



IV CONGRESO ONLINE INTERNACIONAL SOBRE TRANSFORMACIÓN E INNOVACIÓN EN LAS ORGANIZACIONES

del 1 al 16 de diciembre de 2016

Juan Carlos Martínez Coll / Coordinador

Universidad de Málaga

Este Cuarto congreso Internacional ONLINE sobre Transformación e Innovación en las Organizaciones fue debatido en una serie de foros donde se discutieron todas las ponencias presentadas, se enviaron más de 190 opiniones, hubo un total de 37 participantes y 21 ponencias.

Dice la máxima de Heráclito "Todo cambia, cambian las cosas y cambiamos nosotros." Si esto es aplicable a las personas, en efectos las organizaciones también se ven afectadas por el cambio, ya que la gente es la que las integra. Por lo tanto las organizaciones hoy en día están obligadas a innovar o desaparecer. La innovación es fuente de competitividad, aquellas organizaciones que no respondan con la velocidad necesaria a las transformaciones de su entorno están condenadas al fracaso.

Esto aplica tanto a las organizaciones ya consolidadas, como a los emprendedores, a la gran empresa como a las MiPyMes, a las organizaciones locales como trasnacionales, a los organismos del sector público, privado y a las ONG's; sus efectos y consecuencias son aplicables universalmente. El Cambio, la innovación y la transformación permean a todas las organizaciones y tienen efectos en su cultura organizacional, las competencias profesionales de los individuos, el desarrollo local, la competitividad y el emprendimiento. Por tanto el objetivo de este foro será discutir como las organizaciones han hecho frente a estos fenómenos, para en conjunto, aprender sobre las experiencias de éxito y fracaso que organizaciones de cualquier tipo han tenido en esta materia.

@ Los autores de las colaboraciones son responsables de los contenidos expresados en los mismos.

@ ISBN-13: 978-84-16874-18-7

@ Servicios Académicos Intercontinentales S.L.

@ Grupo Eumed.net

@ Maquetación y responsable de edición: Lisette Villamizar Moreno

@ Diseño de portada y secciones: Lisette Villamizar Moreno

Índice de Ponencias

GESTIÓN DEL CONOCIMIENTO EN LAS ORGANIZACIONES: UNA ESTRATEGIA QUE SUMA	
Por José María Romero Rodríguez.....	1
TRANSFORMACIÓN E INNOVACIÓN DOCENTE: ANÁLISIS DE LOS CUADRANTES CEREBRALES PREDOMINANTES DE ALUMNOS DE NEGOCIOS	
Por Valentín Alonso Novelo , Teresita de Jesús Sabido Domínguez y Jorge Ramón Salazar Cantón	7
SOCIALIZACIÓN DEL CONOCIMIENTO SOBRE EXPERIENCIAS DE CONSUMIDORES EN MERCADOTECHNIA VERDE.	
Por Ma. Cruz Lozano Ramírez.....	14
PROGRESO Y CULTURA. EL DOCUMENTO COMO VALOR DE CAMBIO Y ELEMENTO ECONOMICO IDEOLOGICO	
Por Ramon Rivera Espinosa.....	21
EL DESAFÍO DIGITAL DE LA UNIVERSIDAD EN LA GLOBALIZACIÓN	
Por José Gómez Galán.....	28
MODELO CONCEPTUAL “SIX SIGMA LOGISTICS DERIVADO DE UN BALANCED SCORED CARD”	
Por Daniel García Contreras , Ruth Castelán Fuentes y Soyenn Franceschy Morales.....	33
COMPETITIVIDAD E INNOVACION EN LA ECONOMIA GLOBALIZADA	
Por Chavez Adela y Juan Ariosto Palacios Vásquez	36
LA CULTURA MEDIOAMBIENTALMENTE PROACTIVA Y REACTIVA FRENTE AL DESARROLLO DE TECNOLOGÍAS LIMPIAS	
Por Jaime E. Souto Pérez, Ángel Rodríguez López y Virginia María Navajas Romero.....	44
CULTURA ORGANIZACIONAL Y SU INCIDENCIA EN LA ROTACIÓN DEL PERSONAL DE DULCAFÉ S.A (SWEET & COFFEE) EN GUAYAQUIL.	
Por Ines Maria Arroba Salto, Esther Arroba Salto.....	54
ESTUDIOS DE LA CULTURA ORGANIZACIONAL EN UN CONJUNTO DE FILIALES UNIVERSITARIAS PERTENECIENTES A LA UNIVERSIDAD DE LA HABANA	
Por Armando Aruca Bacallao.....	69
LAS COMPETENCIAS PARA EMPRENDER	
Por José Alberto Martínez González.....	82
APLICABILIDADE DO EMPREENDEDORISMO NOS CURSOS DE ADMINISTRAÇÃO	
Por Roselis Natalina Mazzuchetti , Gelson Luiz Uecker, Adriane D. Uecker y Sebastião Cavalcanti Neto.....	94
CARACTERÍSTICAS DAS ORGANIZAÇÕES EMPREENDEDORAS SEGUNDO MITZBERG: ESTUDO DE CASOS EM EMPRESAS	
Por Roselis Natalina Mazzuchetti , Gelson Luiz Uecker y Adriane D. Uecker.....	104

DIAGNÓSTICO DAS ATIVIDADES LOGÍSTICAS EM UM ENTREPOSTO DE UMA COOPERATIVA AGRÍCOLA	
Por Roselis Natalina Mazzuchetti y Camila Schemberger	112
A UTILIZAÇÃO DAS REDES COMO METODOLOGIA PARA UTILIZAÇÃO EM PESQUISAS BIBLIOGRÁFICAS	
Por Sebastião Cavalcanti Neto.....	123
INCORPORACIÓN DEL EMPRENDEDURISMO DESDE EL ÁMBITO UNIVERSITARIO	
Por Juana María Saucedo Soto , Hernández Bonilla Alicia, Rodríguez Garza Ma. De la Luz y María del Carmen Vielma Martínez.....	138
APROXIMACIÓN A UN MODELO DE GESTIÓN DE LA PRODUCCIÓN AGRÍCOLA CON ENFOQUE AGROECOLÓGICO PARA EL DESEMPEÑO DE PEQUEÑAS Y MEDIANAS EMPRESAS (PYMES) BANANERAS.	
Por Odalys Bárbara Burgo Bencomo, Fernando Juca Maldonado y José Armando Estrada Hernández	151
ESTRATEGIAS DE COMUNICACIÓN APOYADAS EN FORMATOS HÍBRIDOS	
Por Aida María de Vicente Domínguez.....	158
PRESENTE, PASADO Y FUTURO DEL PERIODISMO DIGITAL	
Por Aida María de Vicente Domínguez.....	165
CREA, INNOVA: UNA PROPUESTA FORMATIVA PARA INCENTIVAR LA INNOVACIÓN EN LAS ORGANIZACIONES	
Por Sandra María Rivas García José María Romero Rodríguez y Amparo Castelló Quintana	170
PRODECON: TRANSFORMANDO LA DEFENSA AL CONTRIBUYENTE	
Por Valentín Alonso Novelo , Teresita de Jesús Sabido Domínguez y Gustavo Alberto Barredo Baqueiro	184

Gestión del conocimiento en las organizaciones: una estrategia que suma

José María Romero Rodríguez

Universidad de Granada

rommarr@hotmail.com

Resumen

La gestión del conocimiento en las organizaciones se posibilita como una estrategia para aumentar el rendimiento y resultados a través de la distribución del mismo. En el siguiente escrito se recoge el valor que aporta la aplicación de este sistema, el mapa conceptual como herramienta elicitoria del conocimiento experto y el proceso para gestionar el conocimiento en una institución. El objetivo de este trabajo consiste en introducir y dar a conocer al lector esta forma de proceder en las organizaciones a partir de su propio capital humano, lo que incide en el mínimo gasto de recursos y la ausencia de factores externos. Finalmente, se establecen una serie de implicaciones que hacen de la gestión del conocimiento un procedimiento eficaz.

Palabras clave: gestión del conocimiento, representación del conocimiento, conocimiento experto, mapas conceptuales.

1. Introducción a la sociedad del conocimiento

El siglo XXI se caracteriza por la globalización y conexión entre distintos pueblos y culturas. En este sentido, el avance de las tecnologías y de internet ha posibilitado un acceso libre a la información, la cual está disponible en red y en abierto. Este hecho hace que nos encontremos en una sociedad del conocimiento, donde la facilidad de acceso a la información abre un abanico de posibilidades en cuanto a su utilización en nuestra vida cotidiana. No obstante existe una contrapartida: la sobreinformación.

La dispersión y la variabilidad de datos en la red son inmensos, lo que reduce en ocasiones la calidad informativa, ya que cualquier persona puede crear y subir información. Por ello, la facilidad en el acceso y la gran cantidad de datos pueden influir de forma negativa en la sociedad, generando personas no críticas con la información, las cuales se dedican a leer todo lo que buscan sin filtros y a copiar y pegar cualquier texto en sus quehaceres. Ante ello, la gran tarea es saber discriminar y seleccionar la información útil.

En este escenario, se pone de manifiesto la necesidad de gestionar el conocimiento de aquellas personas que aportan un valor positivo en las organizaciones debido a su experiencia y conocimiento. Como destaca Gairín (2012) “desde una perspectiva socioprofesional, asumir que las organizaciones son productoras de conocimiento y que tienen la obligación de gestionarlo de manera eficiente tiene una gran trascendencia” (p. 19). El hecho diferencial radica en la captura y representación del conocimiento de los profesionales para su transferibilidad al resto. De este modo, el compartir saberes dentro de la organización potencia el conocimiento colectivo y el aprendizaje individual, puesto que se genera un ambiente en el que se tiene constancia de lo que funciona y de cómo hacer que funcione.

2. El conocimiento como valor en la organización

La importancia de la transferencia del conocimiento no es algo nuevo, viene desde la antigüedad, por ejemplo en la transmisión del saber entre generaciones o en los gremios. Aunque siempre surge la dificultad para su transferibilidad, puesto que el conocimiento experto es un conocimiento tácito, el cual se basa en la experiencia del sujeto y no es accesible de forma directa. Para ello, es necesario convertir el conocimiento tácito en explícito a través de un proceso de representación y expresión (Pérez-Montoro, 2008). En este proceso, la aplicación del mapa conceptual para la elicitación del conocimiento es una herramienta adecuada y validada que permite representar el saber de la persona de forma gráfica.

La subjetividad y particularidad del conocimiento tácito dificultan su transmisión, aunque los mapas conceptuales están posibilitando su captura y representación. En este sentido, el modelo constituido por Nonaka, & Takeuchi (1995) sobre la conversión del conocimiento tácito en explícito encaja perfectamente con la construcción del mapa conceptual (tabla 1).

Tabla 1
Similitudes entre el modelo de Nonaka, & Takeuchi (1995) y el mapa conceptual.

Modelo de Nonaka, & Takeuchi (1995)	Mapa conceptual
Fase 1: compartir conocimiento tácito	Captura la información perteneciente al conocimiento experto mediante instrumentos complementarios como la entrevista
Fase 2: crear conceptos	Los mapas conceptuales están compuestos por conceptos, para su elaboración es necesario generar conceptos en base a la información obtenida
Fase 3: justificar los conceptos creados	Las palabras de enlace dotan de rigurosidad a los conceptos, por tanto se justifica su presencia

Fase 4: construir arquetipos	El mapa conceptual representa el conocimiento en una estructura gráfica
Fase 5: transferir el nuevo concepto a todos los niveles organizativos	El mapa conceptual definitivo puede generalizarse como modelo de conocimiento para toda la organización

Nota. Elaboración propia a partir de Nonaka, & Takeuchi (1995)

Teniendo en cuenta todas estas consideraciones, el mapa conceptual como herramienta para la captura y representación del conocimiento valida una forma de trabajar la gestión del conocimiento en las organizaciones. La importancia de su gestión radica en la creación de un ambiente de transmisión de saberes recíproco que tiene como consecuencia el aumento del conocimiento de todo el personal y por ende, una forma de actuar en las tareas cotidianas más eficiente. Ya que, de este modo se comparte lo que uno conoce sobre cómo realizar el trabajo y se unifica al saber propio de la persona, mejorando así la ejecución de la tarea.

En otras palabras, gestionar el conocimiento de la organización a partir de la detección del personal más cualificado, al cual se le realizará una captura y representación de su conocimiento para la transferibilidad al resto, incide considerablemente en el valor propio de la organización, como unidad generadora de conocimiento.

Cada vez son más las organizaciones que emplean recursos para formar al personal, incluso algunas de ellas directamente contratan a personas sin experiencia o formación específica en el sector para formarlas en base a su cultura de empresa y forma de actuación. Por ello, aplicar un modelo de gestión del conocimiento pone de manifiesto el capital humano de la organización, puesto que se utilizan recursos para transferir las buenas praxis de una serie de profesionales al resto.

En definitiva, tal y como se refleja en la figura 1 se inicia un proceso donde entran en juego diferentes tipos de conocimiento para finalmente poder contribuir al beneficio de la organización.

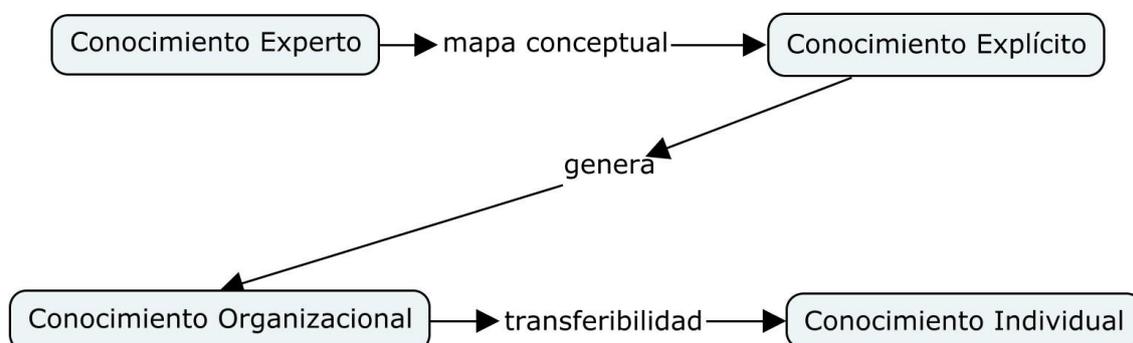


Figura 1. Tipos de conocimiento que intervienen en la gestión del conocimiento de las organizaciones. Fuente: elaboración propia.

A través de la representación del conocimiento experto utilizando el mapa conceptual se transforma en conocimiento explícito, el cual genera conocimiento organizacional propio de la institución que será necesario transferir para contribuir al conocimiento individual de los sujetos.

3. ¿Cómo gestionar el conocimiento en las organizaciones?

El proceso para la gestión del conocimiento se inicia detectando a aquellas personas que tienen un desempeño superior en las tareas en base a su forma de actuación. Una vez detectadas, ya sea por referencia de los superiores o a través de instrumentos de recogida de datos como un cuestionario sobre desempeño laboral, el paso natural es realizar una entrevista de carácter semiestructurado. Dicho instrumento nos proporcionará unas cuantas cuestiones clave que se irán desarrollando y otras que surgirán en cualquier momento. La elección de la entrevista semiestructurada para recoger la información referente al conocimiento y formas de proceder de la persona viene avalada por una serie de autores (González y otros, 2010; José María Romero Rodríguez. Becario de colaboración en el departamento de Didáctica y Organización Escolar de la Universidad de Granada. Estudiante del Máster Universitario en Investigación e Innovación en Currículum y Formación.

González, Fiz y Ayerdi, 2012; Martínez y Valbuena, 2013; Romero y Barrio, 2016), los cuales justifican su utilización como paso previo para la representación a través del mapa conceptual.

A partir de esta información se debe iniciar un proceso de categorización para ir obteniendo los conceptos principales que guiarán la construcción del mapa conceptual. Para ello, hay que tener en cuenta que la propia construcción del mapa conceptual lleva aparejada la rigurosidad y precisión (González, 2008; Gijón, 2010; Romero, 2015), puesto que los conceptos deben ir acompañados de palabras de enlace, las cuales aportan el significado. De este modo, dos aspectos fundamentales a la hora de elaborar un mapa conceptual son:

- Jerarquía de conceptos, el concepto principal se sitúa en la parte superior.
- Palabras de enlace entre cada concepto, se debe situar una palabra o palabras que doten de significado al concepto predecesor.

