunto de procedimentos utilizados pela Capes para estratificação da qualidade da produção intelectual. Dessa forma, o Qualis afere a qualidade dos artigos e de outros tipos de produção, a partir da análise da qualidade dos veículos de divulgação, ou seja, periódicos científicos e anais de eventos.

A classificação de periódicos e eventos é realizada pelas áreas de avaliação e passa por processo anual de atualização. Esses veículos são enquadrados em estratos indicativos da qualidade - A1, o mais elevado; A2; B1; B2; B3; B4; B5; C - com peso zero.

O Quadro 2 a seguir sintetiza os sete artigos que foram objeto de análise e que originaram este artigo, sendo que foram observados todos artigos das categorias A1 e A2 de 2017 disponíveis neste repositório Qualis/Capes, observando se o título compunha palavras com afinidade com o tema em estudo. Foram encontrados sete artigos, todos da categoria A2.

Quadro 2 - Relação de periódicos em análise para a produção deste estudo, ano, classificação no Qualis/Capes, título e nacionalidade de seus autores

Nome da revista ou periódico/volume	Ano	Qualis	Título do artigo	Nacionalidade do (s) autor (es)
J. Technol. Manag. Innov. 2017. Volume 12, Issue 3	2017	A2	Cooperation for innovation in developing countries and its effects: evidence from Ecuador	Equador
Jornal of Technnolgy Management & Innovation volume 12, issue 2	2017	A2	Open Innovation Practices in Strategic Partnerships of Cloud Computing Providers	Brasil e Portugal
Jornal of Technnolgy Management & Innovation volume 12,issue 3	2017	A2	La cooperación tecnológica universidad –empresa: el rol de la comunicaci3n	Espanha
Journal technol manag. Inva. , v 12. Ed 01	2017	A2	Global organization of innovation and cooperability in Brazilian multinationals	Brasil
Journal technol manag. Inva. , v 12. Ed 04	2017	A2	Leveraging firm innovation performance through alliance portfolios in emerging economies: the role of absorptive capacity	Brasil
J. Technol. Manag. Innov. 2017. Volume 12, Issue 3	2017	A2	Innovaci3n en gesti3n de recursos humanos: la relevancia de las redes inter-organizativas de intercambio de conocimiento	Suiça e Espanha
Revista Brasileira de Gest3o de Neg3cios, S3o Paulo, v. 19, n. 63, p. 65-81 jan./mar. 2017	2017	A2	Rela33es de coopera33o e a competitividade no setor supermercadista	Brasil

RESULTADOS**Objetivos dos relacionamentos organizacionais coletivos**

Analisando os sete artigos de 2017 escolhidos como base para este estudo, pode-se citar que os objetivos voltados a competitividade, sobrevivência no mercado globalizado, aproveitamento de recursos, acesso a novos conhecimentos e inovação, foram elementos discutidos no tema de relacionamentos coletivos, para casos de diferentes setores e países. Ainda, inovações em marketing e desenvolvimento de novos recursos e estratégias foram objeto de discussão nestes artigos, tendo apoio em citações de diferentes nacionalidades, mas com ênfase em autores americanos.

Benefícios dos relacionamentos organizacionais coletivos

Em análise sobre quais benefícios são citados nos artigos selecionados, sobre a prática de estar atuando conjuntamente no mercado, percebe-se que os ganhos conjuntos são citados, com nuances diferenciadas em termos de recursos e mercados inacessíveis quando a atuação é individual no mercado.

A criação de competências únicas, inovação e trocas de conhecimento e experiências são outros benefícios apontados pelos autores, baseados em citações de pesquisadores de países diversos, novamente com ênfase em autores americanos.

Autores oriundos dos Estados Unidos, Reino Unido e Italia compartilham discussões sobre competências para se atuar em conjunto, já Portugal se posiciona com autores e citações sobre inovações em marketing, a partir de estratégias conjuntas.

Alguns países da América Latina contribuem com citações sobre capacidades relacionais, mas com desnível diante da frequência de autores dos EUA.

Análise dos autores, nacionalidades e suas abordagens teóricas sobre objetivos e benefícios dos relacionamentos organizacionais coletivos

Conforme citado na metodologia deste artigo, a escolha dos sete artigos de 2017 escolhidos pela aproximação com o tema de relacionamentos organizacionais coletivos, com base no critério de qualidade do Qualis/Capes, tem como seus autores, nacionalidades distintas: Equador, Brasil, Portugal, Suíça e Espanha.

Estes autores, ao desenvolverem seus artigos, utilizaram conhecimentos de autores diversos, de nacionalidades distintas, objeto de análise deste levantamento “estado da arte”, dentro da temática de relacionamentos coletivos organizacionais.

No Quadro 3 a seguir, apresenta-se o resultado desta análise, onde a partir de cada um dos sete artigos, buscou-se o que os autores e suas citações apontam sobre objetivos e benefícios de atuar em conjunto.

Encontrou-se 69 autores e citações relacionadas, apresentadas a seguir, juntamente com a nacionalidade destes autores.

Quadro 3 - Objetivos e benefícios citados pelos autores nos periódicos estudados - Resumo do “estado da arte” da literatura sobre o tema de relacionamentos organizacionais coletivos em 2017

Objetivos e benefícios de estar atuando em relacionamentos organizacionais coletivos segundo o levantamento realizado	Autores e ano que expressam estes conhecimentos	Nacionalidade destes autores
Sobre importância dos relacionamentos nos dias atuais	Eriksson e Chetty, 2003 Vasilchenko e Morrish, 2011 Lorenzoni e Lipparini, 1999 Dyer e Kale, 2007 Schilke e Goerzen, 2010	Suíça e Nova Zelandia Nova Zelandia Italia EUA EUA e Canada
Buscar novas estratégias e coletivas para se manter no mercado	Bueno e Balestrin, 2012 Keupp, Palmié e Gassmann, 2012 Olave e Amato, 2005 Gaspar et al., 2013 Laimer e Laimer, 2009 Fligstein e McAdam, 2012	Brasil Suíça Brasil Brasil EUA
As empresas tendem a se relacionar com outras para manter ou melhorar sua posição no campo acumulando recursos e conhecimento sobre o mercado	Garcia-Pont e Nohria, 2002 Gomes-Casseres, 2003 Powell e Smith-Doer, 1994	EUA EUA EUA

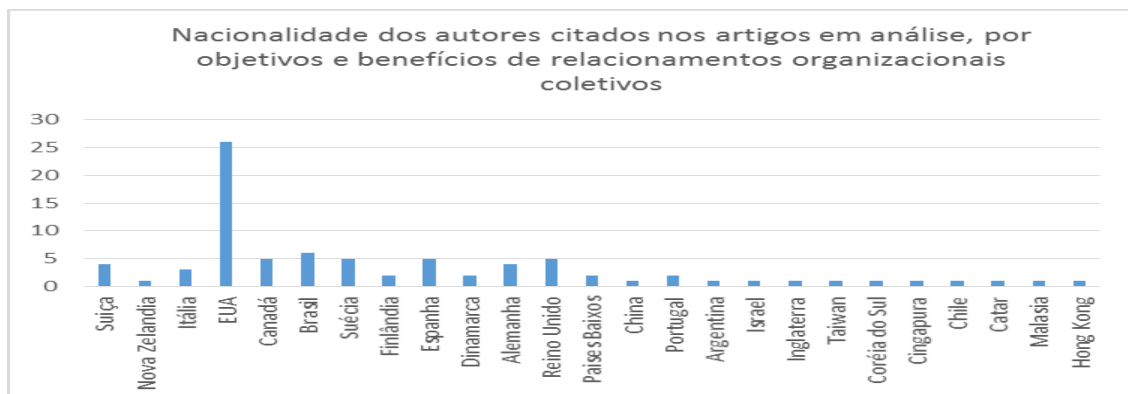
Ganhos conjuntos quando se atua em redes: novos conhecimentos, novos mercados, acesso a conhecimento ou a recursos inacessíveis quando individualmente	Forsgren, Holm e Johanson, 2007 Kontinen e Ojala, 2011 Madhok, 1996 Rialp, Galván-Sánchez e García, 2012 Holmlund e Kock, 1998 Hohental, Johanson e Johanson, 2014	Suecia Finlândia Canadá Chile Finlandia Suíça
Tornar-se diferente no mercado a partir da combinação de recursos e criação de competências únicas	Santamaría Sánchez e Rialp Criado, 2007 Chaminade e Vang, 2008	Espanha Dinamarca
Para inovar e trocas conhecimentos	Ahrweiler, Pyka e Gilbert, 2011 Nieto Antolín, 1998 Hagedoorn, Link e Vonortas, 2000 Martin-Rios e Erhardt, 2017 Martin-Rios e Septiem, 2013 Parmigiani e Rivera-Santos, 2011 Uzzi, 1996 Zhou e Wu, 2010 Sánchez-González, 2014 Simao e Franco, 2015 Cohen e Levinthal, 1989 Benavides Velasco, 1998 Helfat et al., 2009 Schilke e Goerzen, 2010	Alemanha (2) e Reino Unido Espanha Países Baixos e Eua (2) Espanha e EUA Espanha EUA EUA China e EUA Reino Unido Portugal EUA Espanha EUA EUA
Melhoram sua competitividade no mercado, criando valor a partir deste relacionamentos	Anlló e Suárez, 2008	Argentina
Necessidade de coordenar os envolvidos em redes	Forsgren, Holm e Johanson, 2007 Hohental, Johanson e Johanson, 2014	Suecia Suecia
Necessidade de cooperação entre membros da rede, investindo nestas “capacidades relacionais”	Madhok, 1996 Rialp, Galván-Sánchez e García, 2012 Schilke e Goerzen, 2010	Canada Chile Eua e Canadá
Devem compartilhar riscos	Kaufmann, 1995 Sharma e Blomstermo, 2003 Zain e Ng, 2006	Alemanha Suécia Catar e Malasia
Necessidade de ser ter competências para trabalhar com relacionamentos diversos	Dyer e Kale, 2007 Lorenzoni and Lipparini, 1999 Wuyts e Dutta, 2014	EUA Italia Países Baixos e EUA
Processo/etapas de “gerenciamento” de relacionamentos entre organizações	Leischnig et al., 2014	Alemanha
Condições para sucesso de alianças coletivas locais	Macedo-Soares et al., 2016	Brasil
Capacidade de absorção dos envolvidos em relacionamentos coletivos, inclusive por país	Tsai, 2009 Lião e Yu, 2013	Cingapura Canadá e EUA
Rede social (olhar para as pessoas no coletivo)	Granovetter, 1979 Kilduff e Brass, 2010	EUA Reino Unido e EUA
Características do “parceiro” em redes	Shin et al., 2016	Coreia do Sul

Praticas entre empresas como forma de obter open innovation e combinação destes recursos	Lee et al., 2010 Enkel e Gassman, 2007 Chesbrough, 2003	Taiwan Suíça e Alemanha EUA
Muitas empresas, até mesmo de países desenvolvidos não estão preparadas para atuar com outras empresas	Molina-Domene e Pietrobelli, 2012	Reino Unido e Italia/Roma
Deve-se saber utilizar as redes para desenvolver inovação e construir competências	Zhou e Wu, 2010	Hong Kong e EUA
criar novos métodos, processos e produtos. Entretanto, como essas atividades estão relacionadas principalmente absorção de tecnologia, esperamos que suas ligações produzam maiores efeitos sobre as inovações do novo-para-o-empresa, em vez de na introdução inovações novas no mercado.	Chaminade e Vang, 2008	Suécia e Dinamarca
Permite inovações no marketing	Sánchez-González, 2014 Simao e Franco, 2015	Reino Unido Portugal
Mas, efeitos da cooperação dependem do tipo de parceiro e o ambiente, país e contexto em que este se encontra	Shin et al., 2016	EUA
Pode-se utilizar recursos conjuntos e até gerar novos recursos	Ebers, 1997 Pfeffer e Salancik, 2003	Inglaterra EUA
Depende da intensidade das relações interpessoais	Vieira, Yoshizaki, e Ho, 2009	Brasil
As redes se relacionam com diversas formas específicas de recurso, incluindo a propriedade intelectual, os canais de marketing, instalações de fábricas e pessoal	Gulati, Lavie e Madhavan, 2011	EUA, Israel e EUA

Cabe salientar que para a elaboração do Quadro acima, a nacionalidade dos autores foi pesquisada considerando as publicações destes, e portanto, não se pode confirmar se é o país do seu nascimento, ou ainda se é o seu país atual. Trata-se portanto de limitar o termo “nacionalidade “neste artigo, como o país onde o autor mantinha vínculo no momento da publicação daquela citação.

O Gráfico a seguir sintetiza os dados das nacionalidades dos autores diante das suas citações sobre objetivos e benefícios de participar de relacionamentos organizacionais coletivos, pelos sete periódicos estudados, datados de 2017.

Gráfico 1 - Nacionalidade dos autores citados nos artigos em análise



CONCLUSÕES

Percebe-se a diferença em termos quantitativos de citações de autores dos Estados Unidos da América no que diz respeito aos objetivos e características de relacionamentos organizacionais coletivos nos artigos estudados. É notável, em diferentes subtópicos, que este país apresenta um setor educacional e de pesquisa, que por meio de suas Universidades, Programas e pesquisadores, já se posicionam de forma relevante no contexto temático aqui discutido.

Especialmente em elementos e discussões de empresas que se aproximam para ganhos de mercado, elevando com isto posições no mercado competitivo, e discussões de valor das propriedades intelectuais e inovação que podem evoluir com estas estratégias, são elementos presentes nestes artigos, por autores desta nacionalidade.

Já a Alemanha e a Suécia mostraram-se presente por seus autores, em discussões sobre gestão das estratégias coletivas; enquanto o Brasil apresenta autores que estão se posicionando para discutir a subjetividade envolvida, o foco nas pessoas e suas novas atividades a partir destas aproximações empresariais.

A Suécia e a Dinamarca apresentam conceitos sobre inovação, complementados por autores do Taiwan, Suíça, Alemanha e EUA nas abordagens sobre open innovation, suas especificidades e benefícios.

Alguns países como Israel, Cingapura, Malásia e Catar apresentaram menos autores com conceitos citados nestes artigos, assim como chama atenção os países vizinhos do Brasil, que praticamente não estão presentes nesta abordagem teórico do período estudado. Isto também pode ser oriundo da linha de pensamento e conhecimento dos autores dos sete artigos em análise, que podem também, influenciar nas escolhas teóricas de seus conceitos e autores.

Outro elemento interessante de análise é sobre os países asiáticos, que apesar da sua importante posição no comércio mundial, não se mostraram como norteadores de conhecimento na temática de relacionamentos coletivos. Isto pode levar a pensar que pode haver estratégias mais individualistas presentes, não sendo objeto constante de pesquisas e interesses naqueles países. Já a Itália, um país que por sua história apresenta exemplos de sucesso de estratégias coletivas com pequenas empresas, e a Suécia, berço da Escola Nórdica de Uppsala - importante para as teorias primordiais da internacionalização - não se apresentaram como citações e autores de referência em termos quantitativos no estudo aqui realizado.

Novos estudos podem seguir estes dados e análise aqui apresentados, onde poderiam ser cruzados elementos de investimento em pesquisas nos países, a emergência de novos pesquisadores, e a disseminação local de como as estratégias coletivas podem ser apresentadas como alternativa no contexto de cada país.

Ficam as indagações de quem serão os países, autores e conhecimentos que no futuro, servirão de base teórica para novas compreensões deste fenômeno social e organizacional que aproxima organizações em prol do crescimento.

AGRADECIMENTOS

Agradecemos ao Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia do Rio Grande do Sul, Campus de Erechim/RS/Brasil pelo apoio e fomento ao Projeto de Pesquisa voltado a este assunto

6 REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

1. HUXHAM, C; CROPPER, S.; EBERS, M.; SMITH, R. Introducing inter-organizational relations. In: The Oxford Handbook of Inter-Organizational Relations. Oxford, 2008. DOI: 10.1093/oxfordhb/9780199282944.003.0001
2. STORTI, A.T. Alianza estratégica. Un estudio con miras a la inserción en los mercados internacionales. Posadas: EDUNAM, 2014.
3. LORANGE, P.; ROOS, J. Alianças estratégicas. São Paulo: Editora Atlas, 1996.
4. MARCON, C.; MOINET, N. Estratégia-rede: Ensaio de estratégia. Caxias do Sul: Educs, 2001.
5. BALESTRIN, A.; VERSCHOORE, J. R. Redes de cooperação empresarial: estratégias de gestão na nova economia. Porto Alegre: Bookman, 2008.
6. HANDFIELD, R. B., BECHTEL, C. Industrial Marketing Management 31 (2002) 367–382.
7. STORTI, A. T. Análise dos relacionamentos em cadeias de suprimentos internacionais: Um estudo na multinacional brasileira Marfrig e suas subsidiárias. Tese de Doutorado. Doutorado em Administração. UNISINOS, RS, 2012.182 p.