Teniendo elaborado el mapa, éste se convierte en un modelo de conocimiento, puesto que refleja el conocimiento experto de un miembro de la organización que destaca en su ámbito. Por consiguiente, para que sea realmente interesante y fructífero el proceso, los modelos de conocimiento obtenidos del personal se deben recoger en un plan formativo.

En suma, con el plan de formación se transfieren los conocimientos y se facilitan modelos de actuación de la profesión que inciden directamente en el resto del personal.

Como se ha comentado en la figura 1 se ponen de manifiesto varios tipos de conocimiento en relación al proceso que se está siguiendo en cada momento, en el diagrama sobre la gestión del conocimiento (figura 2) se especifica cada uno de ellos. De esta forma, el conocimiento experto (tácito) propio de los profesionales avanzados se transforma en conocimiento explícito a través de la entrevista semiestructurada y su posterior representación en mapas conceptuales. Lo que genera modelos de conocimiento que son parte del conocimiento organizacional de la institución, ya que ese conocimiento es propio y atribuido a una organización (Pérez-Montoro, 2008). Finalmente el conocimiento organizacional pasa a conocimiento individual tras transferirse a partir de planes formativos al resto del personal, de tal forma que el conocimiento propio de la organización se asimila por parte de los sujetos y lo adhieren a su conocimiento táctico y explícito.

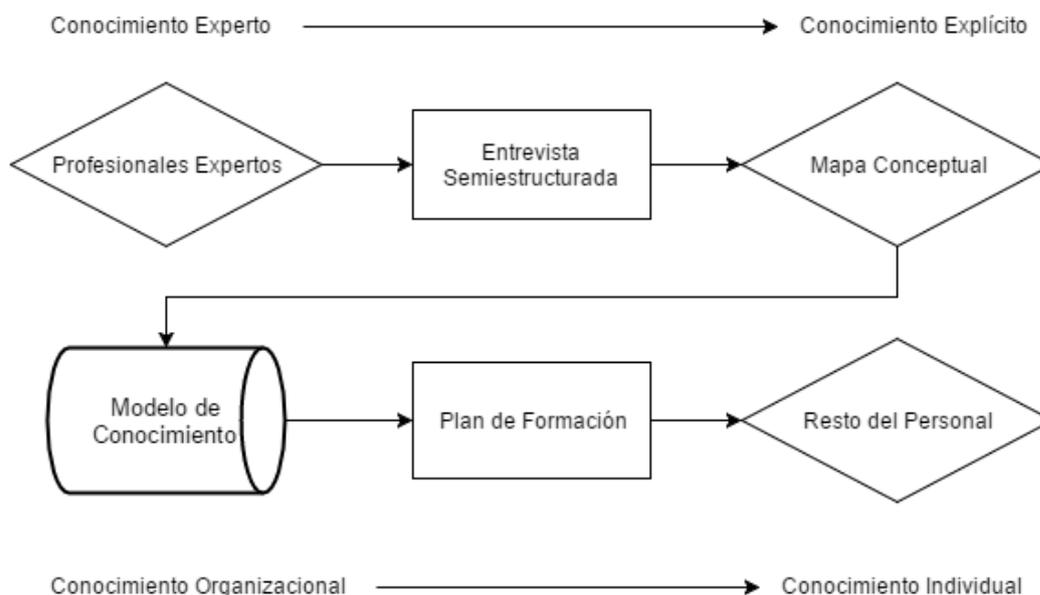


Figura 2. Diagrama sobre la gestión del conocimiento. Fuente: elaboración propia.

4. Implicaciones

Aplicando este tipo de modelo en las organizaciones a priori pueden establecerse una serie de beneficios y ventajas asociados a él, entre ellos:

José María Romero Rodríguez. Becario de colaboración en el departamento de Didáctica y Organización Escolar de la Universidad de Granada. Estudiante del Máster Universitario en Investigación e Innovación en Currículum y Formación.

- La pieza clave es el capital humano propio de la organización. Por tanto, se prescinde de personal y recursos externos para generar el conocimiento sobre el puesto de trabajo.
- Genera un *feedback* de saberes entre el personal, los cuales se retroalimentan del conocimiento de los compañeros.
- El conocimiento organizacional sobre el buen desempeño y la forma de realizar las tareas eficazmente queda explícito en documentos tangibles y puede ser consultado en cualquier momento.
- Acelera la formación de nuevos miembros en la organización, lo cual disminuye los errores y fallos iniciales.
- El conocimiento sigue aumentando a medida que se avanza y descubren nuevas posibilidades en la forma de proceder en la ejecución de las actividades diarias.

De este modo, como destacan Del Moral y otros (2007):

“la GC consiste en poner a disposición del conjunto de miembros de una institución, de modo ordenado, práctico y eficaz, además de los conocimientos explicitados, la totalidad de los conocimientos particulares, esto es, tácitos, de cada uno de los miembros de dicha institución que puedan ser útiles para el más inteligente y mejor funcionamiento de la misma y el máximo desarrollo y crecimiento de la institución” (p.13).

Partiendo de la consideración de estos autores, se reafirma que la gestión del conocimiento en las organizaciones es una estrategia que suma, puesto que la organización se transforma en un ente común en el que todos aportan valor y conocimiento que mejora su funcionamiento.

En definitiva, considerando que nos encontramos actualmente en un mercado laboral inestable y cambiante, conocer las limitaciones y el potencial propio del conocimiento de la organización es la pieza angular para mantenerse a flote y seguir avanzando en el sector donde basa su actividad.

Referencias

- Del Moral, A., Pazos, J., Rodríguez, E., Rodríguez, A. y Suárez, S. (2007). *Gestión del conocimiento*. Madrid: Thomson.
- Gairín, J. (2012). *Gestión del conocimiento y desarrollo organizativo: formación y formación corporativa*. Madrid: Wolters Kluwer.
- Gijón, J. (2010). *Experiencia de uso de mapas conceptuales en enseñanza superior (CD Interactivo)*. Sevilla: Fundación ECOEM.
- González, F., Fiz, M.R. y Ayerdi, P. (2012). Un ejemplo de profesor agente de buenas prácticas docentes en el ámbito de la Sociología. *Revista de Docencia Universitaria*, 10(1), 105-122.
- González, F., Guruceaga, A., Pozueta, E. y Porta, S. (2010). Una aproximación al conocimiento de una profesora universitaria, agente de buenas prácticas docentes, utilizando mapas conceptuales. *Profesorado*, 14(3), 117-130.
- González, F.M. (2008). *El mapa conceptual y el Diagrama V. Recursos para la Enseñanza Superior en el Siglo XXI*. Madrid: Narcea.
- Martínez, C.A. y Valbuena, E.O. (2013). Complejidad del conocimiento profesional de una profesora de ciencias de Primaria sobre el conocimiento escolar. *Campo Abierto*, 32(1), 117-135.
- Nonaka, I., & Takeuchi, H. (1995). *The knowledge-creating company: How Japanese companies create the dynamics of innovation*. New York, NY: Oxford University Press.
- Pérez-Montoro, M. (2008). *Gestión del conocimiento en las organizaciones: fundamentos, metodología y praxis*. Gijón: Ediciones TREA.
- José María Romero Rodríguez. Becario de colaboración en el departamento de Didáctica y Organización Escolar de la Universidad de Granada. Estudiante del Máster Universitario en Investigación e Innovación en Currículum y Formación.

- Romero, J.M. (2015). El mapa conceptual como herramienta en la educación del siglo XXI. En M. El Homrani, A. Conde y D.E. Báez (Coords.), *“La educación actual: nuevos retos, nuevas tareas”*. Libro de las Jornadas Educativas 2015 (168-178). Granada: Ediciones Adeo.
- Romero, J.M. y Barrio, M.N. (2016). Buenas prácticas en formación e-learning: el caso de INESEM Business School. En Roig-Vila, R. (Ed.), *EDUcación y TECnología. Propuestas desde la investigación y la innovación educativa* (p. 350). Barcelona: Octaedro.

TRANSFORMACIÓN E INNOVACIÓN DOCENTE: ANÁLISIS DE LOS CUADRANTES CEREBRALES PREDOMINANTES DE ALUMNOS DE NEGOCIOS

Valentín Alonso Novelo, M.C.

Teresita de Jesús Sabido Domínguez, M.A.D.

Dr. Jorge Ramón Salazar Cantón

Palabras clave: Alumnos universitarios, Cuadrantes cerebrales, Estilos de aprendizaje.

Antecedentes

Un estilo de aprendizaje corresponde a aquellos aspectos cognitivos, afectivos y fisiológicos, que sirven como una guía relativamente estable de cómo los estudiantes perciben, interaccionan y responden a sus ambientes de aprendizaje (Cabrera Albert & Fariñas León, 2005).

La palabra aprendizaje se refiere a la adquisición por la práctica de una conducta duradera (Real Academia Española, 2014).

Los estudios e investigaciones realizados en este ámbito han demostrado que los seres humanos aprenden de forma diferente, cada persona utiliza un método o estilo de aprendizaje propio, por tanto es necesario encontrar los caminos más adecuados para facilitar el aprendizaje (Celis Guzmán, Sánchez Soto, Martínez Reyes, Soberanes Martín, & Juárez Landin, 2014).

Por lo anterior esta palabra tiene diversas connotaciones, por ejemplo: las teorías conductistas se centran en el cambio de la conducta a través del estímulo-respuesta y del esfuerzo selectivo; las teorías cognitivas ven el aprendizaje como transformaciones en las estructuras cognitivas y se centra en el procesamiento y transmisión de información por medio de la comunicación, la explicación, la recombinación, el contraste, la inferencia y la resolución de problemas; las teorías constructivistas se basan en los procesos por los cuales los discentes construyen sus propias estructuras mentales al interaccionar con un entorno; las teorías del aprendizaje social tienen en cuenta las interacciones sociales por lo que se centran en el estudio de los procesos cognitivos por los que la observación se puede convertir en fuente de aprendizaje; finalmente, las teorías neurofisiológicas se centran en los mecanismos biológicos del aprendizaje, estudian los límites y los ritmos fisiológicos y cuestiones relacionadas con la estimulación y la optimización de los procesos de la memoria (Wenger, 2001)

Independientemente de la teoría de referencia, lo importante es que el aprendizaje sea significativo, por lo que debe considerar el engranaje lógico de los conocimientos novedosos con los conceptos, ideas y representaciones previamente formados en las estructuras cognoscitivas del alumno; se crea así un conocimiento propio e individual. Cuando los alumnos son enseñados conforme a su estilo de aprendizaje individual, captan los saberes con más efectividad (Celis Guzmán, Sánchez Soto, Martínez Reyes, Soberanes Martín, & Juárez Landin, 2014)

Los estudios a nivel superior requieren adquiera conocimientos y competencias que lo lleven al éxito en su futuro profesional, por lo que deben ser conscientes del estilo de aprendizaje que mejor se adapta a sus necesidades de estudio

La Facultad de Contaduría y Administración de la Universidad Autónoma de Yucatán (FCA/UADY) es una institución pública con 53 años de historia, ubicada en la ciudad de Mérida, Yucatán, y con una unidad de estudios en la ciudad de Tizimín, cuenta con 4 licenciaturas, en los turnos matutino y vespertino, en un período de 10 semestres. Los alumnos de los últimos 6 semestres realizan prácticas profesionales y hacen su servicio social, lo que implica que tengan jornadas extensas de actividad, por lo que conocer su estilo personal de aprendizaje, de conformidad al Modelo de los Cuadrantes Cerebrales, les será

de utilidad para eficientar las horas que dedican al estudio y adquisición de conocimientos y competencias apropiadas para su inserción en el mercado laboral.

Planteamiento del problema: ¿Cuál es el cuadrante cerebral predominante en los estilos de aprendizaje de los alumnos del curso de verano de inglés en la Facultad de Contaduría y Administración de la Universidad Autónoma de Yucatán, en el año 2016?

Objetivo de investigación: Caracterizar los estilos de aprendizaje, respecto a la Teoría de los Cuadrantes Cerebrales, que se presenta en los alumnos del curso de verano de inglés en la Facultad de Contaduría y Administración de la Universidad Autónoma de Yucatán, en el año 2016.

Hipótesis

Los alumnos del curso de verano de inglés en la Facultad de Contaduría y Administración de la Universidad Autónoma de Yucatán, en el año 2016, presentan predominancia del Cuadrante Cerebral Cortical Izquierdo en sus estilos de aprendizaje.

Justificación

Cada persona debe conocer su estilo de aprendizaje, entre las múltiples teorías en la materia, el modelo de Cuadrantes Cerebrales de Ned Herrmann, investigador psicoanalista germano, hace un símil del cerebro con el globo terráqueo: con cuatro puntos cardinales, que constituyen maneras diferentes de operar, de pensar, de creer y aprender (Celis Guzmán, Sánchez Soto, Martínez Reyes, Soberanes Martín, & Juárez Landin, 2014).

Estos cuatro estilos de aprendizaje son: Cortical izquierdo o racional, son alumnos que prefiere conocer la teoría antes de pasar a la experimentación, van a la escuela a aprender, por lo que les gustan las clases apoyadas en los hechos y las pruebas; Límbico izquierdo u organizado, prefiere avanzar de manera planificada, con sesiones estructuradas que le permitan integrar conocimientos; Cortical derecho o experimental, requiere apertura y visión de futuro a largo plazo, valora lo original, lo novedoso y los conceptos que le hacen pensar, sabe distinguir lo importante, por lo que normalmente toma pocos apuntes; y Límbico derecho o sentimental, quienes privilegian la comunicación y la relación al tener la necesidad de compartir lo que escucha para corroborar que ha comprendido lo enseñado, ya que lo mueven el sentimiento y el instinto (Rojas, Salas, & Jiménez, 2006).

En cada individuo existe la dominancia de un cuadrante cerebral que está relacionado con la forma predilecta para aprender, entender y expresar algo, denominados modos preferidos de conocimiento, el cual es el que mayor probabilidad de utilización tiene al tener la necesidad dar solución a un problema o elegir una experiencia de aprendizaje (Rojas, Salas, & Jiménez, 2006).

Es importante para los alumnos universitarios conocer su estilo de aprendizaje basado en el modelo de los Cuadrantes Cerebrales, con el fin de que ellos elaboren estrategias que les permitan conformar un conocimiento propio e individual, ya que serán capaces de integrar los nuevos saberes y competencias con mayor efectividad al hacer más eficientes los momentos que dedican al estudio.

Metodología

El estudio aplicado es de tipo cuantitativo descriptivo. Los estudios descriptivos se centran en recolectar datos que describan y caractericen la situación tal y como es.

El tipo de diseño es no experimental (la variable es atributiva) y transversal (un test a cada alumno).

La población son 53 estudiantes del curso de verano de inglés de la Facultad de Contaduría y Administración de la Universidad Autónoma de Yucatán. Se realizó una muestra no probabilística por cuotas.

El instrumento aplicado es el Test de Cuadrantes Cerebrales de Herman, cuestionario de 12 ítems. Previamente se colocaron 4 datos demográficos que fueron sexo, edad, licenciatura que estudian y si trabajan o no.

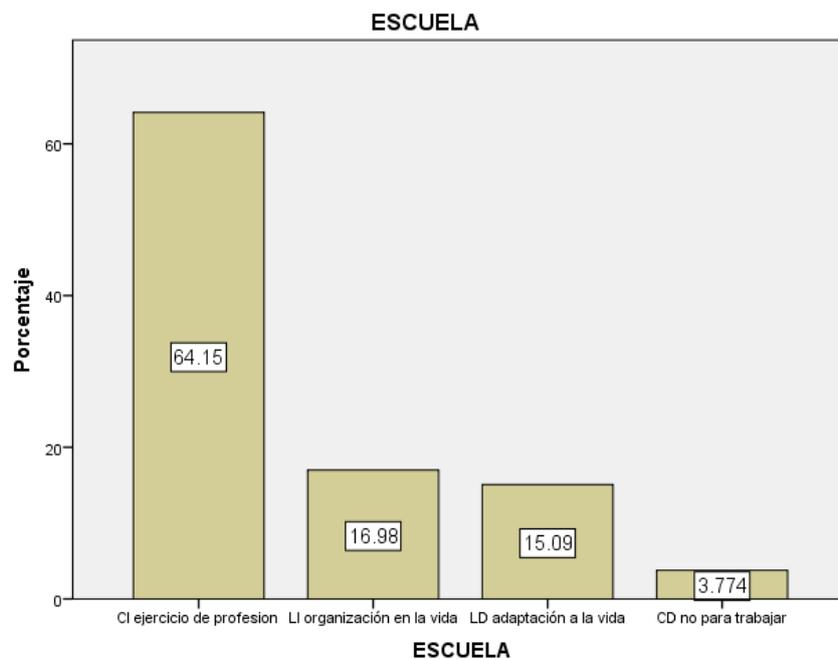
El método de recolección de datos es la aplicación autoadministrada del test.