8. FERREIRA, N. S. de ALMEIDA. As pesquisas denominadas "estado da arte". Educ. Soc. [online]. 2002, vol.23, n.79, pp.257-272. ISSN 0101-7330.
9. PALANCH, W. B. de LIMA, ALMOULOU, S. A. Educação Matemática e Educação de Jovens e Adultos: estado da arte de. In: FREITAS, A. V. Práticas pedagógicas inclusivas na EJA sob perspectivas da Educação ... 508-529, 2015.
10. MELO, M. V. Três décadas de pesquisa em educação matemática: um estudo histórico a partir de teses e dissertações. 2006. 273 f. Dissertação (Mestrado) – Faculdade de Educação, Universidade Estadual de Campinas, Campinas, 2006.
11. CAPES. Qualis. Disponível em: <<http://www.capes.gov.br/acesoainformacao/perguntas-frequentes/avaliacao-da-pos-graduacao/7422-qualis>>. Acesso em: 10 jul. 2018.
12. FERNÁNDEZ SASTRE, J.; VACA VERA, C. E. Cooperation for innovation in developing countries and its effects: evidence from Ecuador. *Journal of Technology Management & Innovation*, [S.l.], v. 12, n. 3, p. 48-57, oct. 2017. ISSN 0718-2724. Available at: <<http://www.jotmi.org/index.php/GT/article/view/2448/1084>>. Acesso em: 12 jul. 2018. doi:<http://dx.doi.org/10.4067/S0718-27242017000300005>.
13. CANDIDO, A. C.; SOUSA, C. Open Innovation Practices in Strategic Partnerships of Cloud Computing Providers. *Journal of Technology Management & Innovation*, Santiago, v. 12, n. 2, p. 59-67, 2017. Disponível em <https://scielo.conicyt.cl/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0718-27242017000200007&lng=es&nrm=iso>. Acesso em: 15 jul. 2018. <http://dx.doi.org/10.4067/S0718-27242017000200007>.
14. BOLÍVAR-CRUZ, A.; FERNÁNDEZ-MONROY, M.; GALVÁN-SÁNCHEZ, I. La cooperación tecnológica universidad-empresa: el rol de la comunicación. *Journal of Technology Management & Innovation*, [S.l.], v. 12, n. 3, p. 67-77, oct. 2017. ISSN 0718-2724. Available at: <<http://www.jotmi.org/index.php/GT/article/view/2100>>. Acesso em 08 jul. 2018. doi:<http://dx.doi.org/10.4067/S0718-27242017000300007>.
15. COSTA, P. R. et al. Global Organization of Innovation and Cooperability in Brazilian Multinationals. *Journal of Technology Management & Innovation*, Santiago, v. 12, n. 1, p. 13-25, 2017. Disponível em <https://scielo.conicyt.cl/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0718-27242017000100003&lng=es&nrm=iso>. Acesso em: 05 jul. 2018. <http://dx.doi.org/10.4067/S0718-27242017000100003>.
16. DE MACEDO-SOARES, T. Diana Lewé van Aduard; PAULA, Fábio de Oliveira; MENDONÇA, Hudson Lima. Leveraging firm innovation performance through alliance portfolios in emerging economies: the role of absorptive capacity. *Journal of Technology Management & Innovation*, [S.l.], v. 12, n. 4, p. 10-21, dec. 2017. ISSN 0718-2724. Available at: <<http://www.jotmi.org/index.php/GT/article/view/2335>>. Acesso em: 04 jul. 2018. doi:<http://dx.doi.org/10.4067/S0718-27242017000400002>.
17. SEPTIEM, M.; MARTIN-RIOS, C.. Innovación en gestión de recursos humanos: la relevancia de las redes inter-organizativas de intercambio de conocimiento. *Journal of Technology Management & Innovation*, Santiago, v. 12, n. 3, p. 96-107, 2017. Disponível em <https://scielo.conicyt.cl/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0718-27242017000300010&lng=pt&nrm=iso>. Acesso em: 03 jul. 2018. <http://dx.doi.org/10.4067/S0718-27242017000300010>
18. CENTENARO, A.; LAIMER, C. G. Relações de cooperação e a competitividade no setor supermercadista. *Rev. bras. gest. neg.*, São Paulo, v. 19, n. 63, p. 65-81, Mar. 2017. Available from <http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1806-48922017000100065&lng=en&nrm=iso>. Acesso em: 02 jul. 2018. <http://dx.doi.org/10.7819/rbgn.v0i0.3070>.
19. SACOMANO NETO, M. et al. Estrutura relacional da indústria automobilística mundial: grupos, redes e campos. *Rev. bras. gest. neg.*, São Paulo, v. 18, n. 62, p. 505-524, Dec. 2016. Available from <http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1806-48922016000400505&lng=en&nrm=iso>. Acesso em: 01 jul. 2018. <http://dx.doi.org/10.7819/rbgn.v18i62.2798>.

A INADIMPLÊNCIA NO SISTEMA BANCÁRIO BRASILEIRO ENTRE OS ANOS DE 2012 A 2017

DALONGARO Roberto Carlos robertocarlossad@hotmail.com

HAAS Fernando Reichert fernando_haas@sicredi.com.br

OLIVEIRA Luciane deluciane@viacom.com.br

Universidade Regional Integrada – URI - Campus São Luiz Gonzaga / Brasil.

Cooperativa Sicredi - Rio Grande do Sul / Brasil.

RESUMO

Na atual circunstância macroeconômica vivida no Brasil relacionada a crise financeira, o aumento do desemprego, a desaceleração do crescimento, a alta carga de impostos aplicada as empresas, que por sua vez em algum momento para alavancar o seu crescimento e se manter sustentável, tem a necessidade de captar recursos financeiros provenientes de capital de terceiros, o que pode ocasionar endividamento empresarial. Por outro lado, as pessoas físicas com problemas financeiros também efetuam empréstimos, e com isso geram endividamento. Diante dessas circunstâncias, a presente pesquisa buscou analisar o comportamento da inadimplência no Brasil no Período de 2012 a 2017. Nesse contexto, foi levantada a seguinte problemática de estudo: Quais são os índices mensais e médios da inadimplência no sistema bancário brasileiro nos anos de 2012 a 2017. A presente pesquisa tem uma abordagem quantitativa dos dados analisados, considerando estatisticamente os seus índices médios anuais e a soma dos acumulados anuais durante o período de 06 anos.

Palavras-chaves: Inadimplência - Crédito - Sistema Financeiro – Dívida

1 INTRODUÇÃO

No contexto atual a questão financeira é preponderante para bem administrarmos a nossa vida pessoal e os nossos empreendimentos. Por essa razão, a realização de endividamento além da capacidade de pagamento, aliado com a atual crise econômica, leva as pessoas físicas e as empresas em algumas situações circunstâncias correm o risco de ficarem em situação de inadimplência com o sistema financeiro nacional.

Um erro de cálculo no orçamento mensal pode ocasionar uma situação de inadimplência por consequência de um endividamento mal planejado. Todos os dias, milhares de consumidores são atraídos por peças publicitárias tentadoras, que oferecem os mais diversos produtos disponíveis no mercado, sempre com a comodidade de se parcelar as compras a perder de vista. E desta forma os consumidores vão adquirindo cada vez mais produtos como smartphones, tabletes, televisores gigantes e outros bens tecnológicos, em condições que não conseguem pagar e com financiamentos que comprometem em muitos casos a integralidade de seus rendimentos. O problema do endividamento não é novo e tem atingido diversas famílias. Porém, apesar de seu notável crescimento no Brasil, ainda é considerado por muitos como questão de descontrole financeiro, ambição e até mesmo desperdício (ROCHA e FREITAS, 2010).

A nível Brasil o sistema financeiro nacional controla através do BCB (Banco Central do Brasil), todas as movimentações financeira de tomada de empréstimo e liquidação de dívidas, com isso o BCB consegue gerenciar o montante de dívidas pagas e também o montante de dívidas pendentes.

Dentro desse sistema de gestão financeira, é possível gerenciar a nível nacional o índice percentual do capital contabilizado com perdas financeira, os quais são computados como inadimplência ao sistema financeiro. Esta presente pesquisa tem como objetivo analisar o comportamento da inadimplência a nível nacional no período de 2012 a 2017.

A problemática de pesquisa está relacionada ao seguinte questionamento: Quais são os índices mensais e médios da inadimplência no sistema bancário brasileiro nos anos de 2012 a 2017. Para contemplar o objetivo proposto e responder o questionamento levantado, foi realizado uma pesquisa de abordagem quantitativa em dados de origem secundária no sistema financeiro nacional com dados divulgados pelo Banco Central do Brasil.

2 Aspectos conceituais

2.1 O endividamento dos tomadores de crédito

O endividamento pessoal não está diretamente ligado à renda do indivíduo, e sim à forma como ele administra as suas receitas e despesas (Cerbasi, 2003).

Sendo assim, para Kiyosaki e Lechter (2000), fundamentos financeiros deveriam ser ensinados desde os primeiros anos escolares, uma vez que este será um assunto que acompanhará qualquer indivíduo ao longo da sua vida e será um dos fatores preponderantes para aqueles que pretendem gozar de uma saúde financeira equilibrada e tranquila. Objetivando erradicar o analfabetismo sobre educação financeira no país, o Governo Federal editou o Decreto n.º 7.397, de 22 de dezembro de 2010, onde foi instituída a Estratégia Nacional de Educação Financeira – ENEF com a finalidade de promover a educação financeira e previdenciária e contribuir para o fortalecimento da cidadania, a eficiência e solidez do sistema financeiro nacional e a tomada de decisões conscientes por parte dos consumidores (BRASIL, 2010).

Os termos endividamento e inadimplência ainda são vistos por muitos como sinônimos. Segundo o IDEC, Instituto Brasileiro de Defesa do Consumidor, quando uma pessoa pega emprestado recursos financeiros para adquirir algum bem, ele está se endividando. O excesso de dívidas pode levar o consumidor à situação de inadimplência, que é quando não se consegue pagar um compromisso financeiro até a data de seu vencimento. (IDEC, 2017).

Dívida é o resultado de um empréstimo, e ao final do prazo estipulado deve ser devolvido o principal acrescido de juros; normalmente, são realizados pagamentos periódicos ao longo do período de vigência do empréstimo, enquanto que o endividamento é considerado o somatório do passivo (Ross; Westerfield; Jordan, 2009).

Chomsky (2006) afirma que fazemos parte de uma sociedade estruturada de forma a considerar mais importantes os lucros possivelmente gerados através do mercado econômico do que as pessoas que compõem essa mesma sociedade. O autor afirma que tal situação é fruto do capitalismo exacerbado promovido pelo governo americano e propagado pela mídia de massa, aliada do estado na missão de incutir nas pessoas o desejo de consumir mais e mais. Neste ínterim, o autor ainda afirma que a própria sociedade, numa contradição voraz e maléfica, induz o consumidor ao exagero e este, ao atingir um estado de total insolvência diante de inúmeros compromissos assumidos, é segregado por esta sociedade, passando a viver à margem dela.

Sodré (2007, p. 67) afirma que para a existência de uma sociedade consumista cinco fatores são muito importantes: produção dos produtos em série, distribuição em massa de produtos e serviços, formalização da aquisição destes produtos e serviços por meio de um contrato de adesão, publicidade em grande escala e oferecimento de crédito ao consumidor desses produtos ou serviços.

Nesta circunstância, o crédito pode ser uma mina de ouro para quem o concede, mas pode se tornar um pesadelo para quem o utiliza, já que muitos chegam a comprometer quase a totalidade de sua renda, chegando a um nível de endividamento tão grave que pode pôr em risco até sua própria subsistência. (Nunes, 2008).

2.2 O crescimento do endividamento na sociedade

O reflexo do endividamento da classe trabalhadora no Brasil, na atualidade, está inscrito na dinâmica financeira em que o país se insere desde a década de 1990. A abertura financeira desse período dinamizou o Sistema Financeiro Nacional (SFN) e possibilitou a criação e a expansão de uma série de produtos e serviços financeiros, que passaram a ser oferecidos aos estratos da classe trabalhadora até então “excluídos” do acesso ao crédito.

O processo da mundialização e financiamento de capital dos últimos quarenta anos está em crescimento e expansão da livre circulação de capitais em todo o mundo. O desenvolvimento de tecnologias da informação foi essencial, mas a liberalização das finanças permite cada vez mais o livre acesso à exploração da força de trabalho em todo o mundo, possibilitando a transferência de capitais excedentes para onde este possa ser valorizado. Esse processo permite a concentração de capitais para o “capital financeiro” que, de certa forma, alimenta o capital produtivo de mais-valia e, por conseguinte, absorve os lucros que estão circunscritos na mais-valia. (Chesnais, 2010).

Para Chesnais (2010, p. 123), há uma “proeminência das finanças” que se utiliza de “produtos financeiros” liberalizados para pressionar a exploração em níveis que garantam os lucros da produção e dos rentistas:

Entretanto, é nesse contexto de incertezas da produção e das finanças que o endividamento da classe trabalhadora e inclusão ao acesso de produtos e serviços financeiros foram dirigidos para o conjunto dos assalariados do campo e da cidade, processo iniciado nos países de maior desenvolvimento capitalista. O crédito que até certo período era destinado somente às empresas ou consumidores que apresentavam comprovação de renda ou propriedades, passa a ser também oferecido para frações assalariadas de médio, baixo ou sem nenhuma comprovação de rendimento. (Foster, 2006).

Foster (2006) demonstra que o incremento do crédito e o consequente endividamento foram essenciais para a aceleração do processo de valorização do capital nos Estados Unidos, aliando um ambiente de contraditória estagnação salarial e aumento do consumo. O aumento da porcentagem do comprometimento da renda das famílias com as dívidas, que passou de 62%, em 1965, para 127% em 2005,3 corresponde à criação de produtos e serviços financeiros, principalmente pelas hipotecas imobiliárias, mas também pelos seguros, créditos para compra de automóveis, créditos para estudos e cartão de crédito.

Guttman e Plihon (2008) analisam esse processo dentro do que eles chamam de “capitalismo conduzido pelas finanças”, identificando várias medidas que auxiliaram na facilitação das instituições com a liberalização financeira. Dentre elas, a permissão para a integração das atividades dos bancos comerciais com os bancos de investimentos, sendo uma das principais alterações que proporcionaram inovações financeiras e dinamizaram o crédito, além de possibilitarem maior poderio para essas instituições.

(Guttman e Plihon, 2008, p. 580). Sobre esse ciclo de dependência e interação os autores avaliam que: Quaisquer que sejam as caracterizações específicas do capitalismo conduzido pelas finanças, é ponto comum que o novo regime coloca motivos, instrumentos e mercados financeiros no centro do processo de crescimento. No entanto, como permitimos que a busca por ganhos pecuniários fosse dirigida tão fortemente para os canais financeiros em vez dos comerciais ou produtivos? Em nossa opinião, há três forças inter-relacionadas por trás dessa alteração fundamental no modus operandi do capitalismo: a dependência aumentada do endividamento em todos os ramos de atividades econômicas, a facilitação de tal financiamento via endividamento pela inovação financeira, e a globalização financeira como a força mais transcendental na internacionalização do capital. (Guttman e Plihon, 2008, p. 581).

2.3 O consumidor e o seu comportamento

O consumidor é toda pessoa física ou jurídica que adquire ou utiliza produto ou serviço como destinatário final. Esta é a definição que se obtém no art. 2.º do Código de Defesa do Consumidor - (Lei n.º 8.078, de 11 de setembro de 1990).

Sandroni (1999) assim define o termo Consumo em seu Dicionário de Economia: Utilização, aplicação, uso ou gasto de um bem ou serviço por um indivíduo ou uma empresa. É o objetivo e a fase final do processo produtivo, precedida pelas etapas de fabricação, armazenagem, embalagem, distribuição e comercialização. (SANDRONI, 1999, p:126).

O consumidor é, portanto, o agente do consumo, conforme Sandroni (1999) descreve. Kotler e Keller (2012) dizem que o comportamento do consumidor é influenciado por fatores culturais, sociais e pessoais sendo os fatores culturais aqueles que exercem influência mais profunda.

Segundo os autores Samara e Morsh (2005) o termo consumidor é utilizado para definir dois tipos de entidades consumidoras:

- ✓ Consumidor pessoal: é aquele que compra bens e serviços finais para o seu próprio uso ou para presentear alguém.
- ✓ Consumidor organizacional: são as empresas, órgãos, entidades e instituições que compram bens ou serviços para uso coletivo (não individualizado).

Um dos principais atores no cenário do mercado, o comportamento do consumidor é analisado em vários estudos, e sobre ele já foram desenvolvidas diversas teorias que tentam antecipar e até mesmo justificar suas decisões e escolhas.

Segundo Haffner (2013), a teoria do comportamento do consumidor visa apresentar informações que levem ao entendimento de como este se comporta diante de variáveis específicas. Exemplos dessas variáveis são: a sua renda, os preços de produtos, as suas preferências e as suas escolhas.

O autor ainda enfatiza que os consumidores possuem suas preferências, que em geral variam de acordo com a renda, com a variedade de produtos no mercado e com os gastos individuais de cada consumidor. Por sua vez, os autores Churchill e Peter (2008) relatam que os consumidores são pessoas que compram bens e serviços para o uso próprio ou para outras pessoas, ou seja, os indivíduos não possuem o intuito de revendê-las ou utilizá-las como insumos. Além disso, os autores complementam ao relatar que durante o processo de criação de valor do produto/serviço frente ao consumidor e de geração de lucro para as organizações produtoras de tais bens/serviços, é de suma importância que os profissionais de marketing tenham o conhecimento da escolha do consumidor para determinados tipos de bens/serviços disponibilizados no mercado. Solomon (2008) relata que o comportamento do consumidor está ligado à satisfação das necessidades e desejos dos consumidores, por isso é necessária uma avaliação detalhada do comportamento das pessoas antes, durante e depois da compra.

Complementa ao relatar que o consumo de uma pessoa é influenciado diretamente por fatores como idade, nível de escolaridade, nível de renda, gostos e preferências e dentre outros fatores que podem influenciar na decisão de compra do consumidor. A partir do conhecimento de tais fatores, é possível as empresas realizarem estratégias para a segmentação dos mercados e de realizar uma análise do comportamento do consumidor, em determinados nichos de mercado. Dessa forma, a partir da análise

do mercado e das características de consumo dos clientes, é possível que as empresas desenvolvem novos produtos e/ou serviços condizentes às necessidades de cada tipo de consumidor, ou ao cada grupo de consumo (LAS CASAS, 2010).

2.4 A inadimplência

A inadimplência é uma situação presente na sociedade brasileira e mundial, a oferta de crédito cada vez mais crescente leva os tomadores de capital de terceiros a excederem a sua capacidade de pagamento em determinados momentos, com isso os índices de inadimplência se elevam dentro de um mercado que cada vez mais vem demandando por oferta de crédito a juros atrativos.

Conforme observa Sicsú (2003) apud. ANNIBAL (2009), analistas de crédito entram em conflito ao estabelecer uma definição operacional de inadimplência, por possíveis conflitos de interesse. Enquanto alguns desejam critérios mais rigorosos por desejarem mais parcimônia nas concessões de crédito, outros, desejando não limitar possíveis negócios das instituições financeiras para as quais prestam seus serviços, procuram definir limites mais abrangentes para o conceito de inadimplência.

De acordo com Maia (2007, p. 30) existem duas formas de inadimplemento baseando-se em suas características particulares, a saber:

- ✓ Inadimplemento absoluto: tratado pelo artigo 389 do Código Civil que estabelece que "não cumprida a obrigação, responde o devedor por perdas e danos, mais juros e atualização monetária, segundo índices oficiais regularmente estabelecidos e honorários de advogado". O inadimplemento absoluto ocorre quando há descumprimento da obrigação sem possibilidade de ser cumprida de forma útil ao credor. A incidência de juros e a atualização monetária têm caráter de reparação ou ressarcimento dos danos e prejuízos do credor.
- ✓ Inadimplemento relativo: ocorre quando o devedor cumpriu a obrigação, porém, de modo imperfeito, realizando o pagamento fora do prazo pré-estabelecido.
- ✓ Os critérios para se determinar o inadimplemento, conforme descrito, pode variar de analista para analista, ou de empresa para empresa. O Código de Defesa do Consumidor (lei 8.078/90) não determina um prazo mínimo para que o consumidor tenha seu nome negativado – ou seja, tenha seu documento pessoal registrado em um órgão de proteção ao crédito como Serasa ou SCPC – Serviço Central de Proteção ao Crédito – em caso de atraso na quitação de um compromisso.

Tabela 1 – Índice de inadimplência por idade – Brasil 2014

Faixa etária	18-25	26-30	31-35	36-40	41-50	51-70	>70
Índice	28,1%	29,9%	29,3%	28,2%	24,4%	17,1%	10,3%

Fonte: Dados do Serasa (2015).

Duas faixas etárias apresentaram um índice de inadimplência mais elevado em relação as demais. As idades entre 26 e 30 anos chegaram a 29,9% e as idades entre 31 – 35 ficaram com 29,3%. A distribuição por idade mostra que jovens em idade pós-ingresso no mercado de trabalho tendem a ter mais problemas com inadimplência, explicada possivelmente pela inexperiência com finanças, negligenciada em sua educação familiar. Trata-se de mais um indicativo de que as famílias precisam dar mais atenção à questão da educação financeira.