Resultados

Del porcentaje de estudiantes a quienes se les aplicó el Test de Cuadrantes Cerebrales de Herman, el 58.50% fueron mujeres y el 41.50% restante fueron hombres. Las edades de los encuestados oscilaron entre los dieciocho y los veinticinco años de edad, siendo la edad promedio 21 años, con una desviación típica de 2.03. Se hace notar que el 60.40% de los alumnos labora y el 39.60% no lo hace. Respecto a los programas educativos cursados, el 67.90% de los sujetos encuestados estudia la carrera de Contador Público, el 15.10% la Licenciatura en Administración, el 9.40% la Licenciatura en Mercadotecnia y Negocios Internacionales, y el 1.90% la Licenciatura en Administración de Tecnologías de Información, el 5.70% de la muestra no son estudiantes de la FCA, pero sí de la UADY y cursan carreras de otras áreas.

El resultado de las capturas de datos arrojó que el estilo de dominancia entre estos alumnos es el Cortical Izquierdo, no percibiéndose diferencias importantes entre ambos sexos. Los resultados obtenidos en cada una de las respuestas del test para cada uno de los cuadrantes cerebrales determinan que: el 44.50% predomina el Cortical izquierdo, en segundo lugar con un 27.47% predomina el cuadrante Cortical derecho, con el 21.22% sigue en preferencia el cuadrante Límbico izquierdo y con el menor porcentaje de respuestas, un 8.81%, aparece el Límbico derecho.

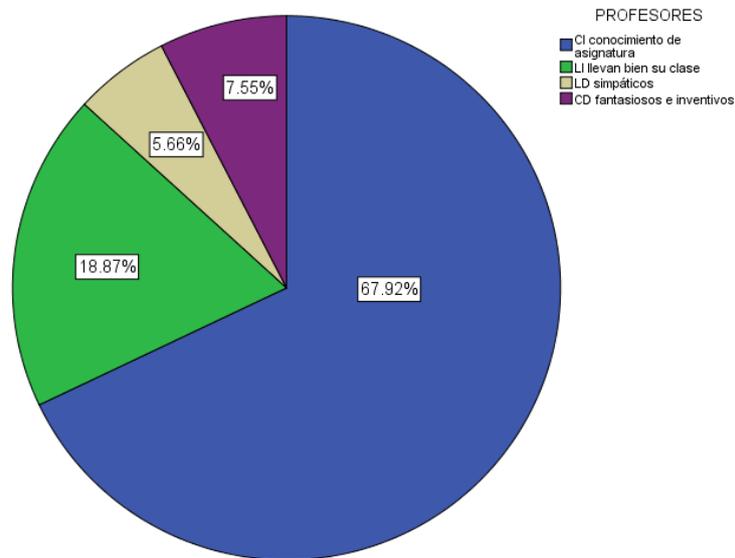
Gráfica 1. Utilidad de la escuela



Fuente: Elaboración propia con base en resultados de instrumentos aplicados (2016).

Ahora bien, al analizar si los alumnos consideran de utilidad a la escuela, contestando a la pregunta ¿Para qué se sirve?, predominan sus opiniones destacando que es de importancia para adquirir conocimientos esenciales para ejercer la profesión, y de una manera mas baja la consideran útil para la organización y adaptación en la vida, mientras que muy pocos declaran que la escuela no es indispensable para trabajar.

Gráfica 2. Relaciones con los profesores

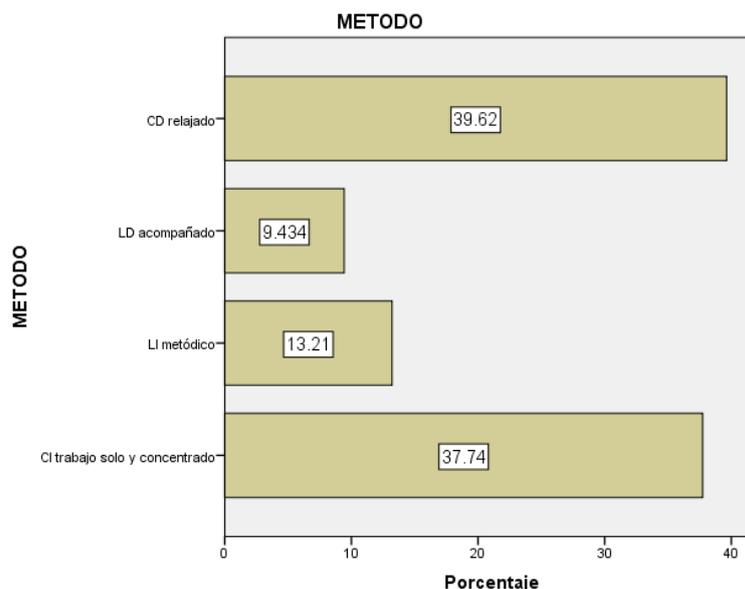


Fuente: Elaboración propia con base en resultados de instrumentos aplicados (2016).

Los estudiantes consideran en su mayoría que tienen una mejor relación con los profesores que demuestran que conocen bien su materia y que sus clases la realizan de manera muy intensa, también aquellos saben desarrollar bien su clase incluso si son estrictos.

Si los profesores presentan sus ideas de manera que parezcan inventadas y quieran alegrar a los alumnos, esto no ayuda a que se establezca una mejor relación con los alumnos.

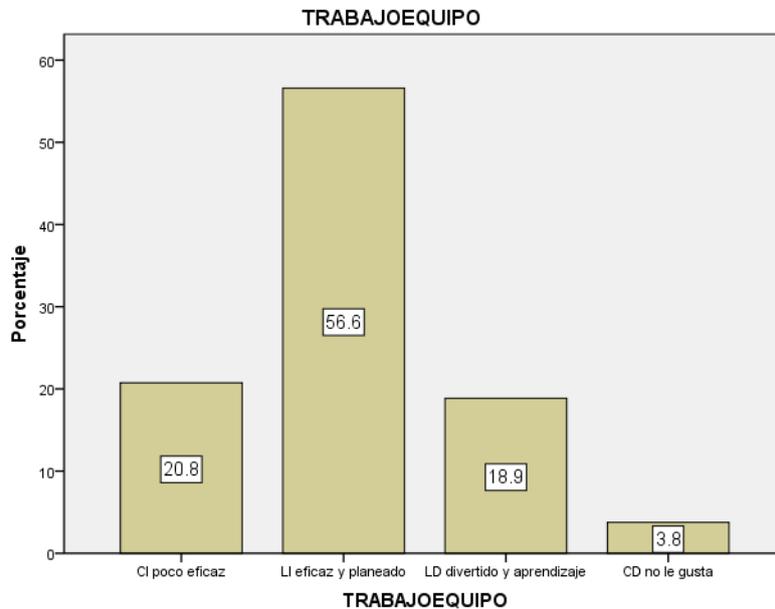
Gráfica 3. Método de aprendizaje



Fuente: Elaboración propia con base en resultados de instrumentos aplicados (2016).

Los alumnos del curso de verano de inglés en la Facultad de Contaduría y Administración de la Universidad Autónoma de Yucatán, en el año 2016, consideran que al hacer sus deberes y lecciones de forma relajada y organizada les lleva a conseguir un mejor aprendizaje; al igual que prefieren realizar sus trabajos de manera solitaria para obtener mejor concentración. También se puede observar que en menor proporción los alumnos necesitan estar acompañados y son metódicos para conseguir un buen aprendizaje.

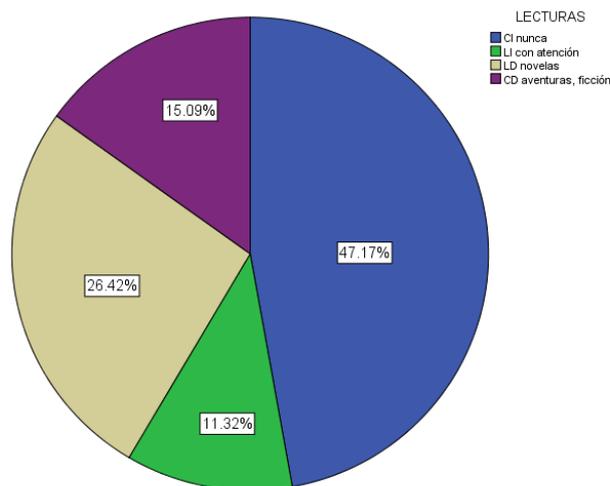
Gráfica 4. Trabajo en equipo



Fuente: Elaboración propia con base en resultados de instrumentos aplicados (2016).

Con respecto a la forma de trabajo realizada en equipo, los estudiantes consideran que es un procedimiento eficaz mientras sea bien planeado y hasta lo pueden considerar divertido y de aprendizaje, sin embargo una pequeña proporción de alumnos considera que no es eficaz ya que algunos compañeros se aprovechan y no lo toman seriamente; y muy pocos alumnos opinan que no aportan valor el trabajar de esta manera.

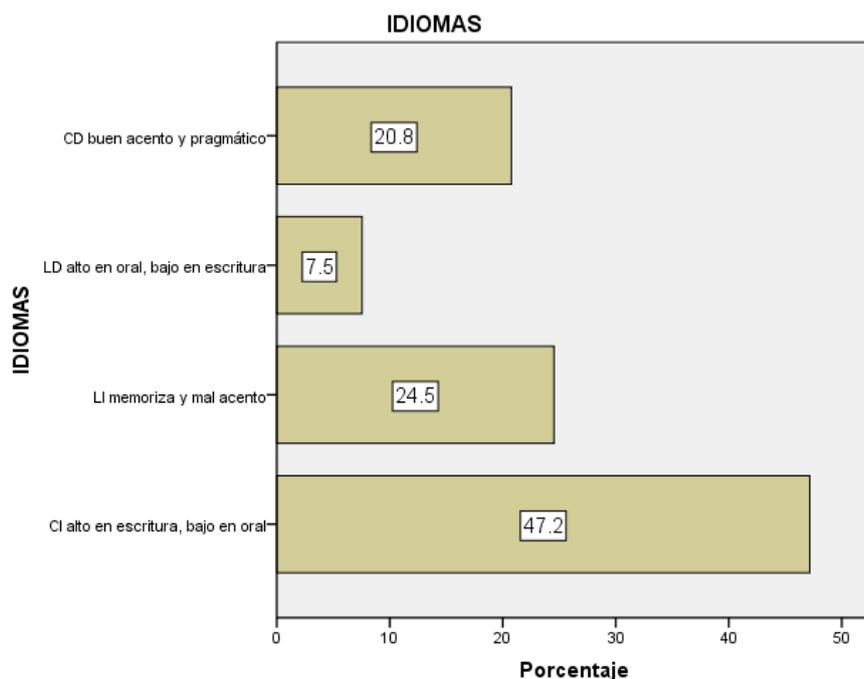
Gráfica 5. Lecturas



Fuente: Elaboración propia con base en resultados de instrumentos aplicados (2016).

Llama la atención que los estudiantes casi nunca realizan lecturas, salvo los libros que les imponen los profesores o les aconsejan otras personas, pero por iniciativa propia no toman tiempo para leer. Aunado a la poca lectura, cuando la realizan es para novelas, historias emocionantes, aventuras, ficción, y muy pocos con la debida atención que se requiere.

Gráfica 6. Lecturas



Fuente: Elaboración propia con base en resultados de instrumentos aplicados (2016).

En la última gráfica, se pudo notar que en los estudiantes en cuanto a los idiomas, conocen las reglas gramaticales y las escriben pero tienen menos facilidad para hablarlo, mientras que algunos tienen buen acento y son pragmáticos, y muy pocos manejan muy bien la parte oral pero poca escritura correcta.

Conclusiones

Existe una predominancia del cuadrante Cortical izquierdo, en 7 de los 12 ítems analizados, lo que indica que la mayor parte del alumnado prefiere analizar y dar solución a problemas técnicos, definir objetivos para sus siguientes semestres de estudio, aprender a utilizar hojas de cálculo, desarrollar presentaciones y hacer uso de la lógica al momento de tomar decisiones. Por tanto aprenden por prueba de teoría, de forma estructurada y prefieren adquirir habilidades por medio de la praxis. Entonces responden mejor a contextos secuenciales y organizados, estudios de caso y aprendizaje planeado (Celis Guzmán, Sánchez Soto, Martínez Reyes, Soberanes Martín, & Juárez Landin, 2014).

A hora bien, presentaron preferencia en el cuadrante Límbico izquierdo en trabajos en equipo, lo que indica que creen que este es eficaz si está bien planeado, con disciplina e instrucciones claras. En cuanto a la manera como se les pregunta, la dominancia correspondió al Cortical derecha, que considera que lo mejor es responder cuando conoce la respuesta y puede participar levantando la mano, adicionalmente es capaz de encontrar fácilmente la respuesta a problemas complicados, pero no así a los sencillos.

En cuanto a las calificaciones, predominó el Cortical derecho en los hombres, lo que implica que no apuntan sus calificaciones por que pueden ser conseguidas fácilmente; en las mujeres hubo equilibrio entre el Cortical derecho ya descrito y el Cortical izquierdo, que dan alta importancia a las mismas, por lo que les dan seguimiento y control.

No tienen materias preferidas, ya que les gusta todo aquello que les permite imaginar y crear, por tanto presta mayor atención a las clases cuando se presenta algo nuevo o poco habitual, lo que corresponde al cuadrante Cortical derecho.

Como Corticales izquierdos, en general no leen por gusto, sino por necesidades académicas, sin embargo en las mujeres también hubo alta dominancia del cuadrante Límbico derecho, de donde se infiere que a ellas también les gustan los textos emocionantes y que les hagan soñar.

En cuanto al método de estudio, se puede argumentar que existe igual preferencia por hacer la tarea y estudiar de manera relajada (Cortical derecho) y aquellos que trabajan solos, concentrados de prisa y sin distracciones, ya que saben lo que hay que hacer (Cortical izquierdo).

Finalmente en cuanto a los idiomas, de manera general dominó el Cortical izquierdo que implica que se les facilita la escritura de idiomas extranjeros, pero no así desempeño oral, sin embargo en los hombres adicionalmente estuvieron altos también en el Cortical derecho, que les hace aplicar sus conocimientos para adaptarse a las situaciones que se les presenten de manera exitosa.

Bibliografía

- Cabrera Albert, J. S., & Fariñas León, G. (2005). El estudio de los estilos de aprendizaje desde una perspectiva vigostskiana: una aproximación conceptual. *Revista Iberoamericana de Educación*, 37(1), 6. Recuperado el 13 de julio de 2016, de file:///C:/Users/valentin.alonso/Downloads/1090Cabrera%20(3).pdf
- Celis Guzmán, M., Sánchez Soto, J. M., Martínez Reyes, M., Soberanes Martín, A., & Juárez Landin, C. (septiembre de 2014). Estilos de aprendizaje de acuerdo a la Teoría de Cuadrantes Cerebrales en estudiantes del Centro Universitario UAEM Valle de Chalco. *El Cálculo y su Enseñanza*, 5(5), 139-148. Recuperado el 13 de julio de 2016, de http://mattec.matedu.cinvestav.mx/el_calculo/data/docs/P9.bbf0a982b7788f.pdf
- Real Academia Española. (octubre de 2014). *Aprendizaje*. Recuperado el 13 de julio de 2016, de Diccionario de la Lengua Española: <http://dle.rae.es/?id=3lacRHm>
- Rojas, G., Salas, R., & Jiménez, C. (2006). Estilos de aprendizaje y estilos de pensamiento entre. *Estudios Pedagógicos*, XXXII(1), 49-75. Recuperado el 14 de julio de 2016, de <http://www.redalyc.org/pdf/1735/173514132004.pdf>
- Wenger, E. (2001). *Comunidades de práctica: Aprendizaje, significado e identidad*. Barcelona: Paidós.