2.5 A oferta de crédito na economia. Crédito, do latim *creditu*, significa “ter confiança em algo”. No campo das finanças, confia-se em quem toma dinheiro emprestado, que este empréstimo será recebido de volta (FERREIRA, 1986).

Kerr (2011, p. 78) esclarece que “o mercado de crédito visa a suprir as necessidades de caixa de curto e médio prazos das pessoas físicas e empresas. Algumas vezes também são incluídas nessa categoria as operações de financiamento de bens de consumo duráveis”. Por fim, Tavares (2014, p. 88) assim define o mercado de crédito:

O mercado de crédito envolve as operações realizadas dentro do âmbito do Sistema Financeiro Nacional com o objetivo de suprir recursos aos agentes econômicos, a pessoas físicas ou jurídicas, nas suas necessidades de consumo, operacionais e de investimentos. Engloba tanto as operações bancárias como as operações comerciais ou mercantis. (Tavares, 2014, p. 88).

A importância do crédito é preponderante para a movimentação da economia brasileira. A oferta de crédito tem aumentado com o passar dos anos. Para a pessoa física, ele financia o consumo das famílias. Para as pessoas jurídicas, financia o investimento dos setores produtivos.

Atualmente, o que pode tornar o crédito um mau negócio é a possível falta de critério do consumidor que o contrata, as vezes decidindo por condições de prazo de pagamento e taxas de juros acima da sua capacidade de liquidação, ou assumindo-as inconscientemente, como muitas vezes acontece, no caso dos cartões de crédito. Muitas pessoas, usuárias de cartões de crédito, sequer têm ciência (Aguilar, 2013)

de quanto suas operadoras cobram de juros e encargos em caso de uso do crédito rotativo (quando o usuário paga no mês um valor menor do que o total de sua fatura).

Nos dias de hoje, segundos dados da Associação Nacional dos Executivos de Finanças, Administração e Contabilidade (ANEFAC, 2015), a média praticada da taxa de juros anual do cartão de crédito passa de 330%.

Segundo Tavares (2014. P. 88), é possível classificar as linhas de crédito em dois tipos definidos:

- ✓ Linhas/operações de crédito de recursos livres: são linhas de crédito nas quais as instituições financeiras podem aplicar os recursos onde bem entenderem.
- ✓ Linhas/operações de crédito direcionadas: são linhas de crédito que as instituições financeiras são obrigadas, por questões legais motivadas por políticas públicas, a direcionar para segmentos específicos, como habitação, agricultura ou indústria.

3 Metodologia

Quanto à abordagem, as pesquisas podem ser distribuídas em quantitativa ou qualitativa (Teixeira; Zamberlan; Rasia, 2009). Na pesquisa quantitativa, considerasse que tudo pode ser quantificado, ou transformado em números. Este tipo de pesquisa utilizasse de métodos estatísticos para coletar e apresentar os dados (Gil, 2009). Já a pesquisa qualitativa considera que existe uma relação dinâmica entre o mundo real e o sujeito. Para Roesch (2015, p. 154), o delineamento qualitativo “é apropriado para avaliação formativa, quando se trata de melhorar a efetividade de um programa, ou plano, metas de um programa e construir uma intervenção”.

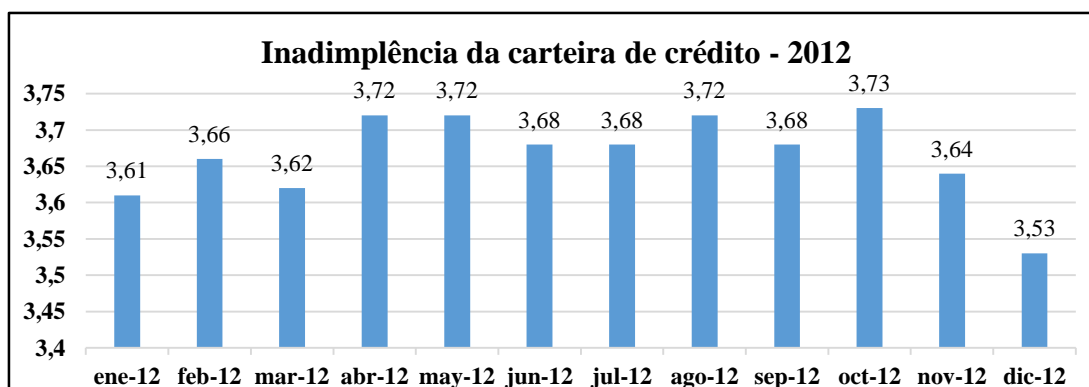
No presente estudo a abordagem de pesquisa é quantitativa. Segundo Roesch (2015), a pesquisa quantitativa é apropriada para avaliar mudanças em organizações. Quando se trata de enfoques abrangentes, envolvendo a mensuração de dados numéricos absolutos e percentuais. No estudo estes aspectos estão presentes nos gráficos que relatam os índices de inadimplência mensais em cada período de 12 meses entre os anos de 2012 a 2017.

Também foram relatados os índices médios e acumulados de inadimplência durante os 06 anos analisados. Os dados levantados na presente pesquisa objetivaram analisar o comportamento da inadimplência a nível nacional no período de 2012 a 2017.

Por sua vez, a pesquisa buscou responder a problemática de estudo relacionada ao seguinte questionamento: Quais são os índices mensais e médios da inadimplência no sistema bancário brasileiro nos anos de 2012 a 2017. Para contemplar o objetivo proposto e responder o questionamento levantado, foi realizado uma pesquisa de abordagem quantitativa em dados de origem secundária no sistema financeiro nacional com dados divulgados pelo Banco Central do Brasil. (BCB, 2017).

4 Análises dos resultados

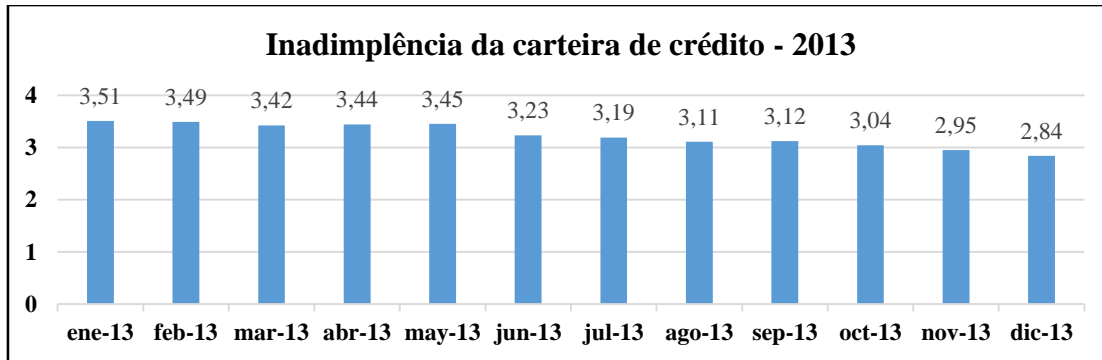
Gráfico 1: O índice de inadimplência no ano de 2012



Fonte: (BCB, 2017).

O gráfico 1 mostra que no ano de 2012 o mês com maior índice de inadimplência foi outubro com 3,73%, agosto e abril alcançaram 3,72%, sendo esses os meses de 2012 com maiores índices de inadimplência a nível nacional.

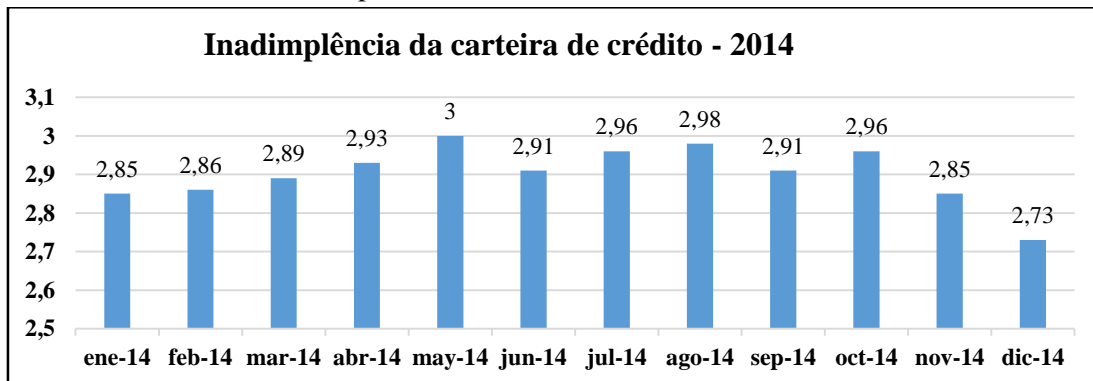
Gráfico 2: O índice de inadimplência no ano de 2013



Fonte: (BCB, 2017).

O gráfico 2 mostra que no ano de 2013 o mês com maior índice de inadimplência foi janeiro com 3,51%, e fevereiro com 3,49%, a partir daí, houve uma queda na inadimplência até o fim do ano de 2013, finalizando com o mês de dezembro tendo o mais baixo índice do ano com 2,84%.

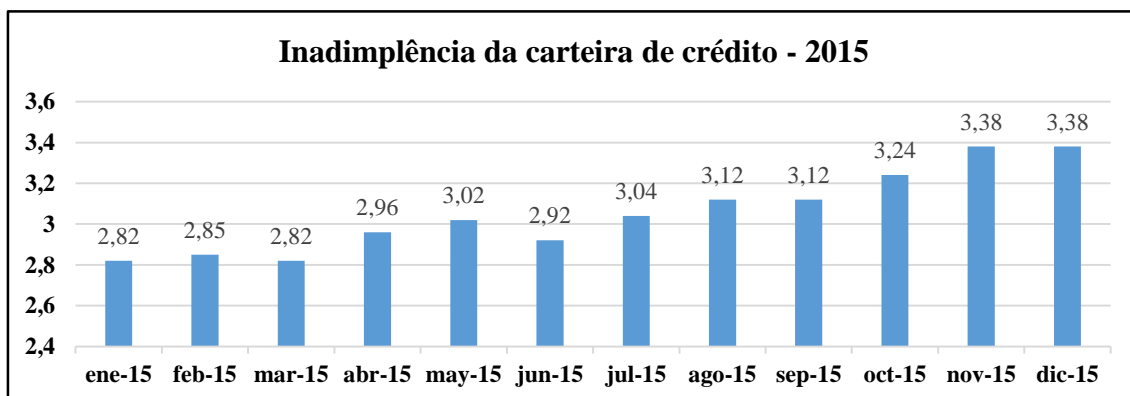
Gráfico 3: O índice de inadimplência no ano de 2014



Fonte: (BCB, 2017).

O gráfico 3 mostra que no ano de 2014 o mês com maior índice de inadimplência foi maio com 3,00%, e outubro com 2,96%, finalizando com o mês de dezembro tendo o mais baixo índice do ano de 2014 com 2,73%.

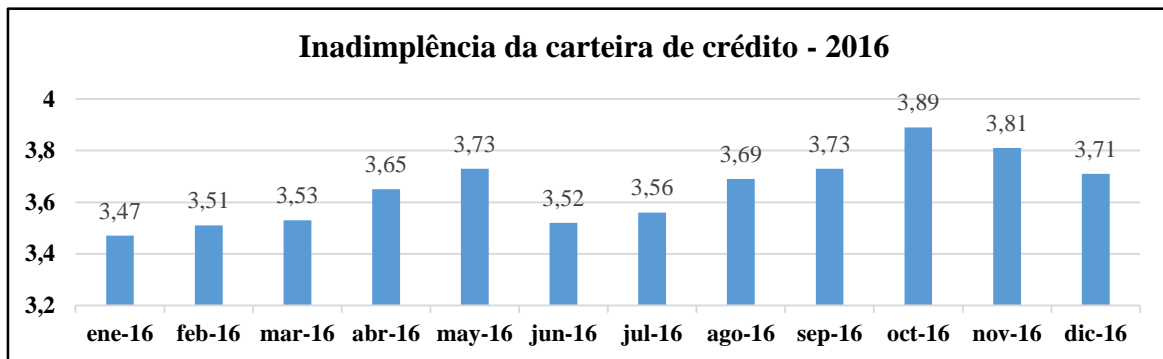
Gráfico 4: O índice de inadimplência no ano de 2015



Fonte: (BCB, 2017).

O gráfico 4 mostra que no ano de 2015 houve um começo com o mês de janeiro tendo o índice de inadimplência mais baixo de todo o ano de 2015, com 2,82%, e já para finalizar esse mesmo ano os meses de novembro e dezembro fecharam com o índice mais alto de inadimplência, alcançando a marca dos 3,38%.

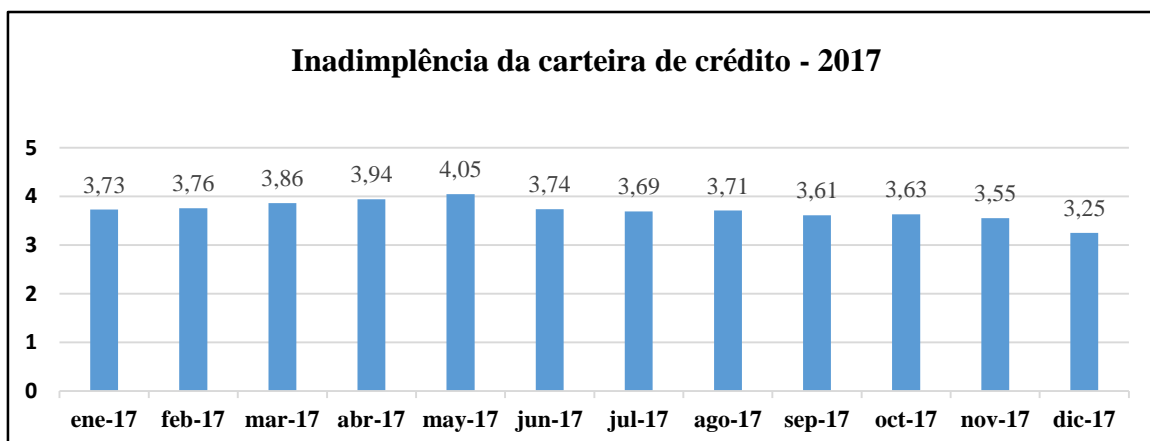
Gráfico 5: O índice de inadimplência no ano de 2016



Fonte: (BCB, 2017).

O gráfico 5 mostra que no ano de 2016 houve um começo com o mês de janeiro tendo o índice de inadimplência mais baixo de todo o ano de 2016, com 3,47%, e já no último trimestre do ano, os meses de novembro e outubro apresentaram os maiores índices de inadimplência do ano com 3,81% e 3,89% respectivamente.

Gráfico 6: O índice de inadimplência no ano de 2017



Fonte: (BCB, 2017).

O gráfico 6 mostra que no ano de 2017 os meses de abril e maio apresentaram os índices mais altos de inadimplência com 3,94% e 4,05% respectivamente. O ano de 2017 fechou com os meses de novembro e dezembro tendo os índices mais baixos de inadimplência com 3,55% e 3,25% respectivamente.

Tabela 02: Índice médio anual da inadimplência entre 2011 a 2017

Nº	ANOS	ÍNDICE MÉDIO (%)	ÍNDICE ACUMULADO (%)
1º	2012	3,665833	43,99
2º	2013	3,2325	38,79
3º	2014	2,9025	34,83
4º	2015	3,05583	36,67
5º	2016	3,65	43,8
6º	2017	3,71	44,52

Fonte: Elaborado pelos autores com base no (BCB, 2017).

A tabela 2 mostra a relação dos 06 anos pesquisados entre 2012 a 2017, nela estão dispostos os índices médio de inadimplência anual, e também o índice acumulado de cada ano analisado na pesquisa.

Os anos de maiores índices médios e também acumulados de inadimplência no período analisado foram 2016 com um índice médio de 3,65% de inadimplência e, um índice acumulado nos 12 meses de 43,8%. 2012 com um índice médio de 3,665833% de inadimplência e, um índice acumulado nos 12 meses de 43,99%. Por último, 2017 com o maior índice médio e acumulado de inadimplência de todo o período analisado entre os 06 anos, com 3,71% de índice médio e 44,52% de índice acumulado de inadimplência, ou seja, 3,71% de todo o volume de recursos emprestados pelo sistema bancário brasileiro não foi liquidado pelos seus tomadores em 2017.

Conclusões

Considerando que 3,71% de todo o volume de recursos emprestados pelo sistema bancário brasileiro não foi liquidado pelos seus tomadores em 2017, fica evidenciado que a inadimplência volta a crescer no final do período analisado a nível nacional, tendo o ano de 2017 apresentado o maior índice de inadimplência de todos os demais anos analisados.

Ficando 2014 com o menor índice médio do período analisado de 2,9025% anual, essa baixa em relação aos anos de 2012 e 2013, parecia demonstrar que a inadimplência iria cair a nível Brasil, mas, ela voltou a subir nos anos seguintes, apresentando em 2015, 2016 e 2017, os índices médios de 3,05583%, 3,65% e 3,71% respectivamente. Tendo a grave crise econômica e política instalada no país nos últimos anos provocado o aumento considerável de desempregados a nível nacional, influenciando indiretamente o aumento nos índices médios e acumulados de inadimplência em todos os países.

Referências

1. AGUILAR, Adriana. “Consumidor ignora taxa e imposto ao usar cartão de crédito”. 2013. <<http://gastoconsciente.com.br/2013/07/26/consumidor-ignora-taxa-e-imposto-aousar-cartao-de-credito/>>. Pagina visitada em 22/06/18.
2. ANEFAC. “Pesquisa de Juros”. 2015. Disponível em: <<http://www.anefac.com.br/PesquisaJuros.aspx>>. Pagina visitada em 24/06/18.
3. ANNIBAL, Clodoaldo Aparecido. “Trabalhos para Discussão nº 192”. Brasília: Departamento de Estudos e Pesquisas (Depep) do Banco Central do Brasil, 2009.
4. BANCO CENTRAL DO BRASIL. “Os índices de inadimplência”. BCB, 2017. Disponível em: <http://www.bcb.gov.br/pt-br#!/home>. Pagina visitada em 25/06/18.
5. BRASIL. Decreto n.º 7.397, de 22 de dezembro de 2010. Disponível em: http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_Ato2007-2010/2010/Decreto/D7397.htm. Pagina visitada em 24/06/18.
6. CERBASI, Gustavo. “Dinheiro: os segredos de quem têm”. São Paulo: Editora Gente, 2003.
7. CHESNAIS, François. “A proeminência da finança no seio do “capital geral”, o capital fictício e o movimento contemporâneo de mundialização do capital”. In: BRUNHOFF, Suzanne de et al. A finança capitalista. São Paulo: Alameda, 2010.
8. CHOMSKY, Noam. “O Lucro ou as Pessoas: Neoliberalismo e Ordem Global”. 5ª Ed. Rio de Janeiro: Bertrand Brasil, 2006.
9. CHURCHILL, G. A. J.; PETER, J. P. “Marketing: criando valor para os clientes”. 2. ed. São Paulo: Saraiva, 2008.
10. FERREIRA, A. B. H. “Novo dicionário da língua portuguesa”. 2ª edição. Rio de Janeiro. Nova Fronteira. 1986. p. 495.
11. FOSTER, John Bellamy. “A bolha do endividamento familiar”. 2006. Disponível em: <http://resistir.info/mreview/foster_mai06_p.html>. Pagina visitada em 27/06/18.
12. GIL, Antônio Carlos. Como elaborar projetos de pesquisas. 4. ed. 12. reimpr. São Paulo: Atlas, 2009.
13. GUTTMANN, Robert; PLIHON, Dominique. “O endividamento do consumidor no cerne do capitalismo conduzido pelas finanças”. Economia e Sociedade, Campinas, v. 17, número especial, 2008.
14. HAFFNER, Jaqueline A. H. “Microeconomia”, Curitiba: Ed. Intersaberes, 2013.
INSTITUTO BRASILEIRO DE DEFESA DO CONSUMIDOR. “O endividamento e a inadimplência”. IDEC. 2017. Disponível em: <https://idec.org.br/>. Pagina visitada em 25/06/18.
15. KERR, Roberto Borges. “Mercado financeiro e de capitais”. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2011.
16. KIYOSAKI, Robert T.; LECHTER Sharon L. “Pai Rico, Pai Pobre. Tradução: Maria Monteiro”. 46. Ed. Editora Elsevier, 2000, p. 187.