Socialización del conocimiento sobre experiencias de consumidores en mercadotecnia verde.

Lozano Ramírez Ma. Cruz
Universidad Autónoma de Baja California, Campus Tijuana.
Correo. ma.cruz.lozano.ramirez@uabc.edu.mx

Resumen.

Este documento presente resultados preliminares de un estudio cuyo objetivo fue identificar la socialización de las experiencias de los consumidores, sobre mercadotecnia verde. El diseño de investigación es no experimental, aplicado a una muestra de 614 sujetos que consumen productos y servicios de manera cotidiana. Los resultados señalan que el conocimiento tácito consiste en experiencias orientadas al apoyo de problemas y comportamientos ecológicos, aunque de manera muy limitada.

Términos clave: Conversión del conocimiento, Gestión del conocimiento, Marketing verde, Socialización del conocimiento.

JEL: M3, M31.

Summary.

This document presents preliminary results of a study whose objective was to identify the socialization of the experiences of the consumers, on green marketing. The research design is non-experimental, applied to a sample of 614 subjects who consume products and services on a daily basis. The results indicate that tacit knowledge consists of experiences oriented towards the support of ecological problems and behaviors, albeit to a very limited extent.

Key terms: Knowledge conversion, Knowledge management, Green marketing, Socialization of knowledge.

JEL: M3, M31.

Socialización del conocimiento sobre experiencias de consumidores en mercadotecnia verde.

Introducción.

La responsabilidad social de las empresas se ve plasmada en acciones como la incorporación de marketing verde para satisfacer las necesidades de los consumidores con productos ecológicos, cuya innovación en sus procesos productivos (empaques, etiquetas informativas), Kotler, (2006); Belz, *et. al.* (2013), refleja su inquietud por la preservación de los recursos no renovables y el medio ambiente, Hamann, (*s/f*), Rashmi y Pawan, (2012). De igual manera, la estructuración de información sobre productos verdes para difundirla a los consumidores, apoyar sus procesos de compra, Gautami, *et. al.*, (2014) y concientizarles resulta relevante porque apoya los criterios de selección para sus compras y les permite tener una percepción basados en la información recibida de su entorno (familia, grupos de relación, publicidad) que al comprender su impacto desarrollan actitudes ecológicas que reflejan sus creencias y conocimientos, enfoque hacia los productos y comportamiento (Calomarde, 2000 cit. por Hamann, *s/f*). De igual manera, las actividades empresariales se han enfocado en consumidores dispuestos a pagar por productos ecológicos, Belz, *et. al.* (2013) porque saben cómo satisfacer sus necesidades, (Peattie, 1995; Macdonald *et. al.* 2006, cit. por Ali y Adil, 2014) y evitan productos que afecten a todo organismo viviente por someterlos a pruebas no éticas, (Ottman, 1993; Elkington, 1994 cit. por Ali y Adil, 2014) o porque comparten información de sus compra, Zaharia y Zaharia, (2015). En este contexto, se hace necesario identificar la socialización de las experiencias de los consumidores, sobre mercadotecnia verde. Como justificación del estudio, los resultados guiarán las decisiones directivas y podrían fomentar la responsabilidad social y concientizarles sobre el cuidado del medio ambiente. Asimismo, los resultados respaldarán la investigación denominada: *Procesos de conversión del conocimiento para el desarrollo de estructuras de información a consumidores verdes. Contexto: Tiendas de Autoservicio (Supermercados)*, clave 306/1495.

Marco teórico.

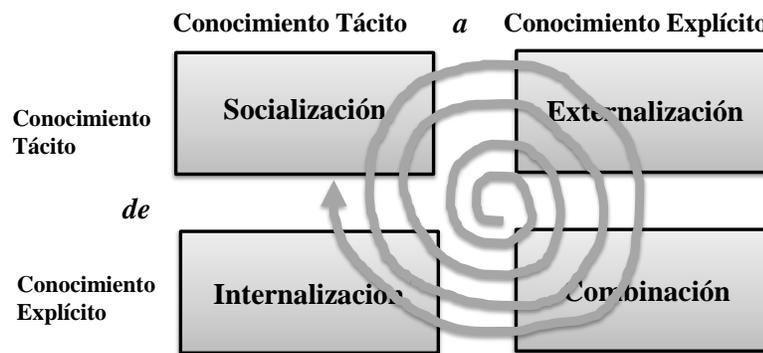
Gestión del conocimiento.

La gestión del conocimiento, es un *proceso que busca identificar los conocimientos y experiencias que poseen los miembros de una organización y la forma en que transfieren y mejoran su rendimiento*, Alshboul, *et. al.*, (2012). Esto tiene un impacto significativo en los resultados de las empresas porque involucra actividades que respaldan la conversión de información y capitalizan las experiencias en la toma de decisiones, al tiempo que incorporan procesos de aprendizaje que les aportan conocimientos, técnicas y habilidades para optimizar el desempeño del capital humano, en su posición laboral, Lozano, (2008). Por sí mismas, estas actividades promueven el desarrollo de capacidades y adaptación al entorno y se construyen socialmente fundamentadas en estructuras organizacionales congruentes a su entorno de mercado. En estos procesos de conversión, el conocimiento se crea a partir del intercambio de experiencias, de aprendizaje formal y de su aplicación, en una continua interacción, Nonaka, (1994); (Valhondo, 2010). A continuación se describen las formas de conocimiento y para el desarrollo del presente, únicamente abordares lo correspondiente a la socialización del conocimiento, ver figura 1.

Socialización del conocimiento sobre experiencias de consumidores en mercadotecnia verde.

- **De Tácito a Tácito (Socialización).** Es la experiencia compartida (socialización) y se genera a través de la interacción entre los individuos, ya sea por observación, imitación o práctica.
- **De explícito a explícito (Combinación).** Es el intercambio del conocimiento por medio de reuniones o conversaciones en las que se organiza, clasifica e incorpora información para crear nuevo conocimiento.
- **De tácito a explícito (Exteriorización).** Es la conversión del conocimiento que puede incrementarse a través de su interacción, integrándolo a la cultura de la organización.
- **De explícito a tácito (Interiorización).** Considera las experiencias adquiridas al aplicar nuevo conocimiento y compartirlo con los miembros de la organización en el desarrollo de las actividades laborales.

Figura 1. Formas de creación del conocimiento.



Fuente. Nonaka, I. (1994). A Dynamic Theory of Organizational Knowledge Creation Organization Science. ISSN: 1047-7039 Vol. 5 Issue 1, p14-37. 24p.

Como proceso es dinámico, impulsado por la cultura, el liderazgo y por las estructuras organizacionales internas y sistemas que aportan un contexto social donde se genera o restringe su interacción, Nonaka y Von Krogh, (2009). En este sentido, las organizaciones tienen la responsabilidad social de generar y difundir una estructura informativa que refleje los atributos del producto (precios, garantías, ciclos de vida), etc. para apoyar el proceso de compra, (LFPC, 2012), Blackwell, *et al.*, (2002); Woolcott, (2003), Belio & Sainz, (2007) e incorporar políticas sustentables que sensibilicen a los consumidores sobre su entorno, Bălăşescu, (2013), independientemente de que una constante, es la calidad y el precio, Sudbury, Kohlbacher y Hofmeister, (2012).

Método.

El diseño de investigación fue no experimental y el estudio explicativo, aplicado a una muestra de 614 sujetos residentes en la Ciudad de Tijuana, B.C. La hipótesis de investigación se definió como: *Hi. La socialización de las experiencias de los consumidores sobre mercadotecnia verde, favorece su responsabilidad.* La operacionalización de variables se fundamentó en la dimensión *Conocimientos* y

Socialización del conocimiento sobre experiencias de consumidores en mercadotecnia verde.

experiencias cotidianas sobre el consumo productos verdes), de la variable *Estructura de información sobre Mercadotecnia Verde*. El instrumento de medición fue una encuesta de 43 preguntas, tipo escala Likert de 6 puntos cuyas alternativas de respuesta fueron: *Nunca, Casi Nunca, Algunas Veces, Casi Siempre, Siempre, No Contestó*, con una consistencia interna de .709 (*Alpha de Cronbach*).

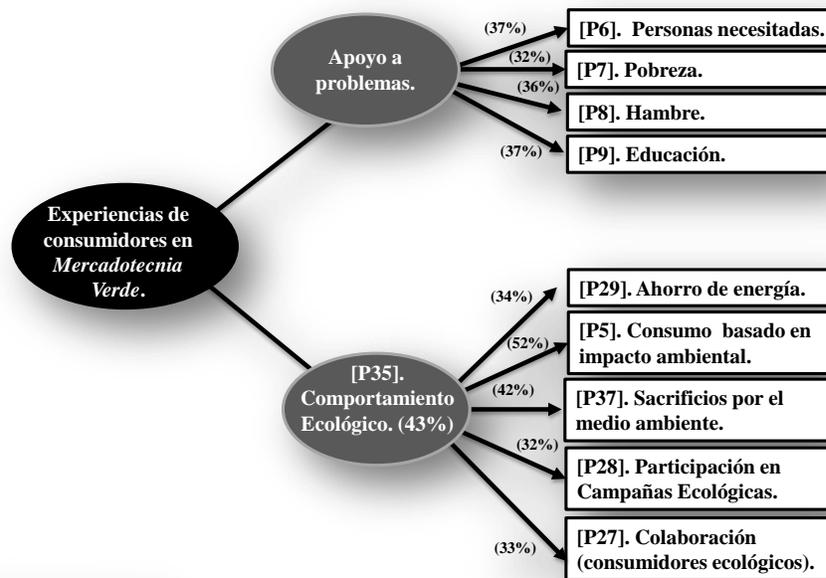
Resultados

Basados en el Modelo de conversión del conocimiento, Nonaka, (1994), realizamos un análisis preliminar de los resultados considerando las experiencias de los consumidores sobre mercadotecnia verde con la finalidad de clasificarlas. Para ello, tomamos en cuenta la distribución de frecuencias y organizamos las respuestas en función de los procesos de creación del conocimiento (socialización, combinación, externalización e internalización). Para efectos del presente estudio, seleccionamos las respuestas que se ubicaron en un nivel de socialización (conocimiento tácito), ver figura 2.

Socialización del conocimiento sobre Mercadotecnia verde. El 37% de la muestra es género masculino y 63% femenino con status de soltero (93%) con rangos de edades de 17 a 25 años, principalmente. Respecto a la mercadotecnia verde, el 33% *casi nunca* colabora con grupos de consumidores ecológicos pero participa en campañas. El 52% considera que *algunas veces* sus consumos se basan en el impacto ambiental, el 34% ahorra recursos energéticos y 35% promueve hábitos de consumo responsables con el medio ambiente. En cuanto a sus experiencias, apoyan a personas muy necesitadas con problemas de pobreza, hambre y Educación. Asimismo, puede observarse que menos del 50% del total de la muestra tiene conocimiento sobre tema, ver figura 2.

Socialización del conocimiento sobre experiencias de consumidores en mercadotecnia verde.

Figura 2. Socialización del conocimiento.



Fuente. Elaboración propia.

Contrastación de Hipótesis. La hipótesis de investigación se definió como: *Hi: La socialización de las experiencias de los consumidores sobre mercadotecnia verde, favorece su responsabilidad.* De acuerdo a la *Hi*, los resultados explican que las experiencias de los consumidores se orientan al apoyo en problemas y comportamiento ecológico aunque de manera muy limitada.

Conclusiones y recomendaciones.

En este acercamiento previo, se identifica que existen áreas de oportunidad para las organizaciones ya que se evidencia la existencia de segmentos potenciales de consumidores a los cuales pueden acceder mediante estrategias de marketing de contenidos sobre productos y servicios verdes. Asimismo que es factible diseñar una mezcla de mercado que permita absorber nichos de mercado, no atendidos por la competencia. Sin embargo, los resultados también reflejan que las iniciativas sobre responsabilidad social en el cuidado del medio ambiente aún demandan el despliegue de campañas de concientización que favorezcan el compromiso y continuidad por parte de los consumidores. En consecuencia, consideramos pertinente la estructuración de información a través de políticas de comercialización y gestión de información al cliente.

Referencias

Ali y Adil, (2014). Determining the Predictors of Green Consumer Behavior in India: An Empirical Study. *Journal of Marketing & Communication*. Vol. 9 Issue 3, p11-17. 7p. ISSN: 0973-2330

Socialización del conocimiento sobre experiencias de consumidores en mercadotecnia verde.

- Bălăşescu S. (2013). Marketing promotion in the consumer goods' retail distribution process. Bulletin of the *Transilvania University of Braşov*. Vol. 6 (55) No. 1 – 201. Series V: Economic Sciences
- Belio, J., y Sainz, A., A. (2007). Conozca el nuevo marketing: el valor de la información. Editorial Especial Directivos. ISBN: 849-3590-21-5, 978-8493-5902-15
- Belz, F. M. Peattie, K. y Gali, J. M. (2013). Marketing de sostenibilidad. Profit Editorial. ISBN: 841-5735-82-0 /978- 8415-7358-23
- Blackwell, R. T., Miniard, P., Engel, J.F. (2002). Comportamiento del consumidor. Económico administrativos Thomson: Económico administrativas. 9ª Edición. Editores Cengage Learning. ISBN: 970-6861-87-4, 978-9706-8618-70
- Gautami, F.A., Bharadhwaj, S. Suganthi, L. (2014). Nature of green advertisements in India: Are they greenwashed?. *Asian Journal of Communication*. May2014, Vol. 24 Issue 3, p222-241. 20p. <http://dx.doi.org/10.1080/01292986.2014.885537>
- Hamann, P. A. (s/f). El marketing verde. Un compromiso de todos. *Tiempo de Opinión*. Pág. 37-45. Universidad ESAN.
- Kotler, P. y Lane, K. L. (2006). Dirección de Marketing. México. Editorial Pearson. 12º Edición. ISBN: 970-26-0763-9
- LFPC. (2012). Ley Federal de Protección al Consumidor. [Versión Electrónica]. Recuperado Septiembre 26 de 2013 en http://www.profeco.gob.mx/juridico/pdf/1_lfpc_ultimo_CamDip.pdf
- Lozano R.M.C., (2008). Impacto de la función Directiva en los procesos de aprendizaje. ¿Por qué los Directivos no creen en la Capacitación? 1ª Edición, México. Coedición: UAA-UVM. ISBN: 978 970 728 104 9.
- Nonaka, I. (1994). A Dynamic Theory of Organizational Knowledge Creation Organization Science. ISSN: 1047-7039 Vol. 5 Issue 1, p14-37. 24p.
- Nonaka, I. y Von Krogh, G. (2009). Tacit Knowledge and Knowledge Conversion: Controversy and Advancement in Organizational Knowledge Creation Theory. ISSN: 1047-7039. DOI 10.1287/ORSC.1080.0412
- Rashmi, R. S. y Pawan, K. G. (2012). Feasibility of Green Marketing in the Children Segment. *SIES Journal of Management*. Vol. 8 Issue 2, p85-96. 12p. ISSN: 0974-2956
- Sudbury, R. L., Kohlbacher, F. y Hofmeister, A. (2012). A cross-cultural analysis of pro-environmental consumer behaviour among seniors. *Journal of Marketing Management*. ISSN: 0267-257X. Vol. 28 Issue 3/4, p290-312. 23p. DOI: 10.1080/0267257X.2012.658841
- Valhondo, S. D. (2010). Gestión del conocimiento: Del mito a la realidad. Madrid. Ediciones Díaz De Santos. ISBN: 847-9781-95-5, 978-84797-819-58. Pág. 37-38
- Zaharia, I., y Zaharia, C. (2015). The growth of environmentally sustainable consumerism. *Economics, Management & Financial Markets*. Jun2015, Vol. 10 Issue 2, p115-120. 6p. 2 Charts. ISSN: 1842-3191

PROGRESO Y CULTURA. EL DOCUMENTO COMO VALOR DE CAMBIO Y ELEMENTO ECONOMICO IDEOLOGICO

Ramón Rivera Espinosa¹
Universidad Autónoma Chapingo, México
rre959@gmail.com

*“Pero si la cultura es lo que permite al individuo pensar su experiencia,
a través de lo cual el individuo formula su vivencia,
su trabajo, los problemas cotidianos,
así como los episodios mayores de la existencia;
el amor o la muerte,
el historiador no sabría descifrar esa cultura
sin conocer esa vivencia”²
Prost, A.*

Resumen

Al hablar de cultura no solo nos referimos al concepto abstracto sino a la relación entre esta y el poder. Y necesariamente tendremos que hablar del uso que se hace de los bienes culturales, y quien hace uso de estos.