17. KOTLER, Philip e KELLER, Kevin L. “Administração de Marketing”, São Paulo: Pearson Education do Brasil, 2012.
18. LAS CASAS, A. L. “Administração de marketing: conceitos, planejamento e aplicações à realidade brasileira”. 4. reimpr. São Paulo: Atlas, 2010.
19. LEI Nº 8.078, DE 11 DE SETEMBRO DE 1990. “Dispõe sobre a proteção do consumidor e dá outras providências”. Presidência da República. Casa Civil. Subchefia para Assuntos Jurídicos. 1990. Disponível em: http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/18078.htm. Pagina visitada em 25/06/18.
20. MAIA, Andréa do Socorro Rosa Silva. “Inadimplência e Recuperação de Créditos”. Londrina: UFRS, 2007.
21. NUNES, Rizzatto. “Curso de Direito do Consumidor”. 3ª Edição. São Paulo: Editora Saraiva, 2008.
22. ROCHA, Amélia Soares da; FREITAS, Fernanda Paula Costa de. “O superendividamento, o consumidor e a análise econômica do Direito”. Jus Navigandi, Teresina, ano 15, n. 2564, 2010. Disponível em: <<http://jus.com.br/revista/texto/16949>>. Pagina visitada em 20/06/18.
23. 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.
24. ROSS, Stephen A.; WESTERFIELD, Randolph W.; JORDAN, Bradford D. Stephen A. “Princípios de administração financeira”. Tradução: Andrea Maria Accioly Fonseca Minardi. São Paulo: Editora Atlas, 2009, p. 519.
25. SAMARA, Beatriz Santos; MORSCH Marco Aurélio. “Comportamento do consumidor: conceitos e casos”. São Paulo: Prentice Hall, 2005.
26. SANDRONI, Paulo. “Novíssimo dicionário de economia”. Círculo do livro. São Paulo: EDITORA BEST SELLER, 1999.
27. SERASA. “Índice de inadimplência por idade – Brasil 2014”. SERASA, 2015. Disponível em: <<http://www.serasaexperian.com.br/estudo-inadimplencia>>. Pagina visitada em 21/06/18.
28. SICSÚ, Abraham Laredo. “Desenvolvimento de um Sistema de Credit Scoring”. In: DUARTE JUNIOR, Antônio Marcos; VARGA, Gyorgy (Org.). Gestão de Riscos no Brasil. 1. ed. Rio de Janeiro: Financial Consultoria, 2003.
29. SODRÉ, Marcelo Gomes. “Formação do sistema nacional de defesa do consumidor”. São Paulo: Editora Revista dos Tribunais, 2007.
30. SOLOMON, M. R. “O comportamento do consumidor: comprando, possuindo e sendo”. Trad. Lene Belon Ribeiro. 5. ed. Porto Alegre: Bookman, 2008.
31. TAVARES, Rosana. “Operações de crédito: produtos e serviços bancários”. Curitiba: InterSaberes, 2014.
32. TEIXEIRA, Enise Barth; ZAMBERLAN, Luciano; RASIA, Pedro Carlos. “Pesquisa em administração”. Ijuí: Ed. Unijuí, 2009.

Condiciones de Seguridad y Salud en el Trabajo, una revisión teórica desde la Minera

Oscar Ulises González Millán javier.gonzalezmillan@uptc.edu.co
Diego Ferney Patarroyo Gutiérrez diego.patarroyo@uptc.edu.co
Carolina Castro Rodríguez carolina.castrorodriguez@uptc.edu.co
Universidad Nacional de Colombia, - Escuela de Ingeniería de Minas, Facultad Sede Sogamoso,
Universidad Pedagógica y Tecnológica de Colombia, Sogamoso

Resumen

En el presente documento, se realiza un valioso recuento epistemológico de la teoría relacionada con la seguridad y las condiciones de seguridad en la minería, realizando la importancia de la investigación básica. En tal sentido, es valioso expresar que la minería suele ser reconocida por su gran aporte a la economía de las regiones, pero a su vez es destacada por el alto índice de accidentalidad y enfermedades laborales que esta actividad acarrea en los trabajadores, por lo cual, es necesario indagar sobre las acciones que han venido adoptando los gobiernos, las empresas y los mineros frente a esta delicada situación. Para obtener el precitado objetivo de la investigación, se utilizó la revisión bibliográfica, a través de documentos y bases académicas, encontrándose como conclusión relevante que las condiciones de Seguridad y Salud en la minería son prioritarias debido al alto grado de peligrosidad de la actividad minera.

Palabras clave: Seguridad, Condiciones, Minería, Salud

1. INTRODUCCIÓN

Hablar hoy de las condiciones de seguridad y salud en el trabajo se ha convertido en un baluarte empresarial de gran importancia debido a las implicaciones que estas pueden tener para las industrias, de acuerdo a esto [1], explican como las condiciones de trabajo refieren básicamente a una variable del clima laboral, en la cual existe una percepción generalizada con respecto a los aspectos de seguridad en la empresa que pueden servir como referente para desarrollar una conducta segura por parte de los trabajadores, la cual prima sobre la percepción de los empleadores, así las cosas el término Condiciones de Seguridad, refiere según [2] a una “*disciplina científica con su específica terminología y sus propios principios universales*”, lo que conlleva a que se hable de ciertas técnicas, actitudes, estrategias y tácticas que se traducen en acciones apropiadas para enfrentar ciertos riesgos que se presentan en todos los ambientes laborales. Aunque el término Condiciones de Seguridad debe propender por mejorar la calidad de vida y las condiciones de la labor digna, en la vida práctica es otra la percepción que se presenta, es este el caso de la actividad minera, que por sus altos índices de accidentalidad se ha convertido en uno de los trabajos que mayor descuido ha tenido en torno a esta temática. [3]

Este trabajo investigativo tiene como finalidad presentar al lector un recuento teórico de las condiciones de Salud y Seguridad en el trabajo, específicamente en la actividad minera. El tipo de investigación realizada fue la descriptiva, por medio de la revisión documental, para lo cual se aplicó la revisión bibliográfica de fuentes secundarias de investigación

El documento consta de cinco capítulos, a saber: el primero, contiene lo relacionado con historia de las condiciones de seguridad y salud en el trabajo, el segundo apartado, versa sobre la evolución de la seguridad y salud en minería, el tercer capítulo corresponde a conceptualización de salud y seguridad minera, el cuarto ítem, apunta a esgrimir las condiciones de trabajo en la actividad minera, y por último la presentación de las conclusiones más significativas del documento.

2. HISTORIA DE LAS CONDICIONES DE SEGURIDAD Y SALUD EN EL TRABAJO

A través del tiempo se presentan importantes acontecimientos, como el uso y construcción de los primeros instrumentos de trabajo como lo son la piedra, el palo, el dominio del fuego y el uso de la cerámica, de tal suerte que el hombre pasa de la etapa recolectora a la agricultura y la ganadería, donde se compartían y distribuían los instrumentos de trabajo y el alimento de forma equitativa.

El hombre era materialista y concibió la enfermedad como algo impuesto por las fuerzas exteriores, el ataque de una fiera lo explicaba como un accidente, pero no podía explicarse la enfermedad, así pues empieza a plantearse interrogantes ante estos hechos dándole interpretaciones mágicas y fantásticas a la enfermedad, pensando que eran producidas por los demonios o por los dioses, recayendo en enfermedades que afectan su estado físico y mental; entre las primeras se encontraron antecedentes

arqueológicos como el osteoma del canal auditivo que consiste en una especie de crecimiento óseo que ocluye el conducto auditivo puede producir sordera mecánica, todo esto debido a las actividades de minería, construcción y comercio.

En la edad antigua, el hombre primitivo aprendió a defenderse creando herramientas de trabajo y armas que significaron su protección, a las inclemencias del clima, a los ataques de los animales y demás hombres. En Egipto durante la época de las civilizaciones mediterráneas (4000 a.c.), se destaca por su especial consideración a los guerreros, los cuales tenían leyes especiales para realizar su trabajo y evitar accidentes [4], así mismo en Mesopotamia (2000 a. c.), los aspectos de seguridad se ven en el código legal, el cual fue creado por el Rey Hammurabi unificando las leyes de los pueblos Babilonios, para que los ciudadanos conocieran sus derechos y sus deberes; además trataba de la protección a actividades como la agricultura, transporte y construcción.

En esta misma línea, y de acuerdo a [5], es Hipócrates el padre de la medicina, quien describe por primera vez una enfermedad ocupacional producida por la intoxicación con plomo, así también el sistema corporativo o las corporaciones de oficio consagraban en sus estatutos algunas medidas tendientes a proteger a los trabajadores accidentados.

En la Edad Media, aparecen las primeras asociaciones gremiales que propenden por los profesionales típicos de cada actividad, lo que se presentó debido a la indolencia por parte de los patronos, puesto que solo se acudía a la medicina laboral solo en casos extremos [6].

Hasta la revolución industrial los accidentes de trabajo se constituyeron en una preocupación normal, organizándose sistemas para la seguridad personal de los trabajadores expuestos a siniestros y enfermedades laborales, esto se presenta debido al paso del trabajo manufacturero a la producción industrializada, reemplazando al trabajador por la máquina, lo que evidencio la denominada *lucha de clases*. Según [2], es entonces cuando a finales del siglo XIX y comienzos del siglo XX, la visión de [7] impera en la gran parte de las factorías centrada en la eliminación de la Holgazanería y el desperdicio, para lo cual la producción debería ser por destajos, buscando unas condiciones de trabajo apropiadas, pero no para el bienestar del empleado, sino para que produjera mucho más, pues el objetivo primario era la maximización de la producción.

Con respecto a la moderna doctrina de las Condiciones de Seguridad en el Trabajo, se establece que es a finales de la segunda guerra mundial, cuando LORD BEVERIDGE en 1942 propone una reforma radical a la Seguridad Social, laboral y servicios asistenciales; orientado a una protección más amplia y una cobertura universal protegiendo a toda la población. [4], un hecho casi simultaneo lo constituye el surgimiento de las ciencias sociales y humanísticas que dan lugar a la realización de estudios de las Relaciones Humanas [8], manifestada por [9] y [10] en los Estados Unidos a partir de 1923 y hacia 1933, ilustrando aspectos tan importantes como la motivación, las condiciones de trabajo, el desarrollo personal a través del grupo, el liderazgo y el surgimiento de la concepción del Homo Social, vale la pena destacar en este punto también, el papel de Von Berthalafi inicia un proceso de cambio en la concepción organizacional cambiando la caracterización de la empresa a un enfoque Sistémico; teniendo en cuenta el comportamiento de los sistemas biológicos confrontando a la organización como un sistema vivo. [11]

3. EVOLUCIÓN DE LA SEGURIDAD Y SALUD EN MINERA

Si bien la actividad minera se ha desarrollado por muchos años la preocupación por la salud y la seguridad de los trabajadores data de épocas recientes, en este sentido se dice que,

Sólo hasta la legislación de 1969 se estableció una normatividad para proteger la salud de los mineros de las enfermedades respiratorias, especialmente de la neumoconiosis. Esta ley, conocida como la Ley del Carbón, defiende la necesidad de estandarizar los niveles de polvo en las minas y establece que la exposición de los mineros a éste, se debe encontrar en un nivel que prevenga la aparición de enfermedades respiratorias. [12]

A partir de la premisa antes expuesta se puede observar que desde las primeras aproximaciones para proteger la vida y salud de los trabajadores hasta la actualidad han pasado en promedio cincuenta años, pero es hasta en 1993 cuando se constituyen los soportes de la higiene y seguridad en cuanto a las labores mineras específicamente a cielo abierto y subsiguientemente a través de la Ley 1562 de 2012 se reglamentaron los temas de seguridad y salud en el trabajo en Colombia. [13]. Permitiendo así definir “la seguridad y salud en el trabajo como la disciplina que trata de la prevención de las lesiones y enfermedades causadas por las condiciones de trabajo, y de la protección y promoción de la salud de los trabajadores” [13]. Por ende, tanto la legislación como el reconocimiento a las acciones de prevención

encaminadas al cuidado de la vida y salud de los trabajadores y sus familias en Colombia toman relevancia desde hace poco tiempo. [14]

En consecuencia para autores como Gallo y Márquez es posible afirmar que,

En cuanto a la primera línea de tiempo se puede afirmar que las enfermedades dominantes en la minería del siglo xxi están reconocidas científicamente, en muchos casos, desde comienzos del siglo xx, como es el caso de la silicosis o el saturnismo. Igualmente, tanto la legislación internacional como la nacional han reconocido la responsabilidad de los empleadores del sector desde hace más de 50 años. [15]

Es decir, que aunque los primeros esfuerzos por considerar que los trabajadores mineros requerían mejorar sus condiciones de vida y salud se han dado desde tiempo atrás ha sido necesario tiempo y esfuerzo para lograr una evolución en este campo, sin embargo en términos de [16] “la investigación sobre las condiciones de trabajo y la salud en los sitios de minería carbonífera y sus alrededores, es escasa a nivel nacional”.

4. CONCEPTUALIZACIÓN DE SALUD Y SEGURIDAD MINERA

Con el fin de acercarse a una definición real sobre salud y seguridad, es preciso analizar cada uno de las concepciones de estos términos, por lo cual es pertinente partir del concepto de salud, el cual es conceptualizado por una de las mayores autoridades en el tema así,

La salud no es mera ausencia de enfermedad, sino también un óptimo estado de bienestar físico, mental y social. La salud no es algo que se posea como un bien, sino una forma de funcionar en armonía con el medio (trabajo, ocio, forma de vida en general) No solamente significa verse libre de dolores o enfermedades sino también la libertad para desarrollar y mantener las capacidades funcionales. [17].

En consecuencia si un trabajador se encuentra en buenas condiciones metales, físicas, psicológicas y sociales está en la capacidad de realizar cualquier actividad y desempeñarse de la mejor manera en su lugar de trabajo. Para que la salud en un trabajador se mantenga es necesario brindarle seguridad, pues de esta manera se garantiza el bienestar del mismo empleado, la familia y la organización teniendo en cuenta que las condiciones de salud y la incertidumbre sobre los riesgos a los que expone un trabajador afecta de manera directa o indirecta a las personas que están en el entorno.

Desde esta perspectiva el termino de seguridad en el trabajo es definido por el Instituto Nacional de Seguridad e Higiene en el Trabajo [18] como “la disciplina que tiene como objetivo principal la prevención de los accidentes laborales en los que se produce un contacto directo entre el agente material, sea un equipo de trabajo, un producto, una sustancia o bien una energía y el trabajador con unas consecuencias habitualmente”, por ende no solo se pretende la conservación de la vida sino de la salud del trabajador teniendo en cuenta que generalmente de un empleado dependen la familia, la comunidad y la misma organización. De esta manera surge la llamada salud ocupacional cuyo objetivo “como disciplina, a partir de la identificación de la relación existente entre salud y trabajo, es promover y mantener los más altos grados posibles de bienestar físico, mental y social de los trabajadores de todas las profesiones” [19].

Por lo tanto en consideración de [17]:

Las condiciones de trabajo peligrosas tendrán diferentes impactos en la salud de los trabajadores si estos disponen de viviendas con condiciones adecuadas para el aseo y el reposo, de una alimentación adecuada en cantidad y calidad, si cuentan con el tiempo necesario para el descanso, el ocio, la vida social, o si disponen de transporte cómodo hasta su lugar de trabajo, entre otros. [17]

Los factores antes mencionados corresponden a las condiciones de seguridad y salud que deben tener satisfechas los trabajadores para el buen desarrollo de las actividades laborales, familiares y sociales.

5. CONDICIONES DE TRABAJO EL LA ACTIVIDAD MINERA

Respecto al concepto de condiciones de trabajo La Universidad Nacional de Colombia [20], las considera como el “Conjunto de variables que definen la realización de la tarea concreta y el entorno en que ésta se realiza, en cuanto que estas variables determinarán la salud del trabajador en el ámbito físico, mental y social”, de la misma manera el Instituto Nacional de Seguridad e Higiene en el trabajo de España [18], las define como el “conjunto de variables que describen la realización de una tarea completa y el entorno en la que se lleva a cabo, determinando la salud del trabajador” [21].

Para [2], son “una serie de circunstancias que caracterizan el medio ambiente donde se desempeña el trabajador, de acuerdo a la naturaleza y característica propia del ambiente de trabajo se pueden originar distintos problemas de salud en los trabajadores, de tal forma que las condiciones de trabajo son consustanciales con el proceso de trabajo y hacen referencia al conjunto de factores que actúan sobre el

individuo en relación de trabajo determinando su actividad y provocando una serie de consecuencias tanto para el propio individuo como para la empresa”. A fin de contextualizar un concepto que se amolde al objeto del presente artículo, se plantea la siguiente definición: “*son las distintas características que están presentes en el lugar de trabajo y siempre van a tener alguna relación directa e indirecta en la generación de ciertos riesgos que pueden afectar la seguridad y la salud de los trabajadores*”.

Continuando con el análisis del tema, [22], considera que las condiciones de trabajo inadecuadas dan origen a afectaciones de la salud, llegando a caer en casos en los cuales el marco legal de protección se convierte en algo informal que simplemente se ignora primando la producción antes que el bienestar del trabajador minero, pues tal como lo manifiesta [23], este fenómeno tan conocido, pero pocas veces reconocido, se presenta debido a que la Seguridad y Salud en el trabajo ha tenido una lenta evolución, esto debido a la resistencia al cambio de las personas que dirigen las explotaciones mineras.

También [24], concluyen en su artículo que definitivamente la minería del carbón requiere de una asesoría técnica y de una preocupación gubernamental que propenda por la mejora de las condiciones de trabajo minero, pues de no ser así esto acarrearía un alto costo social, puesto que se genera un ambiente nefasto para desarrollar el trabajo. Luego de haber analizado algunas definiciones en torno al tema de las condiciones de trabajo, es pertinente ahora hacer un acercamiento más profundo y específico en relación al tema de las condiciones de seguridad mineras.

5.1 Principales Efectos de la Minería en la Seguridad y Salud de los Grupos de Interés

Centrados en el tema de minería específicamente, la Organización Internacional del trabajo [25] precisa que los riesgos más representativos para la salud relacionados con el tema de la minería son la exposición por prolongados periodos a factores como polvo, productos químicos, ruido, vibraciones, calor y/o humedad junto con la realización de esfuerzos excesivos, espacios confinados y herramientas de trabajo inadecuadas. [26]. Cabe resaltar que tanto los empresarios como los mineros no son conscientes de las afectaciones en la salud que generalmente se presentan por no utilizar los elementos de protección personal que aunque no eliminan el problema si disminuyen las posibilidades de adquirir una enfermedad.

También [27] indican que “los efectos de la minería en la salud pueden ser directos e indirectos, no solo en la población trabajadora de la minería sino en los habitantes de regiones de explotación”, por lo cual, los administradores de las minas no solo deben velar por la salud y seguridad de los trabajadores sino de todas las partes interesadas o stakeholders que de alguna manera se ven afectados por las actividades de la empresa. En apoyo a lo antes expuesto [28] intenta describir los grupos que se ven afectados por las actividades de minería así:

En la minería y en las demás actividades económicas conexas, se identifican dos grupos de población que pueden tener exposición a los contaminantes que se generan. De una parte, los trabajadores que participan en los procesos productivos expuestos a gases, vapores, material particulado, etc. y a condiciones de riesgo de accidentes de trabajo. El otro grupo es la población general residente en zonas aledañas a los sitios de la explotación y/o transformación de los minerales. [28]

Así mismo de acuerdo con estudiosos como [29], es posible identificar en un territorio minero dos fuentes contaminantes, en primer lugar como parte de un proceso básico de procesamiento de metales, y en segunda instancia la formación de restos mineros, [...]. También es de destacar que en un sitio minero, la mayor afectación se da por el material particulado en el aire; el suelo y el agua. [29], en consecuencia la afectación en términos de salud y seguridad no se da de manera inmediata pues puede acarrear consecuencias a largo plazo como la deforestación o la extinción de la fauna del lugar o incluso mal formaciones en los seres que allí habitan por el consumo de agua contaminada.

Al respecto en estudios realizados por investigadores del tema se concluye que las similitudes identificadas entre las condiciones de trabajo y de salud, muestran que los mineros suelen asociar a las actividades riesgosas como aquellas que pueden ocasionar accidentes mortales o provocan una lesión grave o inmediata. [16]. En otras palabras, los trabajadores de las minas no son conscientes de la dimensión de una enfermedad laboral, de la importancia del uso de elementos de protección junto con la necesidad de adecuar los lugares de trabajo con las normas establecidas. Lo anterior se debe principalmente al desconocimiento tanto de los mineros como de los administradores de las mismas minas, en consecuencia la ocurrencia de accidentes y los efectos sobre la salud de los grupos de interés es inevitable.

5.2 Efectos de la minería sobre la salud humana.

En la tabla 1 se muestran los resultados de una investigación cuyo propósito fue identificar los efectos de la minería artesanal en la salud de las personas de las comunidades en donde se ubicaban las minas.

Tabla 1. Efecto de la minería artesanal en la salud de las personas

PAÍS	UBICACIÓN	EFFECTO	COMENTARIO	REFERENCIAS
Filipinas	Mindanao	Tremor, pérdida de la memoria, dificultad para dormir, gusto metálico.	Exposición a una combinación vapor de Hg , mercurio inorgánico y metilmercurio, característica de áreas de minería aurífera en el tercer mundo. Las personas fueron tratadas con DMPS, un agente quelante, con buenos resultados.	Bose-O'Reilly et al (2003)
Indonesia	Galangan, Kalimantan y Talawaan, Sulawesi	Desórdenes del movimiento: Ataxia, tremor, disdiadocoquinesia.	Intoxicación crónica por mercurio fue observada en las personas encargadas de quemar las amalgamas y en niños expuestos que viven en los asentamientos mineros.	Bose-O'Reilly et al (2010) Bose-O'Reilly et al (2008)
Indonesia y Zimbabwe	Áreas de minería Artesanal de oro	Ataxia.	Muchos niños inician el contacto directo con mercurio a los siete años de edad.	Bose-O'Reilly et al (2008)
Nicaragua	Bonanza	Afectación de la audición.	Hg , Pb , Al , Mn , As en uñas por encima de los niveles de referencia.	Saunders et al (2013)
Nigeria	Estado de Zamfara	Muerte de aproximadamente 400 niños, afectando a otros miles.	El procesamiento del mineral aurífero produjo la contaminación del suelo con plomo, a niveles hasta de 185.000 ppm.	Plumlee et al (2013)

Fuente: Saunders et al citado por [30].

Como se puede apreciar en el cuadro anterior los efectos que de alguna manera se podrían calificar como leves son la dificultad para dormir, como efectos con mayor gravedad están los desórdenes de movimiento, problemas auditivos y pérdida de la memoria, pero de manera indiscutible el mayor problema revelado fue en Nigeria en donde las consecuencias se puntualizan el mortalidad, en este caso como se mencionaba en párrafos anteriores el problema radica en contaminación del suelo con plomo y mercurio, el cual no solo trae consecuencias inmediatas sino que son irreversibles, por ende se requiere un mayor control gubernamental y la presencia de veedores que informen las irregularidades al respecto.

5.3 Seguridad y salvamento minero

Como respuesta al control y el seguimiento de las autoridades en lo referente a la seguridad e higiene minera el gobierno nacional a través de Ingeominas realizan visitas de seguridad a los lugares en donde se está llevando a cabo explotaciones mineras y de acuerdo a lo encontrados de establecen requerimientos para corregir o prevenir algunos factores de riesgo identificados. En el cumplimiento de dichas actividades entre el año 2012 y 2013 se ejecutaron alrededor de 376 visitas en el territorio nacional y atendiendo a alrededor de 1064 bocaminas y 45 frentes a cielo abierto como se muestra en la Tabla 2. [31]

En un inicio, Ingeominas realizó las vistas y la vez capacitó a los integrantes de las minas desde el año 2005, en la Tabla 2, es posible evidenciar la evolución desde el año inicial hasta el 2009, las capacitaciones se contenían temas de seguridad y salvamento minero y fueron llevadas a socorredores, auxiliares de socorro minero, y auxiliares de seguridad e higiene minera y emergencias atendidas. [32].

Tabla 2. Número de visitas y capacitaciones de seguridad e higiene minera.

AÑO	VISITAS DE SEGURIDAD E HIGIENE	PERSONAS CAPACITADAS	INVERSIÓN EN SEGURIDAD E HIGIENE (Pesos)
2004	ND	ND	600.000.000
2005	447	160	459.000.000
2006	465	432	1.027.882.521
2007	562	552	979.939.648
2008	673	107	4.045.310.000
2009	687	1.034	1.223.591.508

Fuente. Ingeominas citada por Ministerio de Minas y Energía. (2009).

Resulta evidente el incremento en personas capacitadas y en número de vistas realizadas, pues da lugar a pensar que el programa tuvo aceptación y llamo la atención de los capacitados al incrementar de forma significativa los participantes, pero es necesario resaltar que la inversión tuvo un comportamiento variable e inestable, esta factor limita la cobertura y la capacidad de educación de los integrantes de miles de minas que requieren de manera urgente obtener dicho conocimiento.

De manera más específica en la Tabla 3, es posible evidenciar algunas de las zonas más representativas que recibieron la visita y las capacitaciones en el periodo 2012 y 2013 en donde las regiones de Caldas y Boyacá puntualmente en (Marmato y Nobsa) respectivamente tienen mayor cantidad de títulos mineros visitados y en el cual el segundo departamento en mención presento los un numero de órdenes de cierre considerable.

Tabla 3. Visitas de seguridad e higiene minera en el periodo 2012 - 2013

ESTACIÓN O PUNTO DE APOYO	TÍTULOS MINEROS VISITADOS	BOCAMINAS VISITADAS	MINAS A CIELO ABIERTO VISITADAS	BOCAMINAS CON ORDEN DE CIERRE	LABORES CON ORDEN DE CIERRE
Marmato	112	216	27	5	4
Nobsa	68	143	1	29	25
Amaga	43	109	3	16	17
Cúcuta	50	127	0	22	16
Ubaté	37	70	13	8	11
Jamundí	33	304	1	164	70
Bucaramanga	28	76	0	31	6
Pasto	5	19	0	7	7
Total	376	1.064	45	282	156

Fuente. [33].

En 2012 el número de minas visitadas aumento respecto a 2009 sin embargo el número de órdenes de cierre corresponde al 30% de las minas visitadas, cifra que llama la atención e invita a mejorar la inversión para continuar con las labores de capacitación teniendo en cuenta que el cierre de las minas afecta de manera directa la economía de los mineros, el bienestar de las familias y de la región.

5.4 Requerimientos para la realización de las visitas de Seguridad e Higiene Minera.

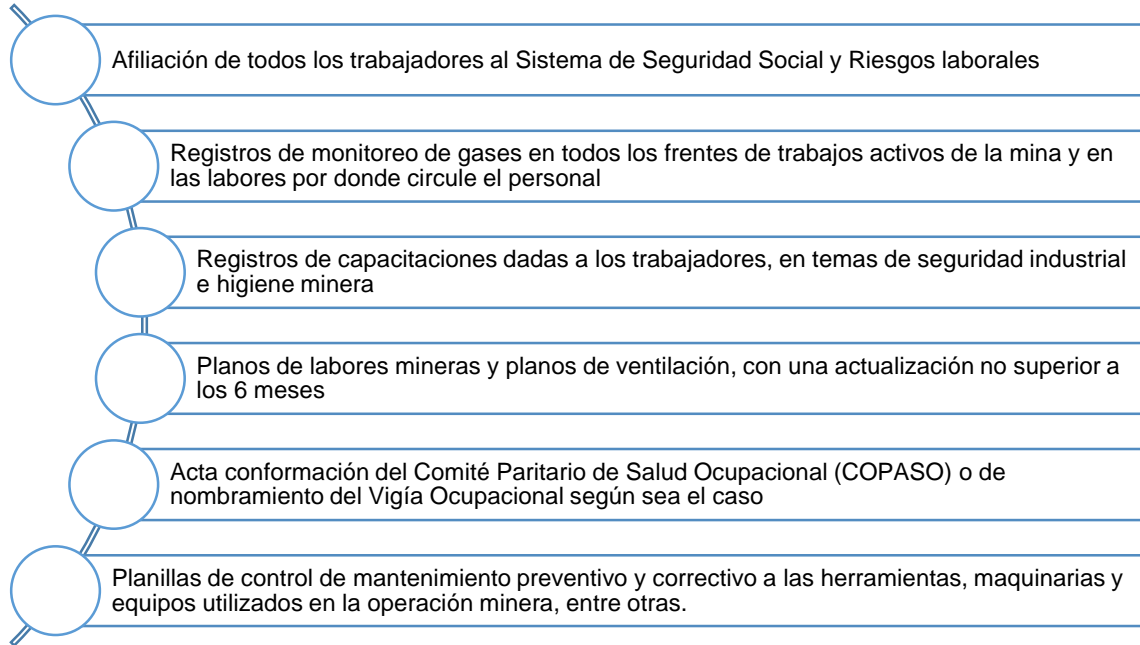
Algunos de los requisitos para recibir las visitas de seguridad e higiene minera implican el conocimiento por completo de los procesos de explotación de la mina, así mismo es necesaria la suspensión de dichos procesos, y el cumplimiento de una serie de documentos que demuestran procedimientos de planeación, ejecución, control y evaluación de riesgos y peligros dentro de la mina. Por lo cual, se mencionan los siguientes como principales pasos:

1. Estar en las instalaciones de la mina y atender la visita de seguridad e higiene minera; en caso de no ser posible, delegar una persona que conozca el funcionamiento de la mina y haga el acompañamiento de la visita.
2. Solicitar al funcionario de la Agencia Nacional de Minería que se identifique, indique el grupo de trabajo al que pertenece dentro de la Agencia e indique el objetivo de la visita.

3. Suspender las labores de explotación mientras se lleva a cabo el recorrido por la mina.
4. Tener al día mínimo la siguiente documentación requerida. [33]

Dentro de los documentos específicamente se refieren a los descritos en el la Figura 1. Estos hacen parte del sistema de gestión de seguridad y salud en el trabajo reglamentado en Colombia bajo el decreto 1072 de 2015 y dentro de los cuales algunos de los más relevantes son:

Figura 1. Listado de documentos necesarios para la visita de seguridad e higiene minera.



Fuente. Elaboración propia a partir de [33].

6. CONCLUSIONES

Las condiciones de seguridad y salud en el sector minero se han convertido en un tema de suma importancia para las autoridades tanto nacionales como internacionales debido a la cantidad de accidentes e incidentes que han cobrado vidas y daños en el medio ambiente. Por tal razón mediante esta investigación es posible concluir que gracias a las visitas de fiscalización que realizan las autoridades ([31] [32] y [33]) el número de personas capacitadas ha sido significativo, así como también el cierre y cese de actividades en minas ilegales ha permitido preservar la vida de las personas que allí laboraban.

De la misma manera es posible destacar que al hablar de seguridad y salud no solo implica a las personas que realizan actividades dentro de la mina, puesto que es necesario tener en cuenta el medio ambiente y la preservación de los recursos naturales dado que constituyen un factor importante teniendo en cuenta que la salud de la comunidad también se pone en riesgo al realizar actividades sin las debidas condiciones de seguridad.

Si bien los avances en materia legal y de reglamentos han llevado a los mineros a cumplir con la normatividad exigida y han logrado concientizar a las personas de la importancia de preservar la vida y el medio ambiente, es necesario desarrollar una cultura minera de legalidad y de buenas prácticas en salud y seguridad a sabiendas de los importantes aportes económicos y de crecimiento que tiene esta actividad en el país.

También fue posible identificar que según los estudios realizados por [16] los mineros tienen una percepción a corto plazo de las actividades que les generan riesgos, es decir que solo reconocen como tareas riesgosas aquellas que pueden causar dolor o afectaciones inmediatas pero no tienen en cuenta aquellas que deterioran la salud se desarrollan con el tiempo.

La mayor afectación en la salud y ponen en riesgo la vida de los mineros tiene que ver con la exposición prolongada a factores como el polvo, el ruido, gases y vapores, por lo cual las inspecciones realizadas

por las autoridades son de vital importancia ya que al capacitar en salud ocupacional y competencias de trabajo subterráneo a los trabajadores y realizar de manera oportuna inspecciones, mediciones tomando acciones preventivas es posible velar por el bienestar de los mineros y las personas que dependen de ellos.

REFERENCIAS

- [33] Agencia Nacional de Minería (2018). **Seguridad e higiene minera**. En: <https://www.anm.gov.co/?q=Seguridad-e-Higiene-Minera> Fecha de consulta: 15/01/2018
- [28] Agudelo, Carlos; Quiroz, Leonardo; García, Juan; Robledo, Rocío y García, Cesar (2016). **Evaluación de condiciones ambientales: aire, agua y suelos en áreas de actividad minera en Boyacá, Colombia**. Volumen. 18, Numero 1. Bogotá. Revista de Salud Pública, 18(1), p.p 50-60. En: <https://dx.doi.org/10.15446/rsap>. Fecha de consulta: 15/01/2018
- [19] Cárdenas, Jairo; Arcos, Ander; y Echevarría, Elizabeth (2013). **Seguridad y salud en la pequeña minería Colombiana: estudios de caso en oro y carbón**. Volumen 10, Numero 1 Bogotá. Editorial: Trendy, p.p 1-132 ISBN: 978-958-56331-0-0,
- [27] Cely, José; García, Juan; y Manrique, Fred (2017). **Calidad de vida relacionada con la salud en población minera de Boyacá**. Volumen 19, Número 3. Revista De Salud Pública, 19(3), p.p 362-367. En: doi:10.15446/rsap.v19n3.56163. Fecha de consulta: 15/01/2018
- [34] CENTRO MINERO. (2011). Reducir los accidentes mineros, objetivo del SENA y de entidades del sector. [Citado 26 febrero de 2011]. Disponible en Internet: <http://centronacionalminero.blogspot.com/>
- [23] Chávez, O. (2010). **Influencia de las jornadas laborales atípicas en accidentes de trabajo y enfermedades ocupacionales en la actividad minera**. Tesis de Maestría en Derecho del trabajo y la seguridad social. Facultad de Derecho y Ciencia Política. Universidad Nacional Mayor de San Marcos. Lima, Perú.
- [11] Chiavenato, Idalberto. (2005). Introducción a La Teoría General De La Administración. 7a ed. Editorial Mc Graw Hill, Bogotá D.C.
- [8] Dávila, Carlos. (2001). **Teorías organizacionales y administrativas: un enfoque crítico**. 2a ed. Editorial Mc Graw Hill, Bogotá D.C.
- [17] Díaz, Marcelo (2009). **Manual de salud y seguridad en trabajos de minería**. Buenos Aires: Aulas y Andamios, p.p 1-108. ISBN 978-987-24878-9-8.
- [35] Estrada, J., Rendón, I. y Valero, S. (1997). Algunos aspectos socioeconómicos, de salud y de riesgo laboral de los mineros del carbón de los municipios de Amagá y Angelópolis. **Revista Facultad Nacional de Salud Pública**, 15, (1), p.11-36. En: <http://www.udea.edu.co/portal/page/portal/bibliotecaSedesDependencias/unidadesAcademicas/FacultadNacionalSaludPublica/Diseno/archivos/Tab5/71A7A9F4E2F55DC2E04018C8341F6040> Fecha de consulta: 23/02/2018
- [15] Gallo, Oscar; y Pico, Carmen (2017). **La salud laboral en el sector minero: la invisibilidad de las enfermedades laborales en el Cerrejón**. Área de Investigación. Escuela Nacional Sindical. Medellín, Colombia, p.p 1-100. ISSN: 1794-9270.
- [26] Garrote, Carolina; Malagón, Jeadran; Morgan, Gloria; Combariza, David; y Varona, Marcela; (2014). **Caracterización de las condiciones de salud respiratoria de los trabajadores expuestos a polvo de carbón en minería subterránea en Boyacá**, volumen 46, numero 3. Revista Salud UIS, 46(3), p.p 237-247.
- [24] Giraldo, Mauro. y Blas, Wilfredo. (2007). Minería actual del carbón en el norte del Perú. **Revista del Instituto de Investigaciones FIGMMG**, 10, (20), p.76-81. [Citado 23 febrero de 2011]. En: <http://www.scielo.org.pe/pdf/iigeo/v10n20/a10v10n20.pdf> Fecha de consulta: 19/05/2018
- [2] Henao, F. (2006) **Introducción a la salud ocupacional** (1ra Ed.). Bogotá D.C, Colombia.: Ecoe Ediciones, p.51, ISBN 978-958-648-471-8
- [18] Instituto Nacional de Seguridad e Higiene en el Trabajo (2006). **Manual para la identificación y evaluación de riesgos laborales. Departamento de Trabajo Dirección General de Relaciones Laborales, Generalitat de Catalunya**. Recuperado el 28 de julio de 2018, de: http://www.gencat.cat/treball/doc/doc_20620985_2.pdf.
- [16] Jiménez, Claudia; Zabala, Ivonne; y Idrovo, Álvaro (2015). Condiciones de trabajo y morbilidad entre mineros del carbón en Guachetá, Cundinamarca: la mirada de los legos. Volumen, 35, Numero 2. Biomédica: **Revista del Instituto Nacional De Salud**, p.p 77-89. doi:10.7705/biomedica.v35i0.2439.
- [30] López, Marcelo; Santos, Jovanny; Quezada, Cesar; Segura, Maricela y Pérez, Johny (2016). **Actividad minera y su impacto en la salud humana**. Revista Ciencia UNEMI, ISSN-e 1390-4272, Volumen 9, Numero 17, 2016, p.p. 92-100, 9(17), 92–100.
- [10] Maslow, Abraham. (1970). Motivation and personality, 2a ed. Editorial Harper & Row Publisher
- [9] Mayo, Elton. (1972). **Problemas Humanos de una Civilización Industrial**. 2a ed. Editorial Nueva Visión, Buenos Aires.