Recurrentemente en el estudio de las disciplinas documentales y su expresión concreta las bibliotecas y los archivos, se omite el valor cultural intrínseco que poseen los documentos, que por sí mismos son cultura, y portadores de esta. En ellos está plasmada la ideología que de quien o quienes los generan. Y el documento, no solo contiene un discurso, sino valores y símbolos, un cumulo de significados.

Palabras clave: Progreso, cultura, documento,

In speaking of culture, we not only refer to the abstract concept but to the relation between it and power. And we will necessarily have to talk about the use of cultural property, and who makes use of them.

Recurrantly, in the study of documentary disciplines and their concrete expression, libraries and archives, the intrinsic cultural value of documents, which are themselves culture and bearers of this, is omitted. In them is expressed the ideology that of who or who generate them. And the document, not only contains a discourse, but values and symbols, a cluster of meanings.

Keywords: progress, culture, document,

Introducción

Generalmente se abordan estudios que involucran aspectos sociales y económicos, dejándose de lado aquellos elementos que se refieren a las manifestaciones culturales, sus determinaciones y como se expresan estas variables culturales ante el cambio social.

Ciertamente un elemento de gradación de capital cultural, es el acervo documental que se posea. La biblioteca pública cumple una muy importante labor difusora de cultura. De aquí comprender el concepto amplio de cultura y de reflexionar sobre la importancia de los estudios culturales en la comprensión de los procesos sociales y económicos que poseen las comunidades en general. Y que inciden en la construcción de la vivencia cultural, que es el

¹ Profesor-Investigador. Incorporado al Posgrado del Departamento de Sociología Rural. UACH.

² Prost,1999:153.

documento, en su finalidad de ser transmisor material de elementos culturales y de valores estéticos, así como ideologías.

De hecho, la sociedad valoriza a los archivos que permanecen en espacios culturales por definición y son lugares en donde de alguna forma se desnuda y se conoce las consignas del poder y, asimismo se rescata la memoria histórica y social de un país, de una nación de una localidad. Por ejemplo, en diplomática encontramos el sello de un personaje, y lleva implícito el rango de poder. En el ex-libris sucede lo mismo, quien emite el sello en su ejemplar está manifestando de alguna manera el sentimiento de propiedad o de presencia social. No se diga del capital cultural que representa quienes son dueños o tenían acceso a los bienes culturales que garantizaban los libros. Y el poder en sí que poseía y posee el trabajo intelectual.

La cultura está en todas partes, en el espacio rural y en el urbano. En lo urbano en la ciudad, que es comercial y va aparejada al capital industrial y a la sociedad industrial, en un contexto global. Y a la par que hablamos de procesos culturales, requerimos de comprender los procesos históricos, continuando con el estudio de la historia humana y su dinámica social; en una historia de la sociedad en movimiento, ya que solo la necesidad de análisis nos lleva a disociar los factores económicos de los mentales o políticos.

La historia admite solo dos planos: el social y el político. La historia es historia social, la que necesariamente tiene que integrar aspectos culturales, ya que, si bien la economía confluye, es una condición y no explica toda la vivencia de la gente. (Febvre y Braudel (1970)

Ese necesario aquí hablar del sentido de la historia y el sentido de la cultura para esto es importante involucrar la discusión sobre las condiciones del progreso y civilización como elementos de la cultura.

Ciurana (2016) involucra elementos referentes a la filosofía crítica, al cuestionar el uso paradigmático (como modelo) de la razón instrumental del hombre contemporáneo y de su concepción de progreso y desarrollo. Ya que estos conceptos están inmersos en una mentalidad que corresponde a la antigüedad. Sin haber dado el paso a la nueva mentalidad, en la era neolítica. Ya que hoy el proceso de humanización se ha transformado en codificación, en la era del dominio de la mercancía, del pensamiento económico.

Es la era de la razón instrumental y se expresa la ruptura de la geografía de los recursos naturales y la riqueza generada. En un mundo de inequidades. En el que persiste la desigualdad de la energía y de la riqueza mundialmente producida. Expresada en el saqueo del norte hacia el sur.

El modelo económico del capitalismo clásico y el moderno poseen diferencias enormes, pero los sustenta el pensamiento único, como modelo antropológico de concepción, un pensamiento unilateral de lo económico, entendido al hombre como ser económico. Inmerso en un paradigma, (entendido como modelo de interpretación), simple reduccionista, donde se da valor a lo económico, por encima de lo humano, lo social y lo político. De aquí que se requiere una política de civilización, que involucre lo cualitativo, las cualidades del Hombre. Y de acabar con ese pensamiento de mera economía; con la competitividad e irracionalidad. De aquí que es necesaria la reorganización de la sociedad y del trabajo, es decir de una nueva cultura. *De aquí la orientación de lo antropológico.*

Se necesita una visión totalmente antropológica del hombre, humana; que acabe con la idea de la certidumbre tecnológica y del desarrollo. Ya que estamos enfermos de economía. Porque el progreso y el desarrollo deben estar en función del ser humano. De manera que aun el neolítico no ha llegado (la nueva era, la nueva mentalidad). Es decir; la nueva era de pensamiento. Aún el Hombre está en el universo de lo complicado, que es el terreno de cuantitativo, como previsible maquinista instrumental, entendido como *Hombre* ejecutor de programas. Y se requiere integrarse al mundo de la complejidad de lo imprevisible, de lo cualitativo. Ya que el *Hombre* es una máquina viva. El cual puede desarrollar una Ecología de la acción, y que requiere estrategia y no programas. Es decir, primero la reflexión del mundo que se puede considerar como un sistema complejo. Integrando conceptos de la sociología de las organizaciones. Entendida la sociedad como sistema complejo de instrumentos complejos, como es el hombre.

Con la idea de la flexibilidad, que es un carácter humano, y considerando la incertidumbre como un necesario principio de responsabilidad. En donde empresa y economía se comprenden como cultura. (*Aspecto antropológico*). Y es necesario involucraremos en un realismo complejo que integre el principio de incertidumbre y que se construya por una estrategia de pensamiento. Con estrategias inteligentes, que sean acordes con la realidad. Por ellos el sujeto debe ser actor-sujeto-estratega. Que tome decisiones con conciencia, para elaborar estrategias y pueda constituirse en proyecto, el que puede desembocar en programa, en acción concreta. Considerando que "Debemos aunar el arte de la estrategia, el pensamiento de lo que conocemos y la virtud de la reflexión". (Ciurana, 2016)

La revolución mercantil en un principio y la revolución industrial traen aparejada la inundación de mercancías que son, en el sentido general bienes culturales. Y que sin embargo no poseen el mismo valor que los definidos como tales: bibliotecas, monumentos, archivos, pinturas (Ewen S. 1990).

Como consecuencia del poder económico que iba teniéndose en Europa en los siglos de la colonia, se expresa el poder de la posesión. Un ejemplo de esta situación, en el elemento libro que inicia su proliferación, en sus ediciones manuscritas, en las ciudades industriales. Que fueron artículos de lujo supremo y su posesión significaba estilo y poder económico. Iniciándose talleres y lográndose una especialización de parte de los ilustradores quienes tenían la tarea de generar diseños y estilos nuevos cierto nivel de sofisticación para los compradores quienes se convertían así en consumidores de bienes de prestigio, que son bienes culturales.

Se le otorga una naturaleza divina al texto religioso. Implicando ser un bien cultural de corte religioso. Producir estos libros implicaba una enorme inversión de trabajo que de alguna manera se hace más general al existir paulatinamente un mercado de consumidores de libros religiosos. Ejemplo; los libros de Horas, iluminados y decorados, contenían las horas canónicas o rezos litúrgicos de las distintas horas del día.

Estos libros, aparte de su valor, determinado por su rareza, calidad de ejecución, etc., requieren ser conservados, y valorizados por un sector del ambiente cultural, que sugiere su valor cultural o monetario según la lógica mercantil y que para saber de estos es necesario realizar la búsqueda de información que encontraremos tanto en los centros documentales públicos como privados. Y que el conocimiento más cercano del objeto permite acceder a un hecho de cultura en donde está presente el acto de investigar que por sí mismo es un hecho de cultura. Debemos de considerar que "a través de la historia se observa que la violencia es uno de los componentes inseparables de toda cultura. Y más aún, como bien lo señala de Weber, el estado moderno se caracteriza por detentar el monopolio de la violencia legítima, apoyado del ejército, las corporaciones policíacas y el derecho. Así, la violencia será caracterizada como buena o mala, justa o injusta, civilizada o salvaje, según la posición de los agentes sociales, es decir, dentro o fuera de la legalidad de sus mecanismos de control". (Astorga L. 1995.:135) Creer "el patrón de medida es la cultura dominante, lo cual lleva la necesidad de ser explícito lo que ésta contiene, o por lo menos señalar los elementos pertinentes que habrá que tomar en cuenta, la contracultura, que incluye la violencia como uno de sus pilares principales o más visibles".(Ibid:136)³

Para Bonfil (1997) el control cultural es entendido como "la capacidad de decisión sobre los elementos culturales. Una cultura es un fenómeno social, la capacidad de decisión que define el control cultural es también una capacidad social, lo que implica que, aunque las decisiones las tomen individuos, el conjunto social dispone, a su vez, de formas de control sobre ellas. Y nos dice que como elementos culturales "se entienden los recursos de una cultura resulta necesario poner en juego para formular y realizar un propósito social. Pueden distinguirse, al menos, las siguientes clases de elementos culturales:

A. Materiales, tanto los naturales como los que han sido transformados por el trabajo humano.

³ Es de gran importancia de estudiar los archivos ocultos de la policía política y no tan sólo en referencia a su interés de estudiar la seguridad nacional sino en la lógica de presentar además una hipótesis a la sociedad civil, que se comprenda la verdadera naturaleza del uso de los aparatos de seguridad que tuvo el estado mexicano en el peor corte autoritario, y descifrar la verdadera naturaleza de los aparatos represivos del estado, al hacer una llamada de atención, y seguir escudriñando los documentos para reconstituir la cultura política nacional y para construir la democracia en un régimen de derecho. Ver. Aguayo Quesada Sergio. 1968 los archivos de la violencia. Grijalbo. 1999.

- B. de organización, que son las relaciones sociales sistematizadas a través de las cuales se realiza la participación: se incluyen la magnitud y las condiciones demográficas
- c. de conocimiento, es decir, las experiencias asimiladas y sistematizadas y las capacidades creativas
- d. Simbólicos: código de comunicación y representación, signos y símbolos;
- e. Emotivos: sentimientos, valores y motivaciones compartidos, la subjetividad como recurso.

Todo proyecto social requiere la puesta en acción de elementos culturales. No sólo para realizarlo: también para formularlo, para imaginarlo. Los elementos culturales hacen posible al proyecto; también fijan sus límites, lo acotan, lo condicionan históricamente. Porque los elementos culturales son fenómenos históricos, que cambian a lo largo del tiempo: un producto natural, por ejemplo, puede convertirse en elemento cultural si la sociedad encuentra cualquier forma de emplearlo para el logro de un propósito social. No hay elementos culturales en abstracto" (Bonfil B. 1992:50)

Historia Social y Cultura

**La cultura es creación que está inmersa en el espacio de lo llamado subjetivo;
"a menudo, crece por
medio de la elaboración metafórica
y un campo del pensamiento toma imágenes sugestivas
en préstamo de otro campo" (Roszak T. 1990. 61).**

Los imperativos religiosos y morales están unidos con las necesidades económicas, de tal manera que el concepto de clase, además de ser una formación económica, lo es también cultural, siendo imposible darle prioridad a un concepto sobre el otro.

Los procesos culturales son expresiones de la identidad colectiva. De hecho, realizar estudios culturales, antropológicos, históricos sociológicos, necesariamente nos remite a hacer historia social, ya que es imprescindible ubicar en su contexto a la sociedad y explicar cuáles son las características que presentan los grupos sociales y étnicos en su dimensión diacrónica y sincrónica.

En una la conferencia titulada *Ética del desarrollo Construyendo una economía sostenible*, patrocinada por la UNESCO, llevada a cabo en la Habana y convocada por organizaciones de Estados Unidos, Canadá, España, Cuba, Francia, Holanda, etcétera y que tuvo la participación de 32 países se discutió y se trataron como puntos de mayor importancia la ética y el desarrollo sostenible: el rol de la ciencia y la tecnología; y la educación y cultura para una civilización sostenible. Asimismo, durante el Primer Encuentro Internacional sobre Cultura de Paz en diciembre del año 2000 en Madrid España; se plasma la importancia del desafío que tienen las universidades para realizar un análisis crítico de los conceptos: solidaridad, equidad, dignidad humana, inclusión, reconciliación del hombre con la naturaleza, principios éticos y morales, bienestar de los seres humanos, los ciudadanos del mundo, entre otros. Posteriormente en la reunión número 46 de la UNESCO, en la cual tuvo lugar la *Conferencia Internacional de Educación: educación de calidad para todos y aprender a Vivir juntos*, en Ginebra en el año 2001, dejaron en claro que es difícil encontrar una definición de cultura única, unánimemente aceptada y que lo abarque todo.

Los famosos antropólogos culturales A. Kroeber y Clyde Kluckhohn recopilaron diversas definiciones de cultura y hallaron seis categorías predominantes: descriptiva, histórica, normativa, psicológica, estructural y genética. Carl Cafagna conceptualizó la cultura con definiciones que subrayan "la herencia social o el comportamiento aprendido, o ideas, o comportamiento estandarizado"(Cafagna C, 1960).

Más adelante, en los sesenta, Edward T. Hall (1972) fue más específico y señaló 10 categorías de actividad humana que el concepto abarcaba. Estas eran: aprendizaje, hábitat, alimentación, explotación del medio ambiente, uso del espacio, lenguaje, guerra, juego, religión y vestido. La

conceptualización más abstracta de Zygnunt Bauman ofrece el punto de vista más útil para nuestro propósito, afirma: "el concepto sólo tiene sentido si sólo denota directamente como *la cultura*; *hay una* naturaleza ideal del ser humano, y la cultura significa el esfuerzo consciente, enérgico y prolongado por alcanzar este ideal, por poner el proceso de la vida real al mismo nivel del más elevado potencial de la vocación humana".

Clyde Cluckhohm (1952) aportó una definición de cultura comúnmente aceptada: "todos aquellos diseños para vivir creados históricamente, explícitos e implícitos, racionales, irracionales y no racionales, que existen en cualquier momento como guías potenciales para el comportamiento del ser humano" (Kroeber y Kluckhohm.1952).

Castells (2000) dice. que "la promesa de la era de la información es la liberación de una capacidad productiva sin precedentes por el poder de la mente. Pienso, luego produzco. Al hacerlo tendremos tiempo libre para experimentar con la espiritualidad y la posibilidad de reconciliarnos con la naturaleza, sin sacrifica el bienestar material de nuestros hijos..., existe una brecha extraordinaria entre nuestro sobredesarrollo tecnológico y nuestro subdesarrollo social. Nuestra economía, sociedad y cultura están construidas sobre intereses, valores, instituciones y sistemas de representación que, en general, limitan la creatividad colectiva, confiscan la cosecha de la tecnología de la información y desvían nuestra energía a una confrontación autodestructiva". (Castell. M. 2000. Pág. 394)

Discusión

Podríamos señalar que la cultura por sí sola tiene un valor explicitado en el soporte en el cual se expresa la información. Y que la cultura expresada en la democracia social tiene que partir de la implementación de valores colectivos de equidad y justicia social en donde el conocimiento y la construcción de una sociedad de conocimiento es tarea de todos y nosotros somos parte de ésta aventura. La cultura es un bien de todos, si bien unos poseen mayores condiciones culturales que otros para la acumulación de capital cultural. Todos poseemos cultura, independientemente del lugar en el extremo de la sociedad en que nos encontremos e independientemente también de la situación geográfica que nos haya tocado vivir.