- [29] Mejía, J., Carrizales, L., Rodríguez, V. M., Jimenez-Capdeville, M. E., & Diaz-Barriga, F. (1999). **Un Método para la evaluación de riesgos para la salud en zonas mineras**. Volumen 41, Numero 2. Salud Pública De México, 41S132.
- [1] Meliá, J; Sesé, A. (1999). La medida del clima de seguridad y salud laboral. **Revista Anales de Psicología**. Murcia, España. 15 (2).
- [14] MINISTERIO DE LA PROTECCIÓN SOCIAL. (2007). **Para disminuir la accidentalidad de la población trabajadora informal del sector minero**, p.2. En: <http://www.minproteccionsocial.gov.co/VBeContent/VerImp.asp?ID=15755&IDCompany=3> Fecha de consulta: 4/03/2018
- [13] Ministerio de Minas y Energía, (2015). **Plan nacional de desarrollo minero con horizonte a 2025**. Unidad de Planeación Minero Energética, Bogotá D.C., Colombia. p.p 1-174. En: http://www1.upme.gov.co/simco/PlaneacionSector/Documents/PNDM_Dic2017.pdf Fecha de consulta: 4/03/2018
- [32] Ministerio de Minas y Energía. (2009). **Así Es La Minería. Colombia Minera**, 01, 31. En: <https://www.minminas.gov.co/documents/10180/23400/03-minas2009-2010.pdf/52d0c538-7af9-4394-b4fb-73768ffa62e1> Fecha de consulta: 4/03/2018
- [31] Ministerio de Minas y Energía. (2013). **Minas, Memorias al Congreso de la República 2012 – 2013**. En: <https://www.minminas.gov.co/documents/10180/614096/3-Minas.pdf/bfd5ce86-3590-4ea9-9c25-2e567d22f2de> Fecha de consulta: 4/03/2018
- [22] Molayi, E. (2009). Health impact of working conditions at the Ruashi mine in the Democratic Republic of Congo. **Médecine Tropicale: Reveu Du corps de Santé Colonial**. 69 (5).
- [3] NATIONAL INSTITUTE OF OCCUPATIONAL SAFETY AND HEALTH. (1994). **Manual of Analytical Methods** (4th Ed.). EE.UU.
- [25] ORGANIZACIÓN INTERNACIONAL DEL TRABAJO. (1999). Una mina puede traicionarte en cualquier momento. Trabajo, 30, p.1. En: <http://www.ilo.org/public/spanish/bureau/inf/magazine/30/mines.htm> Fecha de consulta: 4/03/2018
- [37] ORGANIZACIÓN INTERNACIONAL DEL TRABAJO.(2002). **Condiciones de trabajo, seguridad y salud ocupacional en la minería del Perú**. Oficina Internacional del Trabajo, 145, p.87-123. En: http://white.oit.org.pe/spanish/260ameri/publ/docutrab/dt-145/dt_145.pdf Fecha de consulta: 4/03/2018
- [21] Prieto, Y. (2002). **Propuesta de intervención en las condiciones de la tarea: carga física y mental en el proceso de litografía en la empresa metalmecánica Troyal Ltda**. Trabajo de grado (Especialista en salud ocupacional), p.40. Universidad Nacional de Colombia, Bogotá D.C, Colombia.
- [6] Rodellar, A. (2008). **Seguridad e higiene en el Trabajo**. México: Alfa Omega.
- [7] Taylor, Frederick. (1911). **The principles of scientific management**. New York: Harper and Brothers.
- [7] Yépez, H. (2000). **Legislación en salud ocupacional y riesgos profesionales**. Consejo Nacional de Seguridad. Bogotá, Colombia.
- [20] UNIVERSIDAD NACIONAL DE COLOMBIA. (2009), Diagnóstico de condiciones de trabajo. Manual de Procedimientos, Facultad Sede Manizales, Colombia, p. 1. En: Internet: <http://www.manizales.unal.edu.co/simege/descargas/DIAGNOSTICO%20DE%20CONDICIONES%20DE%20TRABAJO.pdf> Fecha de consulta: 4/03/2018
- [12] Villegas, Natalia; Vásquez, Sara., Munera, Manuela; y Mejía, Camila (2013). **Impacto de la ley del carbón en la salud de los mineros americanos**. Revista CES Salud Pública, 4(2), p.p 106-110.
- [4] Yépez, H. (2000). **Legislación en salud ocupacional y riesgos profesionales**. Consejo Nacional de Seguridad. Bogotá, Colombia.

Modelo Teórico Relacional de la Gestión de Conocimiento y la Innovación Abierta.

Javier González Millán

javier.gonzalezmillan@uptc.edu.co

Lorena Álvarez Castañón

lc.alvarez@ugto.mx

Carolina Castro Rodríguez

carolina.castrorodriguez@uptc.edu.coUniversidad Nacional de Colombia- Escuela de Ingeniería de Minas, Facultad Sede Sogamoso,
Universidad Pedagógica y Tecnológica de Colombia, Sogamoso**Resumen**

El presente paper, presenta un modelo teórico basado en la relación existente entre la gestión del conocimiento (GC) y la innovación abierta (IA), vistas desde la perspectiva netamente epistemológica, entendiendo a la primera como uno de los activos más altamente valorados en las organizaciones modernas, y a la innovación abierta como la tendencia en la cual la organización no depende únicamente de recursos propios sino de la experiencia de los externos a fin de tomar ventaja del conocimiento. Para alcanzar el objetivo de la investigación, se utilizó la revisión documental, a través de documentos y bases académicas, encontrándose como conclusión relevante que la capacidad de innovación conlleva a desarrollar nuevos tipos de conocimiento, los cuales pueden provenir tanto del entorno (mercado, clientes y tecnología) como del interior de la organización (talento humano), denotando una directa relación entre los fenómenos.

Palabras clave: Gestión de Conocimiento, Innovación Abierta, Organización, Activo.

INTRODUCCIÓN

Hablar hoy sin duda alguna de la gestión de conocimiento, resulta un tema de amplio interés y de un gran cumulo de información al respecto, más sin embargo el hecho de poderla asociar temas transversales resulta interesante, máxime cuando variables tan desarrolladas en el mundo de la academia afloran hoy desde una perspectiva mucho más amplia que la de tan solo saber cómo se llevan a cabo estos procesos de gestión y administración del conocimiento.

Es por esto que la presente artículo versa sobre un modelo teórico que dimensiona la relación existente entre la innovación abierta (IA) y la gestión de conocimiento (GC) a nivel de las organizaciones, así las cosas, se entiende a la gestión del conocimiento, como al proceso de búsqueda, creación, uso, transferencia de uno de los activos más altamente valorados en las organizaciones modernas (el conocimiento), y asumido como el intangible que más valor diferencial proporciona hoy a las organizaciones modernas, por lo cual, éste se ha ido volviendo un proceso retador cada vez más en el ámbito empresarial y académico.

De otra parte, surge como variable objeto de estudio la denominada innovación abierta, la cual fue desarrollada por [1], quién la estableció como una moderna estrategia de innovación en la cual las organizaciones ahondan más allá de sus límites internos (innovación cerrada) y en donde los conceptos colaborativos con profesionales externos se orientan a ofrecer un desarrollo fundamental para este tipo de estructuras orgánicas.

El presente documento por ser de investigación básica, se fortalecerá en cuatro acápites, a saber, un primer momento será evidenciado por la revisión teórica de las corrientes de GC, un segundo momento lo conforma la documentación referente al tema de IA, un tercer ítem apuntará a establecer un modelo teórico-relacional de la GC y la IA. Con relación a la parte metodológica, se acudió a la revisión documental a las fuentes secundarias.

MARCO TEORICO DE LA GESTIÓN DEL CONOCIMIENTO E INNOVACIÓN ABIERTA

La gestión del conocimiento en las organizaciones se ha convertido en un elemento de gran importancia, pues permite que estas se enfrenten a las condiciones del entorno empresarial en donde la globalización y la tecnología están haciendo desarrollar en las compañías *la habilidad para adquirir información y convertirla en conocimiento útil* que pueda ser rápidamente incorporado en la compañía. Para estudiar este tema es necesario conocer el origen y los conceptos emitidos por los autores que lo han abordado, relacionándolo con el quehacer de las universidades, pues éstas se han constituido en fuente importante

de conocimiento y a su vez como la herramienta fundamental para el crecimiento y desarrollo de un país.

Concepto de gestión del conocimiento

El inmenso cúmulo de literatura que refiere al tema de la GC, abunda por diversos medios, mas sin embargo, se la conceptualización teórica se da inicialmente fundamentada en el tema del conocimiento y sus diversas formas, donde surgen como autores seminales a [2], [3] y [4], los que comenzaron a configurarlo bajo las dimensiones de conocimiento tácito e implícito, siendo estos los pioneros para que otros autores lograran establecer ciclos de transferencia entre una dimensión y la otra. Dichos estudiosos dieron la pauta, para que surgiera un inmenso grupo de pioneros en el tema de la gestión del conocimiento y de esta manera lograsen esbozar a la luz pública toda un corriente que se mantienen vigente y que se ha venido transformando de acuerdo a los cambios económicos del mundo moderno, dentro de ese grupo de autores seminales de la GC, se ubican a [5], [6], [7], [8], [9], [10], [11], [12], [13], [14], luego surgen otras corrientes que se fundamentaron en los sistemas informáticos, el conocimiento empresarial, el capital intelectual y las universidades [15]; [16]; [17]; [18]; [19], para finalmente establecer la discusión teórica de frontera enfatizada en la innovación, a través de investigadores [20]; [21], [22], [23] y [24]) que han hallado una correlación entre la GC y la IA sin importar el tipo de organización empresarial a la cual se esté dirigiendo.

En atención a lo anterior, se puede indicar que existen tanto corrientes como concepciones de gestión de conocimiento, pues la temática ha ido permeado diversas áreas del conocimiento, pues el tema se ha convertido en un enfoque transversal. En ese orden de ideas, Peluffo y Catalán (citados por [25]) indican que “La Gestión del conocimiento es una disciplina emergente que tiene por objetivo generar, compartir y utilizar el conocimiento existente en un determinado espacio, para dar respuesta a las necesidades de los individuos y de las comunidades en su desarrollo”, a partir de este axioma es posible deducir que en términos globales la GC es un método de obtención y desarrollo de saberes que aportan al crecimiento tanto individual como colectivo de una sociedad.

Consecuentemente con lo anterior, [26] y [27], han esgrimido que la gestión del conocimiento es uno de los activos más importantes de una organización, por lo tanto, los organismos empresariales deberían esforzarse por captar y reutilizar el conocimiento de sus trabajadores a fin de tener mejoras continuas, adicionalmente a esto, los autores expresan que el conocimiento puede dividirse en tácito y explícito. Sin embargo, el tipo de conocimiento más trabajado y utilizado concierne al denominado explícito, que tiene por características poder ser medido, captado, examinado y fácilmente transferido, el cual puede ser codificado en un lenguaje formal y sistematizado. Con relación al tácito, éste se considera altamente personal, específico en un contexto, y difícil de capturar, medir o examinar.

Así pues, al hablar de Gestión del conocimiento se hace referencia a la creación, intercambio, acopio y puesta en práctica del conocimiento considerado éste como parte importante del desarrollo de las comunidades [28]. Como complemento de la anterior definición y de manera más específica Nissen (citado por [29]) conceptualiza la gestión del conocimiento como “la práctica de aprovechar el conocimiento como ventaja competitiva”, por lo tanto, para las universidades saber gestionar el conocimiento y sacar el mayor provecho de éste es el gran reto para este tipo de organizaciones, pues de la efectiva utilización, la GC se convierte en una ventaja competitiva importante pues no solo le permite encontrar respuesta a las múltiples situaciones que se presentan en el entorno sino que a su vez puede aportar soluciones efectivas e innovadoras.

Por otro lado, la gestión del conocimiento es definida por Melo (citado por [30], como “una disciplina que tiene como objetivo democratizar el acceso al conocimiento individual, organizar, ordenar y crear modos de difusión como el interés y el propósito de la organización”, por lo que la GC se asume como un proceso en el cual se requiere del conocimiento sea creado, capturado, compartido y apalancado a fin de que una organización tenga éxito en un ambiente globalizado ([31]; [32]). Compartiendo esta concepción, [33] resalta que “la gestión del conocimiento es la disciplina encargada de diseñar e implementar sistemas con el objetivo de identificar, capturar y compartir el conocimiento de una organización de forma que pueda ser convertido en valor para la misma”, a partir de este concepto se hablan de sistemas que faciliten la clasificación y el uso del conocimiento. En ese orden de ideas, Peluffo y Contreras (citados por [34]), la conceptúan como “una disciplina emergente que tiene como objetivo

generar, compartir y utilizar el conocimiento tácito (Know-how) y explícito (formal) existente en un determinado espacio, para dar respuestas a las necesidades de los individuos”, dichas posturas refuerza estas percepciones, basada en la idea de un enfoque sistemático y organizado que facilita a las organizaciones, al efectividad, la agilidad en procesos y la respuesta rápida hacia la competencia. (Shahzad et al., citado por [35])

Para otros, tales como Wang y Yang, referenciados por [36] “la GC empresarial es un proceso sistemático y específico para la adquisición, la organización, el mantenimiento, la aplicación, compartición y renovación tanto tácita como explícita del conocimiento de los empleados para mejorar la organización, aumentar el rendimiento y crear valor desde la creación, la comunicación y la aplicación de conocimientos de todo tipo para lograr los objetivos del negocio”, es claro que la gestión de conocimiento obedece a una concepción empresarial, donde ésta se vuelve un modelo de gestión, donde, se da un macroproceso corporativo soportado en procesos estratégicos, tomando como base un grupo de actividades que van desde la creación hasta la transmisión del conocimiento como activo de alto valor en pro del éxito organizacional. ([37])

Por último, Wiig (citado por [38]), la concibe como “un grupo de técnicas específicas y determinadas para identificar estudios, investigaciones, productos y nuevas estrategias en pro del fortalecimiento del talento humano y la consecución de los objetivos institucionales”, esto implica que, se debe tener en cuenta que no solo se debe hacer mención de conocimientos sino que debe reconocer desde su definición misma la existencia de los procesos y el talento humano. Esta última percepción la respalda Wenger referido por [39], afirmando que “La gestión del conocimiento es la forma en que la organización obtiene, comparte y genera ventajas competitivas a partir de su capital intelectual, que a su vez representa el valor del conocimiento y experiencia de la fuerza del trabajo y la memoria acumulada de la organización”, dicha percepción refuerza la importancia que el capital humano en la GC, pues es ésta un baluarte imprescindible bajo la dimensión o concepción que se analice en la fundamentación teórica. De acuerdo a este acercamiento teórico y a manera de complemento conceptual se presentan a continuación las diversas corrientes que han referido al tema de la gestión del conocimiento, y que se han ajustado a las tendencias económicas, académicas, sociales y empresariales.

Vertientes de la gestión del conocimiento

Respecto al tema, es permitente indicar que uno de los primeros autores que clasificó a la GC por afinidades conceptuales fue [7], para quien su origen data de la percepción de la gestión de la información, avanzando a la concepción desde el capital humano, pasando luego por la corriente, basada en el proceso en la organización, recayendo en un cuarto momento referido a la visión empresarial, hasta caer en la percepción de la innovación, a fin de hacer más concreto el documento, la Tabla 1, reúne la taxonomía de las corrientes más representativas, explicando aspectos relevantes como son: los orígenes del enfoque, variables y los autores representativos de cada una de ellos.