Los estudiosos de las disciplinas documentales deben tener muy en cuenta la importancia del acercamiento teórico, histórica social e ideológicamente a los momentos en que son creados los elementos culturales, en tiempos pasados y en el presente. Que demanda Y tener un espíritu de investigador social. Si los archivos históricos son una fuente importante de información, los administradores de información, aparte de ofrecer servicios de difusión y divulgación, tendrán que escribir acerca de la información que conocen., Así se complementa su función social.

El que aprecia su trabajo documental, ve al documento como un ente portador de elementos culturales y constitutivo de la búsqueda de la verdad trates de archivos históricos judiciales. De manera que por sí mismo el documento es portador de intencionalidad y divulgar su contenido en forma de folleto, libro o página electrónica, está cumpliendo una misión cultural y humana. La búsqueda de la verdad.

Reiteramos, no es posible separar la expresión cultural del documento ya que ambos se integran en una indisoluble unidad; ejemplificando, esta relación fue manifestada en el México antiguo a través del Tlacuilo, quien fue el encargado de custodiar, difundir, recuperar, recrear el patrimonio histórico, en las casas de los libros: las bibliotecas; *los amoxcalli* (*amoxtli*, *códices*, *archivos*; *calli*, *casa*).

De aquí que es necesario no soslayar la importancia de la cultura en la formación de los archivistas y los bibliotecarios. NI dejar de lado la importancia que tiene la biblioteca como centro difusor de conocimiento la cual necesariamente debe de estar al servicio de los creadores as de cultura, es decir de la sociedad que plantea proyectos sociales, de vida, productivos. Entendida como espacio difusor de conocimientos y de valores culturales.

En las diversas etapas constructivas de la cultura, en los procesos culturales, ha habido condiciones de producción de elementos culturales, así como soportes materiales de estos,

manifestación de ideas de la época sobre éstos, que implica también posiciones ideológicas y por lo tanto son elementos fundamentales que tienen que estar presentes dentro del currículum del plan de estudios de los estudiantes de las disciplinas de la documentación. De tal manera que hablar de cultura archivos y bibliotecas no es hablar de tres conceptos alejados, sino intrínsecos. Entendidos como parte constitutiva de la amplia cultura humana y entendida la cultura como elemento referente de gestación y prospectiva de los archivos y las bibliotecas, máxime en esta época en que las condiciones de generación de información y conocimiento de la sociedad, debe darse de manera sistemática, hoy a través de soportes sofisticados inmersos en la electrónica, los circuitos de multimedia, etcétera.

Hablar de bibliotecas y archivos es hablar de cultura, es decir de una expresión general de soportes de saberes, de conocimientos y de maneras de percibir el mundo, y sus correspondientes ideologías. En la historia del hombre siempre existió la necesidad de generar espacios de confrontación, de discusión, de recopilación de saberes que fueron expresión de poderes y que se consideraban ser vehículos de expresión racional de la vida cotidiana.

En la formación de los estudiantes de las escuelas documentales, en muchas ocasiones no se les toma la debida importancia a las materias corte social o histórico, como soportes de la educación, historia de las instituciones, historia de México: asignaturas fundamentales para comprender las condiciones de producción documental. No solamente dando atención a los soportes de la información, sino al análisis los distintos elementos culturales, que implica la comprensión de condiciones de existencia cultural, en la historia y de desarrollo de las colecciones y la masa documental.

Para una discusión y análisis sobre las influencias de las tecnologías de construcción y difusión del conocimiento en una sociedad multicultural, de una sociedad no sólo informatizada sino informada, debe estar a disposición de la sociedad civil los elementos culturales que son los archivos y bibliotecas, constituidos como centros de información accesible y de oportunidad que permite al desarrollo científico tecnológico y de valores culturales en una sociedad que tiene claro la importancia de la cultura.⁴

Y es necesario plantear la importancia de tener claridad del concepto dentro de la cultura, así como nos interesa también discernir acerca de la información en la comprensión de una teoría de esta. Y bueno pues hablar de cultura es hablar de situaciones en las cuales es importante considerar unas muchas cosas. Por sólo de los elementos culturales en además se involucra en ellos los códigos y lenguajes bajo los cuales se presentan diversas situaciones

La labor de la cultura hace menos difícil convivir en esta sociedad hacinada. Este estado de cosas no tiene por qué ser así. Démosle una oportunidad a la expresión de la naturaleza humana. Para que la política de la información sea consciente e intencionada, apoyada en la legitimidad.

Bibliografía

Astorga. Luis A. (1995). *Mitología del Traficante en México*. UNAM. Plaza y Valdés México.

Bonfil Batalla, Guillermo. (1992). *Pensar Nuestra cultura*. Alianza Editorial México

Bonfil, Batalla, G. (1997). *Nuestro patrimonio cultural: un laberinto de significados*. En Florescano, Enrique. (Comp.), *El patrimonio cultural de México*. (28-56). México: FCE-CNCA.

Cafagna Carl. (1960). "A formal analysis of definitions of culture", en Gertrude E. Dole y Robert L. Essays in the Science of Culture in Honor of Leslie A. White. Gertrude. Dole And Robert L. Carneiro (Eds.). New York: Thomas Y. Crowell Company, 1960. xlvii, 509 pp.

Carneiro, (1960). *Essays in the science of culture*. Nueva York. USA

⁴ Ver En contribución al desarrollo de la sociedad del conocimiento publicado por la UNAM a través del CUIB, en el año 2000.

Conferencia Internacional de Educación: educación de calidad para todos y aprender a Vivir juntos. <http://unesdoc.unesco.org/images/0013/001313/131359so.pdf>. Consultado 18 enero 2016.

Kroeber y Kluckhohn. (1952). *Culture A critical review of concepts and definitions*. Vitage . NY USA.

Castells. Manuel. (2000). *La era información. Economía, Sociedad y Cultura. Fin de milenio. Vol. 3. Siglo 21*. México.

Ciurana. Emilio Roger. *Educación y desarrollo humano*. Dpto. de Filosofía. Universidad de Valladolid. Consultado 11 Diciembre 2016.

file:///C:/Users/RAM/Downloads/Dialnet-EducacionYDesarrolloHumano-743582.pdf

Ewen Stuart. (1990). *Toda las imágenes del consumismo. La política del estilo en la cultura contemporánea*. Grijalbo. CONACULTA. México.

González J.1994. *Mas (+) Cultura (+)*. Ensayos sobre realidades culturales. CNCA. México.

Hall, Edward T. 1972. *La dimensión oculta*. Siglo XXI. México.

Prost, Antoine. 1999. *Social y Cultural, Indisociablemente*. En, *Para una Historia Cultural*. Jean Pierre-Rioux. Jean Francois Sirinelli. Taurus. México. p.153.

Ética del desarrollo Construyendo una economía sostenible, patrocinada por la UNESCO. 1998. Conferencia internacional realizada en Cuba. 31 mayo al 5 de Julio 1998. <http://www.eurosur.org/gsur/spconf.htm>

Roszak, Theodore. (1990). *El culto a la información. El folclore de los ordenadores y el verdadero arte del pensar*. CNCA-Grijalbo. México.

Touraine Alain. (1997). *Podremos vivir juntos*. Fondo de cultura económica. México.

EL DESAFÍO DIGITAL DE LA UNIVERSIDAD EN LA GLOBALIZACIÓN

José Gómez Galán

Universidad de Extremadura /
UMET (SUAGM)

Abstract. La revolución digital en la que nos encontramos inmersos está afectando de manera directa al mundo universitario. Se trata de un fenómeno cuyos resultados son difíciles de prever, y que se encuentra inmerso en el complejo proceso que denominamos *globalización* cuyo impacto en todos los contextos sociales, económicos, políticos, culturales y, naturalmente, educativos, son de alta intensidad. En este trabajo, partiendo de un enfoque teórico post-moderno y post-estructuralista, se analizan las características principales del desafío digital que debe emprender la Universidad, una veterana institución que surgió en la Edad Media, en los procesos de globalización actuales donde se diluyen las fronteras del tiempo y el espacio, y que debe ser ante todo al servicio del desarrollo ético y social. Como resultado principal se defiende que, a pesar de la necesidad de adaptación a los tiempos líquidos que vivimos, las organizaciones universitarias no deben olvidar sus sólidas bases y las diversas fortalezas que le han permitido no sólo sobrevivir durante siglos sino ser, sobre todo, uno de los cimientos fundamentales de nuestra civilización. De entre todas ellas resultaría fundamental cuidar especialmente (1) la calidad de la enseñanza y la solidez investigativa frente a la cantidad y la inmediatez que generan los procesos telemáticos; (2) el pensamiento frente a la información y los datos; (3) la flexibilidad frente a los procesos burocráticos y administrativos; y, lo que resultaría fundamental, (4) la libertad y creatividad del profesorado frente a los irracionales procesos de homogenización y evaluación de las actividades profesionales que, impulsados por las herramientas de digitalización que reducen al ser humano a cifras, se están imponiendo una forma extensiva. La base de la Universidad de hoy y del mañana, como fue en el pasado, no deben ser las TIC y sus pretendidas posibilidades, sino el primar la calidad de sus profesores e investigadores, la auténtica esencia de la institución.

Key-Words: Universidad, Educación Superior, Gestión de Organizaciones, digamos hacer guardar la calle no reunir los trabajadores Transformación, Digitalización, Globalización, Calidad, Historia de la Educación, Historia de la Cultura.

La Universidad es una de las organizaciones más complejas y de mayor trascendencia en el desarrollo de nuestra civilización. En la actualidad, sin embargo, se enfrenta a un nuevo reto que significará una nueva etapa en su existencia. Debe adaptarse a una nueva sociedad nacida una vez más de una revolución, pero en este caso no protagonizada directamente por el pensamiento ético y moral de los seres humanos, en la búsqueda de un nuevo orden social, sino llevada a cabo sutilmente por nuevas herramientas tecnológicas cuya principal capacidad es la de convertir la información en números binarios: la *digitalización*. Y ello está haciendo posible un fenómeno extraordinario que ya comenzó a producirse a finales del siglo XIX, derivado de la eclosión de los nuevos medios de transporte, pero que hoy ya no son físicos sino virtuales cuando, a partir de la década de los años 80 del siglo XX, las tecnologías de información y la comunicación (TIC) comenzaron a transformar la sociedad mediante esa digitalización que, además, revolucionó los medios comunicativos. Nos referimos naturalmente a la *globalización* [1].

Hoy la Universidad tiene como reto la globalización. Y la Universidad que nazca en esta nueva era será sin duda muy diferente a la anterior. El avance de las TIC resulta imparable y se verá obligada a su transformación si quiere realmente dar respuesta a un nuevo mundo con nuevas necesidades. Sanders calculó que no hace más de medio siglo (lo cual no es nada desde una perspectiva temporal humana), en 1953, sólo existían 100 ordenadores en todo mundo [2]; en la actualidad, sin embargo, y según los recientes estudios de *We Are Social*, los dispositivos informáticos pueden contarse en cientos de millones [3]. Estas cifras demuestran una expansión sin precedentes para unas tecnologías concretas, sin comparación posible, como indicamos, en la historia de la humanidad. Es más, la progresión es tan rápida que se está produciendo un hecho asimismo insólito: modelos tecnológicos innovadores quedan obsoletos en pocos años [4] [5] [6]. Esta es una de las características de esta sociedad de hoy y que condicionan la adaptación que, necesariamente, la Educación Superior deberá llevar a cabo.

Pero como defenderemos posteriormente este no deberá ser el camino. La estrategia de cambio no debe reducirse a la integración de las TIC para un uso didáctico, en modo alguno (y sin embargo, lamentablemente, es en donde más se está incidiendo). La Universidad deberá adaptarse a una nueva sociedad, una nueva forma de ver el mundo y de comprenderlo. Y servir de estandarte para un progreso y evolución ética que nos lleve a un mundo mejor, poniendo el conocimiento, la ciencia y la tecnología por ésta generada (es la institución que está a la cabeza de este desarrollo) al servicio de todos los ciudadanos del planeta [7]. Lejos de que esa nueva universidad que resultará necesaria en la era que estamos inaugurando sea únicamente un espacio reservado a unas élites (como da la impresión que es hacia lo que nos dirigimos) deberá convertirse ante todo en un espacio abierto al mundo, de acogida y evolución, que resulte determinante para afrontar los problemas a los importantes problemas a los que nos enfrentamos.

Las continuas innovaciones son un elemento primordial de nuestros tiempos [8] [9] [10]. Como todavía nos encontramos en un período inicial, de expansión y adaptación, no nos deberá extrañar (debido a la rápida incursión de las TIC en los medios ya existentes y anteriores a esta explosión tecnológica) que este fenómeno se desarrolle en todas las dimensiones de la sociedad. En la universidad ya se están produciendo. Hoy es frecuente hablar de *e-learning*, cursos MOOC, plataformas y campus virtuales, y un largo etc. Pero en su núcleo en realidad no se ha producido el cambio necesario. Ciertamente la Educación Superior ofrece nuevos medios, con pautas de creación y empleo que se vislumbran distintas [11], pero en su esencia son las mismas prácticas con los mismos objetivos. El uso es básicamente didáctico o como herramientas científicas, pero no trascienden hacia un cambio que influya en la sociedad.

Porque lo que no se tiene en cuenta es que las TIC van más allá de un uso instrumental. Estos medios están modificando profundamente los hábitos y actitudes de la personas. Por supuesto, asimismo (y sin duda dependientes) se producen cambios de naturaleza política, económica y social, que se están desarrollando con mucha mayor celeridad que en siglos anteriores, aunque sea más lentos, proporcionalmente a los cambios tecnológicos (y que en su conjunto, pues todos están interrelacionados, nos ofrecen una civilización que se encuentra en un momento de desarrollo acelerado). Pero estos cambios no significan básicamente una mejora en el conocimiento ontogénico de las personas, no implican una evolución sustantiva de la sociedad, de las desigualdades sociales, de las condiciones precarias de vida en los países desfavorecidos. En nuestro mundo siguen produciéndose conflictos, guerras, injusticias, destrucción paulatina del medio ambiente, etc., sin que se vislumbre que la revolución de las TIC puedan suponer una auténtica respuesta a la solución de estos problemas.

Qué duda cabe que muchos de estos elementos están determinados por la propia naturaleza y la condición humana, que es la que condiciona su permanencia (lamentablemente el desarrollo moral y ético no ha sido tan destacado, con haberse producido, desde luego), y mucho nos tememos que persistirán durante demasiado tiempo. Que hoy existe, por ejemplo, la tecnología y los recursos suficientes para acabar con el hambre en el mundo es incuestionable (algo que no era posible hace apenas dos siglos), pero las estructuras de nuestra civilización, asentadas, como decimos, en la propia naturaleza humana, lo impiden. ¿Por qué no se acaba con el hambre en el mundo, si ello es posible? Cada uno puede responderse a sí mismo, pues todos conocemos la respuesta. Porque la solidaridad o caridad, empléese la palabra que se prefiera, en la mayoría de las ocasiones no son más que eso, palabras, y quien tiene algo realmente no desea compartirlo, sino tener más. Resulta un escándalo que a principios del siglo XXI, y según el *Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo (PNUD)* 358 millonarios obtengan tantos ingresos anuales como el 45% de la población mundial [12] [13] o que un excéntrico se gaste 3.700 millones de pesetas para darse un paseo espacial cuando diariamente mueren miles de seres de hambre y enfermedades asociadas a la miseria.

Estos problemas e injusticias tienen como causa principal el inferior desarrollo ético y moral de nuestra civilización frente a la vertiginosa evolución económica, social, científica y sobre todo tecnológica que se está generando en el llamado Primer Mundo, y que resulta evidente está al servicio ante todo de unas élites. Es por tanto en este ámbito, en los valores, donde la universidad, como principal exponente de la educación al más alto nivel y como generadora de conocimiento, en todos los sentidos, tiene que contribuir decididamente al progreso ético que

necesitamos. La necesidad de una educación que permita crear actitudes críticas ante el poder de influencia tienen hoy las TIC en la sociedad, incidir en la dimensión moral de la problemática, es una de las prioridades que establecemos para llevar a cabo un auténtico y útil empleo de estas herramientas en beneficio del bien común [13] Debemos, lo que resulta prioritario, repensar la educación [14].

Este debe ser, por supuesto, uno de los debates más importantes que en la actualidad podemos emprender. Se indica que las TIC ayudarán en un proceso de globalización, pero todavía sería necesario establecer con precisión a qué nos llevará la misma. Lógicamente la globalización relativa que ofrecen estas nuevas protagonistas de nuestra sociedad no aparece tan diáfana desde una perspectiva práctica. Si bien podemos hablar de un mundo económicamente dominado por las leyes del mercado y, en su conjunto, globalizado (la crisis o auge de un sector incide en otros muchos), bien es cierto que estamos tendiendo a una mayor distancia, en todos los ámbitos, entre los países ricos y los pobres, entre el llamado Primer Mundo y el Tercer Mundo [15] [16] [17]. Porque los que crean y controlan la información y el conocimiento, el valioso producto de la nueva sociedad, son los primeros, mientras los segundos se encuentran cada vez más dependientes. Bien es cierto, como en su momento destacó Maherzi [18] que las TIC pueden posibilitar el desarrollo, y adecuadamente empleadas llevarían a saltos tecnológicos, como está sucediendo en algunos países como China o la India. Sin embargo, las propias infraestructuras sociales y económicas solamente ofrecerían esta posibilidad a los países en vías de desarrollo, pero en modo alguno en aquellos que carecen de los más mínimos recursos y donde cada vez será mayor la distancia con el mundo occidental. Lejos de estrecharse los márgenes continúan abriéndose hasta constituirse en un abismo.

La educación superior, la universidad como institución, debe contribuir a una auténtica globalización que permita el desarrollo sostenido del planeta en su conjunto, que se reduzcan las diferencias sociales y los privilegios hacia la construcción de un mundo más justo y solidario. Debe ser la protagonista en la generación del conocimiento e innovaciones para un beneficio común, y no sólo entendido como negocio. La educación es el medio para solucionar los principales problemas a los que nos enfrentamos. Ciertamente, en lo poco o mucho que hemos podido evolucionar como civilización en la historia (y qué duda cabe que nuestro mundo es mejor hoy, a pesar de sus injusticias, que el de hace dos, cinco, diez o veinte siglos) se ha producido gracias a la educación. Precisamente que en Occidente nos encontremos en una situación privilegiada se debe precisamente al desarrollo que la educación tuvo en la misma.

La relación entre educación superior y cambio social es incuestionable. Insistimos, somos el ejemplo de que esa evolución es posible. Y este equilibrio tiene que trascender como un compromiso público, al servicio de los ciudadanos desde una perspectiva global. No puede estar sólo para satisfacer unos intereses determinados y de unos pocos. La universidad no sólo puede ser negocio e industria, debe ser ante todo ética y moral. Es necesaria la colaboración y la transferencia abierta de conocimientos, por supuesto aquellos que realmente sirvan para solucionar los graves problemas a los que nos enfrentamos. La formación de los graduados universitarios debe ser tan intensa en el ámbito ético como en el instrumental, profesional o técnico. Sin embargo, y lamentablemente, este no está siendo el camino.

Es el momento de tomar un nuevo rumbo, esta institución milenaria debe dar respuesta a los nuevos retos planteados por esta llamada *globalización*. El poder de las TIC debe ser usado para buscar la construcción de un mundo mejor y más equitativo. Es necesaria una metamorfosis completa de las estructuras universitarias cuyos cambios principales no sólo se produzcan en elementos científicos y académicos sino sobre todo en el terreno de los valores. Bien sea de naturaleza pública o privada, la universidad debe ir más allá de ser una institución de formación de profesionales para convertirse en una generadora de Educación, sí, con mayúsculas. Y precisamente quienes trabajamos en este ámbito académico debemos de ser el modelo del cambio.

Las Facultades de Educación deberían ser precisamente el motor de esta transformación. Y qué lejos, sin embargo, nos encontramos de ello, centrados en problemas por completo secundarios, en gran medida didácticos y que en nuestro caso creemos que ya están ampliamente superados, y son reiterativos, cuando deberíamos ser quienes elaboráramos las

estrategias globales necesarias para influir, y abrir los ojos, a quienes deben tomar esas decisiones. La Educación Superior, en esta nueva etapa histórica que se abre, debería conseguir que esto fuese una realidad.

¿Lo va a conseguir afrontando el desafío digital e integrando las TIC como herramientas de una auténtica globalización no sólo económica sino ética y moral en la búsqueda del bien común? En modo alguno. Lamentablemente estos potentes medios se están empleando tan sólo para un fin técnico y organizativo. Las universidades forman parte de esos poderosos intereses económicos ya aludidos, en manos de unas élites que también las conciben como espacios que contribuyen a la globalización de mercados. Al contrario, lejos de mejorar la transformación que se está llevando a cabo es de naturaleza burocrática y alineante, primando a estas tecnologías por encima del componente humano que siempre fue la esencia de la universidad y la que permitió, pese a sus luces y sombras, grandes logros y avances en beneficio de la civilización.

Sean de naturaleza pública o privada, las organizaciones universitarias han entrado en la vorágine de las posibilidades que ofrece la digitalización convirtiendo, esencialmente, en cifras a los seres humanos. Se trate de profesorado, alumnado o personal de administración, la tendencia es que más que las TIC estén al servicio de las personas sean las personas las que estén al servicio de las TIC. Todos los procesos que anteriormente eran naturales, y que se encontraban basados en la creatividad e iniciativa del propio ser humano, hoy han sido sustituidos por complejos artificios y plataformas digitales que controlan y cuantifican (siendo realmente imposible de cuantificar) todo producto generado en la institución.

Así, lo importante hoy no es la iniciativa de un profesor y su capacidad de captar la atención de sus estudiantes motivándoles en el aprendizaje, sino que cumpla con una serie de protocolos y normas homogeneizadoras, en función de unos parámetros regidos por un programa informático; no prima una investigación sosegada y a largo plazo (no hay atajos en la ciencia) en pos de nuevos hallazgos que podrían ser decisivos para la humanidad, sino la necesidad urgente de publicar lo que sea (siempre que el marco se considere de impacto, por supuesto según diferentes *rankings* de naturaleza digital) para cumplir con una serie de requisitos presentes en diferentes modelos de evaluación; no es importante que el proceso de formación sea constructivo y personal, bajo la tutela, el diálogo y la reflexión sosegada, fomentando la creatividad y la innovación, pues ya las TIC se han encargado de que existan cursos *express*, MOOC y demás artefactos pedagógicos desarrollados en resplandecientes plataformas digitales en las que todo el mundo participa rápida y activamente, diciendo cualquier cosa (no olvidemos que vivimos en el mundo de los 140 caracteres), y que es considerado la panacea y el futuro de la educación superior. Estos son, lamentablemente, algunos de los vértices en los que hoy se mueve la institución.

De modo personal consideramos que el auténtico desafío digital de la Universidad en la globalización, con independencia de estar al servicio de construir una sociedad mejor, tal y como ya hemos desarrollado con anterioridad, debe ser precisamente mirar en la esencia en las bases de lo que realmente fue, potenciar todo lo positivo que desde el siglo XI, en sus orígenes, tuvo y está dejando de tener. Y, sobre todo, con la necesidad imperiosa de analizar críticamente las utópicas promesas derivadas de la digitalización, cuyos resultados tal, y como se están desarrollando en la actualidad, sinceramente cuestionamos. Las TIC pueden ser útiles y sumamente eficaces, por supuesto, pero siempre que estén al servicio de las auténticas necesidades que tenemos en la mejora y evolución de nuestro mundo, no pueden ser convertidas en el *Aleph* que todo lo envuelve y del que nada escapa. Toda evolución técnica si no está acompañada de una evolución ética puede ser, incluso, extremadamente peligrosa.

Sin ánimo de ser exhaustivos, su desarrollo daría lugar a otro trabajo, urge volver a resucitar los valores, virtudes y características principales de esta milenaria institución, para lo que se debería cuidar especialmente de:

- La calidad de la enseñanza y la solidez investigativa frente a la cantidad y la inmediatez que generan los procesos telemáticos.
- El pensamiento frente a la información y los datos.
- La flexibilidad frente a los procesos burocráticos y administrativos.

- La libertad y creatividad del profesorado frente a los irracionales procesos de homogenización y evaluación de las actividades profesionales que, impulsados por las herramientas de digitalización que reducen al ser humano a cifras, se están imponiendo una forma extensiva.

La base de la Universidad de hoy y del mañana, como fue en el pasado, no deben ser únicamente las TIC y sus pretendidas posibilidades, en lo que se está insistiendo desde hace demasiado tiempo, sino el primar la calidad de sus profesores e investigadores, que suponen la auténtica esencia de la institución. Pues desde ellos se puede transmitir el auténtico conocimiento y educación al alumnado, las futuras generaciones que tendrán la misión de construir un mundo mejor y más solidario. Este es el desafío digital al que nos enfrentamos en la educación superior, en el cual las TIC no serían más que herramientas al servicio de este fin.

Referencias Bibliográficas

- [1] Gómez Galán, J. (2014). Transformación de la Educación y la Universidad en el Postmodernismo Digital: Nuevos Conceptos Formativos y Científicos. In F. Durán (Ed.). *La Era de las TIC en la Nueva Docencia* (pp. 171-182). Madrid: McGraw-Hill.
- [2] Sanders, R., (1999). What do We Really Need to Know about Technology? *Information Management Journal*, 33 (3), 62-64.
- [3] We Are Social (2016). *New Digital Report 2016*. Nueva York: Autor.
- [4] Gómez Galán, J. & Mateos, S. (2002) Versatile Spaces for the Use of the Information Technology in Education. In N. Mastorakis (Ed.) *Advances in Systems Engineering, Signal Processing and Communications* (pp. 351–361). New York: WSEAS Press.
- [5] Pellegrino, G. (2015). Obsolescence, Presentification, Revolution: Sociotechnical Discourse as Site for in Fieri Futures. *Current Sociology*, 63 (2), 216-227
- [6] Wandera, D. B. (2015). The Threat of Obsolescence: Teaching and Learning Responding to Technology. *Technology, Pedagogy and Education*, 24 (2), 279-281.
- [7] Gómez Galán, J. (2001). *Tecnologías de la Información y la Comunicación en el Aula: Televisión e Internet*. Madrid: Seamer (2nd Edition, Cupey: UMET, 2017)
- [8] Fransman, M. (2014). *Models of Innovation in Global ICT Firms: The Emerging Global Innovation Ecosystems*. Sevilla: European Commission-Joint Research Centre.
- [9] Landaeta Olivo, J. F., García Guzmán, J., Colomo-Palacios, R. y Stantchev, V. (2016). IT Innovation Strategy: Managing the Implementation Communication and its Generated Knowledge through the Use of an ICT Tool. *Journal of Knowledge Management*, 20 (3), 512 - 533
- [10] Wintjes, R. (2016). *Systems and Modes of ICT Innovation*. JRC Science for Policy Report EUR 28005. Bruselas: European Commission-Joint Research Centre.
- [11] Gómez Galán, J. & Lacerda, G. (Eds.) (2012). *Informática e Telemática na Educação. Vol. I. As Tecnologias de Informação e Comunicação na Educação*. Brasília: Liber Livro Editora/Universidade de Brasília.
- [12] Álvarez, S. (2007). Concentración de la Riqueza, Millionarios y Reproducción de la Pobreza en América Latina. *Sociologías* 18, 38-73
- [13] Gómez Galán, J. (2016). Educación 3.0 en Iberoamérica: Principales Objetos de Análisis Científico y Beneficios Sociopedagógicos. *International Journal of Educational Research and Innovation*, 6, 124-145
- [14] UNESCO (2015). *Rethinking Education: Towards a Global Common Good?* París: Autor
- [15] Alva, R. A. (2015). Los Nuevos Rostros de la Desigualdad en el Siglo XXI: La Brecha Digital. *Revista Mexicana de Ciencias Políticas y Sociales*, 60 (223), 265-285.
- [16] Fischman, G. y Stromquist, N. P. (2012). Impacto de la Globalización en las Universidades de los Países del Tercer Mundo. *Uni-pluriversidad*, 4(1), 41-56.
- [17] Estermann, J. (2014). Colonialidad, Descolonización e Interculturalidad: Apuntes desde la Filosofía Intercultural. *Polis*, 13 (38), 347-368.
- [18] Maherzi, L. (1998). *World Communication Report*. París: UNESCO. Edición española: *Informe Mundial sobre la Comunicación. Los Medios frente al Desafío de las Nuevas Tecnologías*. Madrid: UNESCO/CINDOC-Acento-Fundación Santa María, 1999.

INSTITUTO POLITÉCNICO NACIONAL

M. C. Adela Chávez.¹

M.F. © Juan Ariosto Palacios Vásquez.²

COMPETITIVIDAD E INNOVACION EN LA ECONOMIA GLOBALIZADA.

RESUMEN

Es de observar el tema de Competitividad e Innovación en la economía global, para identificar ¿que tanto le corresponde a la economía y al comercio internacional revisar diversos escenarios? La interrogante precisa ver desde las relaciones de cooperación económica, las teorías librecambistas, la conformación de mercados integrados, la liberalización comercial para llegar a darse cuenta de la necesidad que han generado y siguen generando a grandes pasos las innovaciones que la globalización requiere para ser competitivos como empresas y como países. Por lo que es necesario que los productores consideren que hoy, la conformación de los mercados integrados por medio de tratados comerciales, es un tema que corresponde al cuidado de distintas disciplinas.

El objetivo del presente trabajo, se centra en mostrar los cambios que dieron lugar a un mundo de libre mercado, de las ventajas competitivas y de mercados integrados.

DESARROLLO

Se presenta una breve revisión de las formas de organización de la economía a partir de un nuevo orden económico internacional, que surgió con motivo de dar fin al movimiento bélico de la segunda guerra mundial, la necesidad de evolucionar se reflejó por medio del comercio internacional, desde la perspectiva de crear un orden económico internacional, se aprecian los cambios en las relaciones políticas y económicas con las que fue evolucionando el mundo. A continuación, se muestran las relaciones económicas que dieron lugar al reordenamiento del mundo:

1. Las relaciones de cooperación económica.
2. Los intercambios por medio del bilateralismo
3. Las relaciones de cooperación económica para proteger el precio de las mercancías básicas y la creación de los organismos internacionales que otorgan mecanismos para el movimiento de mercancías, servicios y capitales.

¹ Licenciada en Comercio Internacional y Maestra en Ciencias en Administración Publica por el IPN, (Instituto Politécnico Nacional). E-mail: adelita1122@yahoo.com.mx

² Licenciado en Economía y candidato a Maestro en Finanzas por la UNAM. Universidad Nacional Autónoma de México. E-mail: ariostoipn2015@gmail.com

4. La formación de mercados integrados, con base en la teoría de la integración económica.

Resultó necesario que la economía internacional, se desarrollara con innovaciones que se manifestaran con la creación de organismos internacionales, que dieran orden al desorden internacional a través de la creación de los mecanismos de los movimientos de mercancías, de servicios, de capitales, de las inversiones extranjeras y en crear documentos que reportaran a organismos internacionales los resultados de la economía internacional, bajo el nuevo orden que se pretendía llevarían a una constante cambios en todos los ámbitos.

Pero dichos cambios requerían que finalizara la Segunda Guerra Mundial, que tanto daño ya había causado, tanto a los países involucrados y en todo su entorno. Y así se logró la creación de las Naciones Unidas, (O.N.U.).

A través de los años, se observa que los cambios logrados aún continúan enmarcando la necesidad de vivir una innovación constante.

Se aprecian dos momentos importantes en el nuevo orden económico internacional, mismo que dio lugar a la expansión del comercio internacional y a la liberalización comercial y relaciones económicas internacionales.