Tabla 1 Taxonomía de las vertientes de gestión del conocimiento

Característica Tipo enfoque	Orígenes del enfoque	Variables analizadas	Autores destacados
Gestión de la información	Fundamentado en la teoría de sistemas y ciencias de la información	1. Gestión de la información 2. Minería de datos 3. Tratamiento de datos y Datawarehouse 4. Tecnologías de la Información y la comunicación 5. Procesos de GC de almacenamiento y transferencia de información	Harris (1997), Davenport (1997), Pavez (2001), Torres (2002), Malhotra, (Bernal, 2005), García (2011), Gauchi (2012)
Capital intelectual y Capital humano	Concentra su atención en el capital intelectual y en sus tres capitales (humano, relacional y organizacional)	1. Activos intangibles 2. Capital humano 3. Capital intelectual 4. Desarrollado por habilidades 5. Procesos de GC centrados en identificación, creación y explotación de conocimiento	Sveiby, (1997), Serradell y otros (2000), Garrido (2002), Grau (2001) y Saint-Onge (Pavez, 2001), Fernández (2006), González (2010), Macías y Aguilera (2012)

Proceso de GC	Basado en el proceso de administración del conocimiento atendiendo a las demandas de la organización	<ol style="list-style-type: none"> 1. Gestión de las necesidades de conocimiento 2. Equilibrio entre oferta y demanda de conocimiento 3. Lleva a cabo el proceso de planear, organizar, coordinar y controlar el conocimiento 4. Uso y generación de nuevos conocimientos 5. Proceso de GC basados en identificación, captura, transferencia y uso del conocimiento 	Quintas (Zorrilla, 1997), Rodríguez (2001), García (2002), Shanhong (2002), Simeón (2004), Martín (2007), González (2010), Nonaka y Takeuchi (1995) y Prytherch (2000)
Empresarial	Se relaciona como un mecanismo de competitividad y generador de utilidades	<ol style="list-style-type: none"> 1. Aprovechamiento de los activos intangibles con fines netamente económicos 2. Consolidación del capital estructural 3. Enfoque empresarial y estratégico. 4. Acumulación de conocimiento para procesos clave de la empresa 5. Desempeño y competitividad organizacional 6. Organización que aprende 7. Procesos de GC focalizados en identificación, almacenamiento, clasificación, transferencia y compartición de conocimiento 	Nieves y León (2001), León, Ponjuan, y Rodríguez (2006), Pedraja y Rodríguez (2008), Pérez y Coutin (2005), González (2007), Díaz, De Liz y Contreras, (2009), Pedraja, Rodríguez y Rodríguez (2009), González y Lara (2011) y León, Ponjuan y Torres (2009)
Fuente de Innovación	Estipula que el aprendizaje y el conocimiento propician las capacidades de la innovación	<ol style="list-style-type: none"> 1. talento humano para desarrollar capacidades y habilidades innovadoras 2. Generación de soluciones sustentables y rentables 3. Aprovechamiento de oportunidades de nuevo conocimiento 4. Ventajas competitivas a través de la capacidad de adaptación organizacional al entorno cambiante y desafiante 5. los elementos de la GC más destacados refieren a la identificación, creación, transferencia y uso del conocimiento 	García, Mareo, Molina y Quer (1999), Vargas, Durán y Méndez (2016), Nagles (2007), Calvo, Navarro, Rey y Periañez (2016), Wang y yang (2016), Lopes, et. al (2016), Torugsa, y O'Donohue (2016), Alkhuraiji, Liu, Oderanti, y Megicks (2016), Nowacki y Bachnik (2016)

Fuente: Elaboración propia a partir de los autores

Para concluir este capítulo, se puede afirmar que en términos de la gestión del conocimiento existen diferentes posturas en torno al acercamiento de una definición apropiada, igualmente, los modelos existentes para medir la gestión del conocimiento dependen indiscutiblemente del tipo de organización en la cual se van a desarrollar o a aplicar. Por último, es importante resaltar que un elemento importante en el desarrollo del tema lo constituyen las personas, pues, con base en ellas se inicia gran parte de los ciclos de conocimiento y como gran conclusión de este capítulo, queda claro que gestionar el conocimiento implica establecer conexiones con el entorno de las universitarias con sus homólogos externos, por lo cual resulta apropiado estudiar algunos conceptos de innovación abierta que permiten comprender mejor este proceso.

LA INNOVACIÓN ABIERTA

El término de Innovación abierta (*open innovation* por sus siglas en inglés), se debe a [1], profesor de Berkeley, quien con su obra intitulada “*Open Innovation- The new imperative for creating and profiting from technology*”, expone que ninguna organización hace innovaciones de forma aislada, por tanto, requiere consolidar alianzas con los diversos actores del ecosistema de innovación ([40]). Para las organizaciones la innovación es un factor determinante y desarrollar la capacidad innovadora es un reto.

Por tanto, dichas organizaciones han buscado adoptar el modelo de innovación abierta con el propósito de no depender únicamente de recursos propios sino de tomar ventaja del conocimiento y la experiencia tanto al interior como exterior de la empresa. De esta manera, las compañías han tratado de fortalecer la relación Empresa – Universidad, puesto que a través de convenios los estudiantes aportan su conocimiento, generan ideas nuevas y como contrapartida adquieren experiencia. Para conocer a profundidad los beneficios del modelo de innovación abierta resulta pertinente estudiar los conceptos más importantes que a esta se refieren

Dicha percepción la respalda [41], para quien “el proceso de innovación abierta parte de la idea de que las empresas ya no son capaces de abordar por sus propios medios todo el proceso de innovación”, ante tal percepción, resulta casi imprescindible esclarecer que en una época era del todo primitivo pensar que los desarrollos en innovación podrían hacerse con externos, más sin embargo la concepción moderna de innovación conlleva al apoyo en los recursos externos aprovechando simultáneamente las propias fortalezas de la organización. Esta idea del máximo aprovechamiento la respalda de manera vehemente [43], para el cual la innovación moderna se constituye en un precedente al concebirla de la siguiente manera: “por primera vez como las fuentes externas se gestionan en igualdad de condiciones que las internas”.

Según [44], al referenciar la definición de [1], la innovación abierta (IA) es “un modelo mediante el cual las empresas pueden hacer uso intensivo del conocimiento tanto interno como externo, con el objetivo de potenciar y acelerar la innovación interna y expandir los mercados para el uso externo de la innovación”, demostrando a ciencia cierta que este modelo de IA, no excluye los aportes de los colaboradores y lo que hace más bien es potenciarlos con el apoyo del aporte externo. Fundamentados en este punto de partida es importante visualizar ahora los antecedentes de la innovación abierta, así como un acercamiento teórico más profundo.

Antecedentes de la innovación abierta

Desde la perspectiva de Chesbrough (citado por [45]), “la Innovación Abierta es la antítesis del modelo de Innovación Cerrada (IC)”, a partir de esta concepción se puede considerar que la innovación abierta surge en contraposición a aquella innovación que se desarrollaba exclusivamente al interior de la organización implicando un trabajo individualizado dentro de la industria y el sector. De igual manera, OECD (citada por [46]), la estipula en los siguientes términos: “La innovación abierta no surge de manera espontánea, sino que se genera por el trabajo de agentes innovadores con capacidades y disposiciones, las cuales, a su vez, requieren de un entorno propicio”, en este orden de ideas, el autor explica que la innovación ha venido presentado un aparente declive en cuanto a competencias, por tal razón las organizaciones deben aprovechar los avances tecnológicos y el conocimiento como fuente de crecimiento e innovación organizacional.

Por otra parte, existen quienes consideran que el tema de innovación abierta ha llamado la atención en los últimos años, pero que al hablar de antecedentes es necesario precisar que la mayor parte de la literatura corresponde a marcos conceptuales, estudios de caso y muy pocos estudios prácticos ([47]), es por esto, que resulta complicado establecer un punto de partida claro que afiance la temática de la innovación abierta, por tanto, se establecen aquí algunos elementos de discusión claves para el presente documento. Inicialmente, [48], refiere al tema recordando que, desde hace varias décadas, los países que se denominan desarrollados hicieron una apuesta por la ciencia, la tecnología y la innovación, en donde entendieron que estos tres elementos son factores fundamentales para el desarrollo económico y social de los mismos. Aterrizando un poco más el tema en las organizaciones, resulta importante dilucidar que la innovación es un factor determinante que permite desarrollar la capacidad innovadora, máxime cuando se convierte en un reto. Por tanto, dichas organizaciones han buscado adoptar el modelo de innovación abierta con el propósito de no depender únicamente de recursos propios sino de tomar ventaja del conocimiento y la experiencia tanto al interior como exterior de la empresa. Para conocer a profundidad los beneficios del modelo de innovación abierta resulta pertinente estudiar los conceptos más importantes que a esta se refieren.

De acuerdo con Huizingh (citado [47]) “La innovación abierta ha sido presentada inicialmente como lo contrario de una estrategia de innovación cerrada, recientemente la literatura considera la innovación abierta como un continuo proceso abierto contrario a la innovación cerrada”, es decir, que la innovación

abierta se origina en contraposición de aquella innovación correspondiente a proyectos de investigación gestionados solo al interior de la organización con conocimiento y recursos propios. Por otra parte se dice que cuando la innovación abierta fue lanzada como nuevo concepto por Chesbrough en 2003, “estaba estrechamente vinculada a otros conceptos como el desarrollo de nuevos productos, el embudo de innovación y el cambio de modelo de negocio en las grandes empresas. Gradualmente el ámbito de la innovación abierta se ha ampliado, introduciendo nuevos conceptos como los modelos de negocio abiertos y la innovación de servicios abiertos”. ([49])

Conceptualización de innovación abierta (IA)

Existen varias definiciones al respecto, no obstante ([50]), la define como “un proceso alternativo o complementario a la innovación tradicional, vertical o cerrada, en el que las actividades internas de innovación conducen a productos y servicios desarrollados dentro de la empresa, que luego los distribuye. En contraste, la Innovación Abierta se basa en que las empresas utilicen por igual ideas y proyectos que sean tanto internos como externos a su organización para desarrollar nuevos productos o servicios, o para optimizar procesos”, de esta forma los procesos de innovación básicamente se remiten a realizar una combinación de ideas tanto internas como externas dentro de ciertos sistemas que son propios de la organización, logrando tener acceso a conocimientos externos y acelerando la innovación al interior de la compañía ([50]), un ejemplo de esto se puede dar bajo la siguiente estructura: (Figura 1)

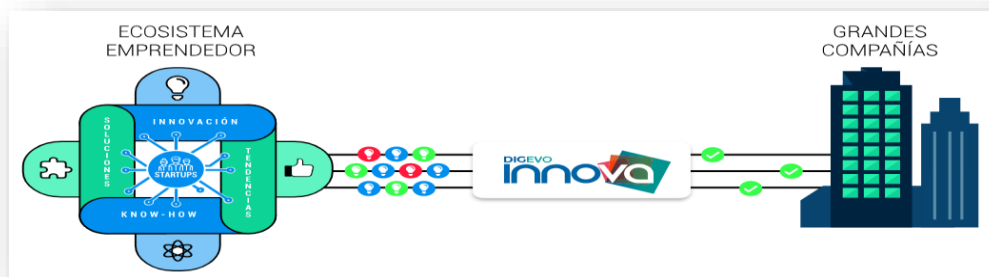


Figura 1. Ejemplo de Innovación Abierta. -

Fuente: Elaboración de DIGEVO Ventures (2017:1)

De acuerdo a la génesis del término, en un primer instante la innovación abierta es definida como un proceso en el cual los directivos analizan el momento, los medios, los actores, los recursos, los objetivos y la forma de buscar alianzas con otras organizaciones para integrar nuevo conocimiento y experiencia a su organización tal como lo soporta Huizingh (citado por [49]), pues es a través de una serie de pasos que el líder de la organización identifica con quienes es más conveniente establecer relaciones, tomando la decisión que le permita a la organización ser más productiva y aunque el término de innovación abierta (IA) o también llamada open innovation (OI) es reciente relativamente, algunos de los conceptos más relevantes se orientan a presentarla como una estrategia que permite incorporar conocimiento, experiencias o tecnologías que contribuyen a mejorar tanto los productos y procesos, las actividades organizacionales y comerciales y que, integra la inteligencia colectiva en la búsqueda del conocimiento externo con clientes, proveedores, intermediarios, centros de investigación, instituciones educativas y competidores para potenciar la capacidad innovadora y competitiva de las empresas y las economías (Chesbrough citado por [48]).

A manera de complemento [51], proponen que a través de la innovación abierta “empresas colaboradoras intercambian ideas, conocimiento y tecnología permitiendo una ayuda mutua para desentrañar sus respectivos potenciales”, es decir que la innovación no solo trata de incorporar el conocimiento sino de intercambiar saberes y experiencias con el entorno de la compañía. En este sentido, la innovación abierta también es definida como aquella que se lleva a cabo principalmente en el entorno organizacional y plantea el apoyo con stakeholders y el compromiso de un esfuerzo unánime entre organizaciones y la unión con otras compañías con quehaceres iguales o mixtos remuneradas y no remuneradas en el proceso de innovación, que dé lugar a la integración del conocimiento externo e interno ([52]), por su parte, [45] resaltan que “La innovación abierta puede ser concebida como “el uso

por parte de las organizaciones de las entradas y salidas de conocimiento con el objeto de acelerar la innovación interna y expandir el mercado para el uso externo de la misma”, dicha conceptualización se puede asemejar al proceso de producción al hacer referencia a las entradas y salidas como parte de la transformación del conocimiento, con base a lo anterior se puede afirmar que la innovación abierta está directamente relacionada con la gestión del conocimiento, esta la razón por la cual se ha convertido en una estrategia para darle buen uso al saber y el saber hacer de clientes internos y externos. Como complemento a este apartado se presenta a continuación en la Tabla 2 donde concurre alguna de las más importantes conceptualizaciones del tema de la IA, para dar una idea clara en el análisis teórico de la tesis.

Tabla 2

Definiciones y conceptos sobre innovación.

NOMBRE AUTOR	AÑO	CONCEPTO
Gee	1981	“Proceso mediante el cual, a partir de una idea, invención o reconocimiento de una necesidad, se desarrolla un producto, técnica o servicio ÚTIL”.
Piatier	1981	“La innovación es una idea transformada en algo vendido o usado”.
Drucker	1985	La innovación es la herramienta específica de los empresarios innovadores; el medio por el cual explotar el cambio como una oportunidad para un negocio diferente (...) Es la acción de dotar a los recursos con una nueva capacidad de producir riqueza. La innovación crea un ‘recurso’. No existe tal cosa hasta que el hombre encuentra la aplicación de algo natural y entonces lo dota de valor económico’
Pavón y goodman	1987	“Conjunto de actividades, en un tiempo y lugar, que conducen a la introducción con éxito en el mercado, por primera vez, de una idea en forma de nuevos o mejores productos, servicios o técnicas de gestión y organización”.
Cotec	1988	“La innovación es el complejo proceso que lleva las ideas al mercado en forma de nuevos o mejorados productos o servicios”.
Perrin	1995	La Innovación. Formas nuevas de hacer las cosas mejor o de manera diferente, muchas veces por medio de saltos cuánticos en oposición a ganancias incrementales.
Ce	1995	Libro verde de Innovación: Innovación es sinónimo de producir, asimilar y explotar con éxito una novedad, en las esferas económica y social, de forma que aporte soluciones inéditas a los problemas y permita así responder a las necesidades de las personas y de la sociedad.
Munroe	2008	“Capacidad de reinventarse, de encontrar nuevos caminos para crear riqueza”.
Enrique Dans	2012	El valor de la innovación no está en evitar que te copien, sino en conseguir que todos te quieran copiar, según Enrique Dans en su blog. Es decir, quien te copia, por definición, va por detrás de tí.
Deutsch, citado por Jamett, Alvarado y Maturana	2017	“La IA es la disciplina y la práctica de aprovechar los descubrimientos no evidentes de otros, como entrada para el proceso de Innovación a través de las relaciones formales e informales de la organización
Álvarez-Aros y Bernal	2017	“La IA es una estrategia que permite incorporar conocimiento, experiencias o tecnologías que contribuyen a mejorar tanto los productos y procesos, las actividades organizacionales y comerciales y que, integra la inteligencia colectiva en la búsqueda del conocimiento externo con clientes, proveedores, intermediarios, centros de investigación, instituciones educativas y competidores para potenciar la capacidad innovadora y competitiva de las empresas y las economías”
West y Gallagher, citados por	2018	"fomentar y explorar sistemáticamente una amplia gama de fuentes internas y externas de oportunidades de innovación, integrando conscientemente esa exploración con la empresa capacidades y recursos,

Hannigan, Seidel, y Yakis-	y ampliamente explotar esas oportunidades a través de múltiples canales" citados por
-------------------------------	---

Fuente: Elaboración propia, a partir de los autores fuente y del Manual de economía de innovación, Instituto de Análisis Industrial y Financiero de la Universidad Complutense Madrid (2016:18).

Para concluir, vale la pena enfatizar que existen algunas corrientes del pensamiento innovador que han influenciado el modelo, basados en ciertos factores propios y referenciados por [53], el cual sostiene que “la corriente principal de la innovación signada en sus orígenes por el denominado Libro verde de la innovación [54] y posteriormente el [55] comprende la innovación como un proceso de agregación de lo nuevo, donde la modificación en los componentes y/o la relación entre los componentes de un artefacto o sistema, supone la emergencia de una innovación. En efecto, las herramientas para la medición de innovaciones en el marco del manual de Oslo son congruentes con esta filosofía, medir la correlación existente entre el presupuesto de inversión en investigación y desarrollo y el número de nuevos productos lanzados, al mismo tiempo otros sistemas como el “GII” o Global Innovación Index clasifica las economías mundiales midiendo aspectos como el porcentaje del PID utilizado en investigación y desarrollo respecto del número total de patentes registradas por año en un país”, este corriente se ve complementada por el autor ([54]), aclarando que “en el ámbito de las organizaciones la primera versión del Manual de Oslo (1995) abordó la temática introduciendo las 2 tradicionales vías para la innovación: el producto y el proceso, estas por ser fácilmente palpables en la noción preponderante de la época donde empresa es igual a industria”, no obstante, [56]consideraba que con “la emergencia de las denominadas empresas de servicios y las economías basadas en el conocimiento se hizo necesaria la actualización del manual a una versión donde las nuevas manifestaciones de innovación se hicieran palpables, dado que aspectos como el modelo de negocio en las empresas se convirtieron en los nuevos portadores de innovaciones”, es por ello que un renovado manual de Oslo integraría a dos tipos adicionales de innovación como son: la innovación organizacional referida a las nuevas estructuras de negocios y la innovación de mercado que se enfoca en la relación organización – cliente externo. Luego de este acercamiento conceptual conviene avanzar en plantear un modelo teórico que conjugue y permita identificar las variables propias de la GC y la IA.

MODELO TEORICO – RELACIONAL DE LA GESTIÓN DE CONOCIMIENTO E INNOVACIÓN ABIERTA

A partir de las dimensiones que permiten establecer las condiciones de la gestión del conocimiento en una organización y la capacidad innovadora generada en sus miembros, [57]determinan que esta relación es a partir de la gestión del conocimiento como impulsor e influencia de la innovación, y como directo responsable de los buenos resultados organizacionales. (Figura 2)



Figura 2. Unificación de la gestión del conocimiento y la innovación

Fuente: Elaborado con base en Acosta y Fischer (2013:30)

Así mismo, La integración de la innovación abierta y la gestión del conocimiento se sustentan en el modelo de la Espiral de Creación de Conocimiento de Nonaka y Takeuchi (1995)[6]. Estos autores defienden que la organización no puede crear valor sin la iniciativa de los distintos individuos y las interacciones que se establecen en los grupos de trabajo. Así mismo, [58], señalan la existencia de un conocimiento inter-organizativo procedente de las relaciones entre las empresas y los agentes externos, cuya consideración reconoce el valor de la innovación abierta. (Figura 3)

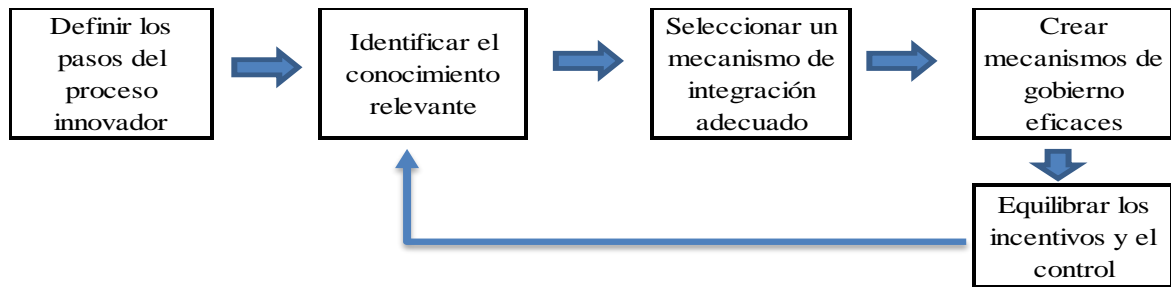


Figura 3. Modelo para integrar el conocimiento en la innovación abierta
 Fuente: Elaborado con base en San-Martín y Rodríguez (2012:90)

Modelo teórico- relacional de la gestión del conocimiento e innovación abierta. Tomando como soporte la teoría hasta aquí compilada en torno al tema de la GC, se presenta a continuación la figura 4, que reúne mediante un modelo teórico las principales variables objeto de la revisión conceptual de la temática expuesta en el presente acápite.

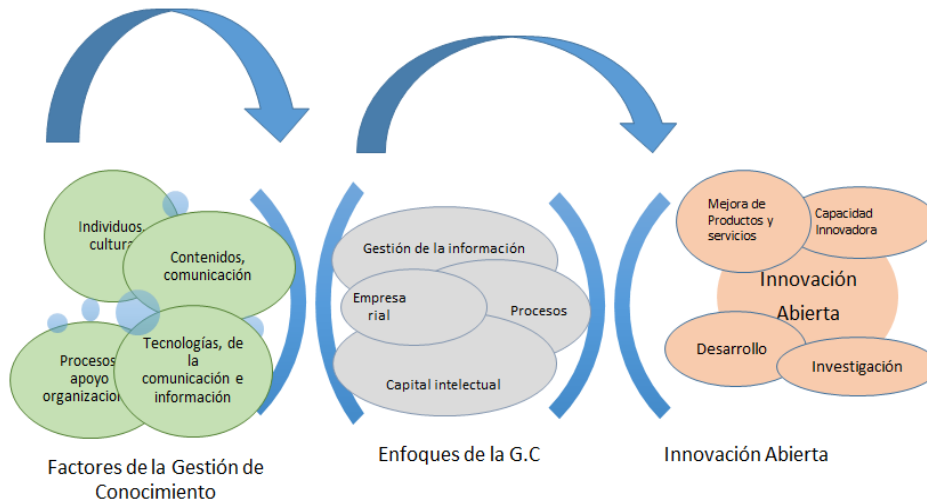


Figura 4. Modelo teórico-relacional de gestión de conocimiento y la Innovación Abierta
 Fuente: Elaboración propia a partir de Tan (2016), Gómez y Alsina (2015)

El modelo representa en primer plano los factores que intervienen en la gestión del conocimiento en las instituciones de educación superior de acuerdo con [59], uno de los factores hace referencia a los individuos, que son capaces de establecer relaciones, lo que implica una transferencia de conocimiento y experiencias con personas de confianza; otro factor es el organizacional que obedece al apoyo económico, administrativo y de asesoría por parte de la gerencia de las universidades en proyectos de investigación que promuevan el buen desempeño de la institución y la ampliación del conocimiento; de otro lado está el factor tecnológico, el cual refiere las tecnologías de la información y la comunicación y su uso para el acopio de la información; por último se encuentra la comunicación, que evalúa el nivel de disposición de las personas a compartir sus conocimientos y opiniones con otros, ([59]).

Así mismo de acuerdo a lo planteado por [60], los factores enunciados encajan con los componentes de la gestión del conocimiento que ellos exponen, toda vez que el primer componente que describen son las personas y la cultura que pueden llegar a generar, aspecto paralelo con el factor individuos expuesto por [59]; un segundo componente son los procesos, referentes a estrategias y metodologías utilizadas en una organización, aspecto afín con el factor organizacional de [59], pues contempla la estructura administrativa para determinar qué tanto se apoyan aspectos investigativos; así mismo surge otro componente como es el de contenidos involucrando lo relacionado con toda la información interna y externa que queda registrada en la organización, lo cual corresponde con el factor comunicación de [59], ya que contempla el nivel de disposición del conocimiento en las personas y en la organización; por último está el componente de las tecnologías de la información y la comunicación, coincidiendo con el

factor de [59], denominado tecnológico y que refiere a los medios usados para el almacenamiento y distribución de la información.

A partir de los anteriores factores o componentes de la gestión del conocimiento, su combinación y un adecuado proceso e implementación en una organización, conlleva a la definición o apropiación de algún o algunos de los enfoques de la gestión del conocimiento que varios autores han propuesto, así que siguiendo el modelo, puede generarse un enfoque de gestión de la información a partir de la combinación de procesos definidos sumado esto al uso adecuado de tecnologías de la información y registros pertinentes de contenidos; así mismo puede darse un enfoque que contempla más la parte humana y el capital intelectual, resultado de las personas, sus relaciones y la cultura que entre todos se genera conllevando a rutinas o metodologías definidas al interior de una organización; pero también puede darse un enfoque de procesos de gestión del conocimiento, resultado de la interacción de las personas con las tecnologías de la información y la comunicación y las metodologías usadas para compartir conocimiento; por otro lado también puede darse un enfoque de gestión de conocimiento que apunte a la parte empresarial, es decir involucre a la gente acompañada del uso de las tecnologías y la estructuración de los contenidos de información que conlleve a una ganancia colaborativa, es decir tanto para los individuos porque aprenden como para la empresa porque obtiene valor agregado.

Así las cosas con el modelo y la combinación de sus factores o componentes se logra la identidad con uno de los enfoques de la gestión del conocimiento, que bien definido y administrado, según [61], puede conllevar a generar un proceso de innovación, dado que las personas podrán desarrollar capacidades y habilidades para la solución de problemas o para el aprovechamiento de oportunidades conllevando al logro de ventajas competitivas para la organización.

Por tanto, la última fase corresponde a la generación de IA, se da al vincular transversalmente al conocimiento, las experiencias, las tecnologías en pro de generar un tercer momento de desarrollo donde aparecen los resultados del proceso de innovación abierta, dando como resultado un afianzamiento en la generación de productos y procesos, así como la mejora en ciertas actividades tales como la investigación aplicada a la organización con énfasis en la inteligencia colectiva y el desarrollo a nivel local y regional, buscando intercambiar y satisfacer las necesidades de conocimiento externo con clientes, proveedores, intermediarios, centros de investigación, instituciones educativas universitarias y competidores para potenciar la capacidad innovadora y competitiva de las organizaciones (Chesbrough citado por [44])

CONCLUSIONES

En relación a las diversas percepciones, se podría considerar que la innovación de índole abierta, considera que la gestión del conocimiento promueve las innovaciones en cualquier eslabón de la cadena de valor de una organización, por lo tanto, es necesario que las empresas abran sus puertas a las ideas de las demás organizaciones, ya sean estas Universidades, los centros de investigación, los proveedores, los distribuidores y lógicamente los clientes.

Es claro que la innovación abierta, se convierte en un mecanismo de ayuda colaborativa y de difusión del conocimiento a nivel de las organizaciones, por tanto dichos elementos se vuelven fundamentales para lo que se llama innovación abierta.

De manera implícita, se puede captar que la innovación abierta se vuelve un mecanismo que en un determinado momento permite a los miembros de la organización compartir el conocimiento tácito que estos puedan poseer, y que lógicamente se puede convertir en una ventaja competitiva que agrega valor a la organización.

Se puede evidenciar que para hacer innovación abierta, es necesario hacer información compartida a través de flujos de conocimiento y modelos de transferencia de conocimiento que permitan externalizarlo a nivel Intraorganizacional.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- [57]Acosta, Julio César y André Luiz, Fischer (2013). Condiciones de la gestión del conocimiento, capacidad de innovación y resultados empresariales. Un modelo explicativo. **Pensamiento & Gestión**, Vol. 35, pp: 25-63.
- [45]Albizuri, San Martín y Arturo, Rodríguez (2012). Un marco conceptual para los procesos de innovación abierta: integración, difusión y cooperación en el conocimiento. **Revista Telos**, Vol. 14. No1, pp: 83-101.

- [38]Al-Hawary, Sulieman Ibraheem Shelash y Abdulazeez Mohammed, Alwan (2016). Knowledge Management and Its Effect on Strategic Decisions of Jordanian Public Universities. **Journal Of Accounting, Business & Management**, Vol. 23 No 2, pp: 24-44.
- [41]Álvarez, Alonso (2009). La innovación abierta: ideas de Chesbrough y Von Hippel. **Telos Cuadernos de comunicación e innovación**. Disponible: <https://telos.fundaciontelefonica.com/url-direct/pdf-generator%3FtipoContenido=articulo&idContenido=2009100116310224>. Fecha de consulta: 21-05-18
- [44]Álvarez, Erick L. y César Augusto, Bernal (2017). Open Innovation Model: Focus on Human Potential. **Información tecnológica**, Vol. 28. No 1, pp: 65-76. Disponible: <https://doi.org/10.4067/S0718-07642017000100007>. Fecha de consulta: 21-05-18
- [28]Balmori, Rocio y Corina Schmelkes (2012). Gestión del conocimiento en educación superior. **Sinéctica**, Vol. 38, pp: 1-2.
- [40]Bravo-Ibarra, Edna Rocio, Adriana Paola, León-Arenas y Lizeth Fernanda, Serrano-Cárdenas (2014). Explorando las principales ventajas y factores de éxito de la innovación abierta en las organizaciones. **Revista Entramado**, Vol. 10 No. 2, pp: 44-59.
- [12]Bueno, Eduardo. et al. (2001). Gestión del conocimiento en universidades y organismos públicos de investigación. Disponible: http://www.madrimasd.org/informacionidi/biblioteca/publicacion/doc/16_GestionConocimientoUniversidadesO.PIS.pdf. Fecha de consulta: 21-05-18
- [46]Calderón Martínez, María Guadalupe. (2009). El valor estratégico de los acuerdos de colaboración para la adquisición de conocimiento en procesos abiertos de innovación. Madrid, ES: Universidad Complutense de Madrid, 2009. **ProQuest ebrary**. Copyright © 2009. Universidad Complutense de Madrid. All rights reserved.
- [21]Calvo-Mora, Arturo, Navarro-García, Antonio, Rey-Moreno, Manuel y Periañez-Cristóbal, Rafael (2016). Excellence management practices, knowledge management and key business results in large organizations and SMEs: A multi-group analysis, **European Management Journal**, Vol. 34. No 6, December, pp: 661-673. Disponible: <http://dx.doi.org/10.1016/j.emj.2016.06.005>. Fecha de consulta: 2-02-18
- [1]Chesbrough, Henry (2003). Open Innovation. **Innovation**, Vol. 2006, pp: 132–138). Disponible: <https://doi.org/10.5465/AMP.2006.20591014>. Fecha de consulta: 2-02-18
- [4]Choo, Weig (1998). **La organización inteligente. El empleo de la información para dar significado, crear conocimiento y tomar decisiones**. México D.F., México.
- [11]Clemmons, Mellise (2002). **Knowledge Management, Exploring the Oxymoron**. Vol.1. USA: Alpha Books.
- [26]Cvitanovic, Christopher., McDonald, A.J. y Hobday, A. J. (2016). From science to action: Principles for undertaking environmental research that enables knowledge exchange and evidence-based decision-making, **Journal of Environmental Management**, Vol. 183. Part 3, pp: 864-874. Disponible: <https://doi.org/10.1016/j.jenvman.2016.09.038>. Fecha de consulta: 2-02-18
- [9]Davenport, Thomas. (1997). Some principles of knowledge management. Disponible: <http://www.strategy-business.com/article/8776?gko=f91a7>. Fecha de consulta: 2-02-18
- [19]Díaz, Jorge Raúl (2003). Modelo de gestión (gestión del conocimiento) aplicado a la universidad pública en el Perú. Disponible: http://sisbib.unmsm.edu.pe/bibvirtual/tesis/Basic/Diaz_MJ/Contenido.htm. Fecha de consulta: 2-02-18
- [50]DIGEVO, V. (2017). Innovación Abierta: La clave para el desarrollo futuro de las empresas. **DIGEVO**, Ventures, 1.
- [5]Drucker, Peter (1993). **Post Capitals Society**. USA, Oxford: Butterword Heineman, USA.
- [35]Echeverry Marulanda, C. E., Trujillo López, M., y Valencia Duque, F. J. (2017). Personal skills and processes of the knowledge management in SMEs in Colombia, [Competencias personales y procesos de gestión del conocimiento en PYMES de Colombia] . **Revista Espacios**, Vol. 38. No 08, pp: 7–15.
- [48]Franco, Alejandro (2016). Innovación abierta: un reto para la relación universidad-empresa. Cátedras de Innovación Empresarial José Gutiérrez Gómez. Disponible: <http://www.eafit.edu.co/escuelas/administracion/emprendimiento-academico/bitacora-de-innovacion/casos-catedra-de-innovacion/Documents/articulo-tecnova.pdf>. Fecha de consulta: 12-12-17
- [17]Garrido, Ruth (2002). Diseño de un modelo de gestión del conocimiento para la Unellez, Universidad Nacional Experimental de los Llanos Occidentales Ezequiel Zamora- UNELLEZ. Disponible: <http://www.monografias.com/trabajos17/unellez/unellez.shtml>. Fecha de consulta: 12-12-17
- [56]Gera, Surendra y Mang Kurt (1998). The knowledge-based economy: Shifts in industrial output. Canada: **Canadian Public Policy**, Vol. 24. No 2, pp: 179-181.

- [30]Gessi, Nedisson Luis, Nüske, Mauro Alberto, Thesing, Nelsón José, Allebrandt, Sergio Luís y Baggio, Daniel Knebel (2017). Management of knowledge in the public administration of the municipalities of the Region of the Great Santa Rosa / RS. **Espacios**, Vol. 38. No 17, pp: 14-27
- [60]Gómez, Maricela y Alsina, Monserrat (2015). Factores influyentes de la gestión del conocimiento en el contexto de la investigación universitaria. **Información, Cultura Y Sociedad**, No. 33, pp: 29-46.
- [15]González, José Javier (2009). **Aplicación y desarrollo de la gestión del conocimiento de los grupos de investigación de la UPTC**. Bogotá: Universidad Nacional de Colombia.
- [58]González-Sánchez, R., y García-Muiña, F. (2011). Innovación abierta: Un modelo preliminar desde la gestión del conocimiento. **Intangible Capital**, Vol. 7. No 1, pp: 82-115. Dsponible: doi:<http://dx.doi.org/10.3926/ic.168>. Fecha de consulta: 15-04-18
- [13]Inche, Jorge. y Chung, Alfonso (2004). Indicadores de Gestión del Conocimiento en la Facultad de Ingeniería Industrial. Disponible: <http://redalyc.uaemex.mx/src/inicio/ArtPdfRed.jsp?iCve=81670207>. Fecha de consulta: 18-09-17
- [23]Lopes, C. M. Annibal, L. F. Hofmeister, A. M. Tavares, G. L. & Roehe, V. (2016). An analysis of the interplay between organizational sustainability, knowledge management, and open innovation, **Journal of Cleaner Production**, Vol. 142. No 1, pp: 476-488. Disponible: <http://dx.doi.org/10.1016/j.jclepro.2016.10.083>. Fecha de consulta: 23-06-18
- [34]Matos, Jefferson José, Molina, María del Pilar y Morillo, Gerardo Alfonso. (2017). [Knowledge management system for academic communities], Sistema de gestión de conocimiento para comunidades académicas. **Opción**, Año 33, No. 82, pp: 550-562
- [37]Medina González, Viena (2017). Gestión del conocimiento y capital social: su relación en contextos universitarios. **Revista Cubana de Información en Ciencias de la Salud**, Vol. 28. No 3. pp: 2307-2113
- [34]Moscoso-Zea, O., y Lujan-Mora, S. (2017). Knowledge management in higher education institutions for the generation of organizational knowledge [Gestión de conocimiento en instituciones de educación superior para generar inteligencia organizacional]. In A. B. C. C. M. P. Reis L.P. Rocha A. (Ed.), Iberian Conference on Information Systems and Technologies, CISTI. IEEE Computer Society. Disponible: <https://doi.org/10.23919/CISTI.2017.7975823>. Fecha de consulta: 23-04-18
- [6]Nonaka, Ikujiro, y Takeuchi, Hiroshi (1995). **The knowledge creating company**, New York: Oxford University Press
- [8]Pavez, Alejandro (2001). Modelo de Implantación de Gestión del de la Información para la Generación de Ventajas Competitivas. Tesis de pregrado no publicada, Universidad Técnica Federico Santa María, Valparaíso, Chile.
- [33]Pérez, M. M. (2016). Gestión Del Conocimiento: Orígenes Y Evolución. **El Profesional de La Información**, Vol. 25. No 4, pp: 526-534. Disponible: doi:10.3145/epi.2016.jul.02. Fecha de consulta: 10-05-18
- [2]Polanyi, Michael (1962). **Personal Knowledge: an evolutionary approach**. Oxford, UK: Clarendon press.
- [3]Polanyi, Michael (1968). **The tacit dimensión**. Londres: Routledge & Kegan Paul.
- [47]Popa, Simona, Soto, A. I. y Martínez, C. (2017). Antecedents, moderators, and outcomes of innovation climate and open innovation: An empirical study in SMEs, *Technological Forecasting and Social Change*, Volume 118, May 2017, Pages 134-142, ISSN 0040-1625, <https://doi.org/10.1016/j.techfore.2017.02.014>. Recuperado de: (<http://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S0040162517301658>)
- [53]Pulgarin, M. S. A. (2017). Línea de investigación en emprendimiento e innovación. Bogotá Colombia: Universidad del Rosario. Escuela de Administración.
- [49]Rodríguez, F.M. I. y Alfaro, T. J. A. (2016). Open innovation in automotive SMEs suppliers: an opportunity for new product development. **Universia Business Review**, No 50, pp: 142-157. Disponible: doi:10.3232/UBR.2016.V13.N2.05. Fecha de consulta: 4-05-18
- [7]Sveiby, Karl (1997). “The New Organizational wealth”, *Managing and Measuring Knowledge- based assets*. Brisbane: Berrett Koehler, San Francisco, ISBN 1-57675-014-0.
- [14]Sveiby, Karl (2008). The Intangible Assets Monitor. *Journal of Human Resource Costing & Accounting*, Vol. 2. No 1, pp: 73–97. Disponible: <https://doi.org/10.1108/eb029036>. Fecha de consulta: 23-04-18
- [39]Varas, J. R. (2017). Strategies for knowledge management in mid-environments, case of application in the oil industry [Estrategias para la gestión del conocimiento en ambientes mediados, caso de aplicación en la industria petrolera]. **Sistemas, Cibernética E Informática**, Vol. 14. No 2, ISSN: 1690-8627.
- [20]Wang, M., y Yang, T. (2016). Investigating the success of knowledge management: An empirical study of smalland medium-sized enterprises, Vol. 21. No 2, pp: 79–91. Disponible: <http://dx.doi.org/10.1016/j.apmr.2015.12.003>. Fecha de consulta: 07-07-18
- [10]Zorrilla, Hernando (1997). La gerencia de conocimiento y la gestión tecnológica. Programa de Gestión tecnológica. Disponible: <http://www.sht.com.ar/archivo/Management/conocimiento.htm>. Fecha de consulta: 07-07-18.