Con respecto a las relaciones de cooperación económica, la competitividad internacional ha requerido de una nueva organización, debido a que, cuando se argumenta la existencia de los cambios de la economía y el comercio internacional, necesariamente trae consigo formas globales de participación que con el tiempo se han reorganizado en las actividades actuales, de la globalización. A continuación, se menciona cada una de las relaciones de cooperación económica y su función:

- **Cooperación Económica:** Instrumento indispensable para reducir las trabas a las transacciones económicas entre los países y obtener mayor flexibilidad en el comercio mundial.

a) Librecomercio

Consiste en la posibilidad del libre comercio de mercancías y factores de producción, sin trabas arancelarias ni comerciales verdaderamente significativas.

b) Bilateralismo

Situación en la cual las barreras al libre comercio son tan intensas, que los intercambios económicos entre países se desarrollan preferentemente mediante acuerdos de carácter bilateral, entre dos países.

c) Relaciones de Cooperación Económica

Forma de relación económica que pretende la reducción de las barreras para conseguir una mayor flexibilidad en las transacciones económicas, apoyar la creación de organismos internacionales que regulan los precios de las mercancías básica y de organismos que rijan el comercio internacional de capitales, cuyo fin último es favorecer el crecimiento económico de los países participantes. (Tamames, 2010).

d) Integración Económica

Considerada como un proceso, se encuentra acompañada de medidas dirigidas a abolir la discriminación entre unidades económicas pertenecientes a diferentes naciones; vista como una situación de los negocios, la integración viene a caracterizarse por la ausencia de varias formas de discriminación entre economías nacionales. Balassa. (1980). La integración económica es la forma de relación económica más habitual en la actualidad. Consiste en la eliminación de las barreras ante las diferentes naciones con el objetivo de crear un mercado único, sin trabas fronterizas. Es el salto cualitativo con respecto a la cooperación económica.

El cuadro 1 muestra algunos aspectos relevantes de los resultados que dieron lugar al orden económico internacional que se pusieron en marcha para la evolución de la expansión del comercio internacional, la liberalización comercial y las relaciones económicas internacionales.

Cuadro 1: indicadores de la evolución de la economía para un nuevo orden económico internacional.

Expansión del comercio internacional	Liberalización comercial y relaciones económicas internacionales.
1. Relaciones de cooperación económica: librecambismo, bilateralismo, cooperación económica y la integración económica. Tamames, (2010).	1.1 Acuerdos comerciales entre países para mejorar y disminuir los procesos de intercambios comerciales.
2. Procesos comerciales multilaterales.	2.1 Tratados de libre comercio, con el objetivo de armonizar las barreras arancelarias y no arancelarias a la luz de las integraciones económicas.
3. Librecambismo y ventajas comparativas División del mundo: Desarrollo Económico, Crecimiento Económico y Subdesarrollo Económico.	3.1 Comercio internacional y teoría de la ventaja comparativa.
4. Ventajas competitivas.	4.1 Comercio internacional en evolución y la ventaja competitiva.

Fuente: elaboración propia, con base en Tamames. (2010).

A continuación, se explica, las relaciones de cooperación económica y su función en el nuevo orden económico internacional.

1. RELACIONES DE COOPERACION ECONOMICA

Los organismos internacionales de comercio: GATT, OMC, y organismos financieros: FMI y sus filiales, Banco Mundial, Banco Internacional de Reconstrucción y fomento, Banco Interamericano de Desarrollo, fueron creados para cumplir con el nuevo ordenamiento internacional y para cumplir con las relaciones de cooperación económica, las cuales se clasifican en: bilateralismo, el librecambismo, la cooperación económica y la integración económica. Tamames, (2010).

2. PROCESOS COMERCIALES MULTILATERALES

Las principales tendencias en la evolución de la economía internacional, ahora con más de 70 años que han pasado desde la segunda guerra mundial el nuevo rol de la economía se presentó con diversos escenarios desde la producción entre mercados integrados y organismos de cooperación económica que dentro de los cambios destacan los nuevos procesos de producción en empresas con economías de escala y ventajas competitivas en donde la fusión de mercados busca tener negociaciones con empresas innovadoras y ventajas competitivas, que tal como lo enmarca Porter (1991). El único concepto significativo de competitividad en el nivel nacional es la productividad. El objetivo principal de una nación es el de generar las condiciones para elevar el nivel de vida de sus ciudadanos. La habilidad para hacerlo depende de la productividad.

Los procesos comerciales multilaterales dieron lugar a la creación del Acuerdo General sobre Aranceles y Comercio, (GATT. 1947), desde 1995 a la fecha es Organización Mundial de Comercio, (OMC. 1995) y el Fondo Monetario Internacional, (FMI, 1945), estos organismos tienen como objetivo: determinar en cierta medida las relaciones políticas y comerciales, tomando como punto de partida las acciones que rigen la firma de acuerdos y tratados comerciales, así como las tarifas de las barreras arancelarias y el control de las barreras no arancelarias en el caso del GATT, su función es al mismo tiempo de cooperación económica, y regulación del control de precios de mercancías básicas, por mencionar algunas como el cobre, el estaño, el precio del café.

Una revisión de las principales tendencias que han estado presentes en el desenvolvimiento de la economía internacional durante los más de 70 años transcurridos desde el fin de la segunda guerra mundial, deja al descubierto un escenario en el cual el multilateralismo comercial se ha desenvuelto a través de marchas y contramarchas, en un sinuoso camino que como saldo final arroja avances sustanciales o parciales en algunas áreas y con problemas nuevos o viejos cuya permanencia o acentuación ocupa un lugar importante en los debates actuales sobre el comercio internacional.

La construcción del nuevo orden económico internacional de la posguerra influyeron tanto en la ya iniciada gran depresión de 1929 de los Estados Unidos de Norteamérica y fue determinante en casos como: influir en la hegemonía económica en la que Estados Unidos de Norteamérica, emerge del movimiento bélico dando todo su apoyo para la creación de los organismos regidores de los intercambios comerciales, así como dictar el contenido de los acuerdos de Bretton Woods para que el dólar actuara como divisa clave, por lo que se vivió y se vive bajo constantes innovaciones a nivel global.

3. LIBRECAMBISMO Y VENTAJAS COMPARATIVAS

Las teorías de los librecambistas dieron lugar a que los gobiernos de los distintos países justificaron una marcada disminución en el gasto público y propiciar que:

- a) El mercado se convirtiera en un regulador de la economía internacional.
- b) Los efectos de la disminución del gasto público propicio la privatización de empresas estatales, empresas que adquirieron diferentes países, lo que mágicamente fortaleció la internacionalización de las mismas y a bajo precio.
- c) Las ventajas comparativas **Franquet. (2005).**

Ahora bien, esta nueva etapa ha significado una mayor importancia de las actividades científico tecnológicas, teniendo en consideración que éstas son la base estructural de la productividad y la competitividad.

División del mundo: Desarrollo Económico, Crecimiento Económico y Subdesarrollo Económico.

La liberalización comercial también es un factor de cambio bastante significativo que exige innovaciones constantes en diversos aspectos: en la producción, intercambios comerciales, distribución y llevar a los mercados las mercancías de acuerdo a los gustos y preferencias de los consumidores de los diferentes mercados que se encuentran en distintos países, por todo lo mencionado anteriormente la economía internacional debe mantenerse a la vanguardia de las constantes innovaciones vinculadas a la competitividad de las empresas para tener mercados atractivos ante otros países.

4. VENTAJAS COMPETITIVAS.

Como bien lo menciona Porter en su libro “La Ventaja Competitiva de las Naciones”, la única forma de mantener una ventaja competitiva a nivel internacional es actualizando y revolucionando constantemente las condiciones técnicas de producción. Las empresas deben evitar actitudes conformistas y mejorar permanentemente su cadena de valor. Esta conducta innovadora deberá enfocarse hacia los factores críticos de éxito; desarrollar tecnologías de proceso propias, diferenciación de productos, reputación de marca, relaciones y servicios a clientes. Naturalmente, esto requiere un incremento sistemático de la inversión de capital,

tanto en instalaciones físicas, planta y equipo, como en investigación y desarrollo especializados y en mercadotecnia.

La evolución del Comercio internacional desde las teorías de la ventaja comparativa y ventaja competitiva. Acuerdos comerciales entre países para mejorar y disminuir los procesos de intercambios comerciales. Comercio internacional en evolución desde las teorías de la ventaja comparativa y ventaja competitiva. Acuerdos comerciales entre países para mejorar y disminuir los procesos de intercambios comerciales.

Porter, (2009). Llevó a cabo una investigación para analizar el origen o causa de la competitividad de las naciones. Su objetivo final era desarrollar un marco conceptual que sirviera tanto para orientar a los empresarios y ejecutivos en la toma de decisiones, como para la formulación de políticas industriales orientadas a promover la competitividad de una nación.

Para enfocar su investigación, Porter postuló tres preguntas básicas;

- a. ¿Por qué tienen éxito algunas naciones en industrias internacionalmente competitivas?
- b. ¿Qué influencia tiene una nación sobre la competitividad de sus diferentes industrias o segmentos industriales?
- c. ¿Por qué las empresas de diferentes naciones eligen estrategias particulares?

Para responder a estas interrogantes, Porter consideró cuatro premisas clave:

- a. El nivel de competencia y los factores que generan ventajas competitivas difieren ampliamente de industria a industria (inclusive entre los distintos segmentos industriales).
- b. Las empresas generan y conservan sus ventajas competitivas primordialmente a través de la innovación.
- c. Las empresas que crean ventajas competitivas en una industria en particular, son las que consistentemente mantienen un enfoque innovador, oportuno y agresivo y explotan los beneficios que esto genera.
- d. Es típico de las empresas globales internacionalmente competitivas, realizar parte de sus actividades de la cadena de valor fuera de sus países de origen, capitalizando así los beneficios que derivan del hecho de disponer de una red internacional.

Tradicionalmente, la competitividad de un país se había explicado a través de la teoría clásica de ventajas competitivas, la cual pone énfasis exclusivamente en la abundancia de recursos naturales y factores de producción. A fines de los ochenta esta teoría, que en rigor, no es útil para explicar el desarrollo económico de ninguna economía industrializada, se reveló como empíricamente falsa y contradictoria.

Pero, ¿qué es la competitividad y cómo se construye? Esta puede ser definida como la capacidad o habilidad de una empresa, un sector o un país para enfrentarse con éxito a otra industria, sector o país comparando la calidad y precio de sus productos o servicios. En esta capacidad influye la confiabilidad de la infraestructura y la facilidad de hacer negocios y comercializar.

Según Porter, (2010). Las empresas son las que compiten, no los países, lo que genera que las fortalezas para competir –ventajas– no estén en función de la riqueza de los recursos naturales, ni en la mano de obra barata y abundante, ni en los ambientes macroeconómicos, ni en la injerencia de la política gubernamental, sino en el ingenio humano: es decir, las fortalezas están en las manos del hombre.

La primera fuerza rectora de esta evolución es la innovación, ya que esto permite que las ventajas competitivas sean sostenibles en el largo plazo. A través de la innovación las empresas desarrollan nuevas bases para competir, o encuentran mejores formas para hacerlo quedando obsoletos los esquemas tradicionales. Sin embargo, como Porter señala: La innovación requiere un ambiente de tensión, presión, necesidad y aún adversidad. El temor a perder algo es a menudo más poderoso que la esperanza de ganarlo. La innovación siempre es el resultado de un esfuerzo sobrehumano, sin embargo, tradicionalmente resulta en algo que finalmente parece mundano e incremental.

1. Condiciones de los factores: La posición de la nación en lo que concierne a mano de obra especializada o infraestructura necesaria para competir en un sector dado.
2. Condiciones de la demanda: La naturaleza de la demanda interior de los productos o servicios del sector.
3. Sectores afines y de apoyo: La presencia o ausencia en la nación de sectores proveedores y sectores afines que sean internacionalmente competitivos.
4. Estrategia, estructura y rivalidad de la empresa: Las condiciones vigentes en la nación respecto a cómo se crean, organizan y gestionan las compañías, así como la naturaleza de la rivalidad doméstica. (Porter, 1991).

Porter, (1991) muestra que las ventajas competitivas significan la productividad de una nación, que la habilidad para ser competitivos tiene una gran correlación con el capital y el trabajo.

Para Krugman, (2005), trata a la competitividad dentro de los conceptos difíciles de creer, lo comenta como una forma elegante de hablar de la productividad a nivel internacional, pero realmente la competitividad es la capacidad de las empresas para enfrentarse a los mercados internacionales, que producen mercancías únicas, insustituibles, con precios competitivos, con economías de escala.

CONCLUSION

Durante la investigación, se obtuvieron las siguientes conclusiones:

Que es necesario que la economía internacional tenga un trabajo constante de continuar con innovaciones que el nuevo orden económico internacional ya hizo acto de presencia con la creación de organismos internacionales que dieran orden al desorden internacional a través de la creación de los mecanismo, en los movimientos de mercancías, de servicios, de capitales, de las inversiones extranjeras y en crear documentos que reportan el estado de cada economía, como es contar con un documento contable que cada país presenta ante el FMI, Fondo Monetario Internacional, dicho documento es el de la Balanza de Pagos, se puede apreciar que bajo el nuevo orden económico internacional, las empresas en la medida de sus posibilidades, tratan de ser innovadoras y competitivas.

Para dar respuesta a lo que le corresponde a la economía y al comercio internacional, revisar diversos escenarios de la innovación y la competitividad es necesario revisar los constantes cambios y los logros que aún continúan enmarcando la necesidad de vivir las innovaciones constantes que el mundo globalizado demanda.

Referencias bibliográficas.

García, M. (2008). Temas de Ciencia y Tecnología vol. 12 número 36 septiembre - diciembre 2008 pp. 12 - 24

Porter, M. (1991). La ventaja competitiva de las naciones. Barcelona, Plaza & Janes Plaza, Barcelona.

Porter, M. (2009). Ser Competitivo. Deusto S.A. Ediciones.

Porter, M. (2010) Ventaja Competitiva: Creación y Sostenimiento de un Desarrollo Superior, Pirámide.

Tamames, R. (2010). Estructura Económica Internacional, Barcelona: Alianza.

Organización mundial de comercio, Recuperado de: www.wto.org.net

UTM (S/A) Los determinantes de la Competitividad nacional. Análisis y reflexiones a partir de un marco teórico conceptual

http://www.utm.mx/edi_antteriores/temas036/ENSAYO2-36.pdf

Modelo conceptual “Six Sigma Logistics derivado de un Balanced Score Card”

Ing. Daniel García Contreras, Ing. Ruth Castelán Fuentes, L.C.C. Soyenn Franceschy Morales

I. INTRODUCCIÓN

En estos días los costos logísticos aparecen en un rango de hasta el 40% del valor de los productos ofertados y estos generan un 50 % de actividades que sin agregar valor.ⁱ

Actualmente dentro de los mercados y la competitividad obliga a tomar medidas para la sostenibilidad.ⁱⁱ

Estas acciones requieren una concepción a largo plazo e involucrar acciones que permitan competir enfrentando nuevos retos en un medio ambiente modificado.ⁱⁱⁱ

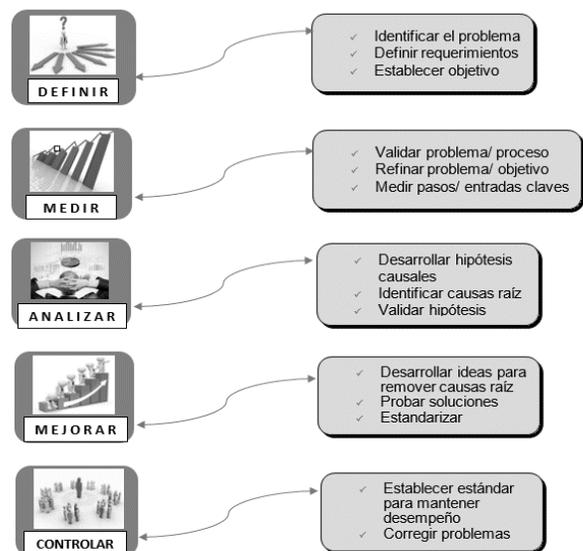
Por lo tanto las estrategias empresariales son una pieza angular en el desarrollo de las operaciones para transformar insumos en productos y servicios.

Cabe mencionar casos de éxito en la reducción de los costos, como el de General Electric, quien comenzó a trabajar en la década de los 80 logrando un pensamiento orientado a la calidad, mediante el uso de Six Sigma.^{iv}

Six Sigma puede ser abordado desde conceptos logísticos y de aprovisionamiento complementándose con la filosofía lean. Según

permite desarrollar estrategias para aumentar la velocidad de respuesta de los procesos impactando la coordinación y su sincronización, con ello se mejora el servicio al cliente y reducen costos.^v

El Balanced Score Card surge para traducir una misión y visión de las estrategias mediante una serie de mediciones del desempeño que ligan aspectos, financieros, aprendizaje, clientes y procesos internos de las empresas. La siguiente figura ejemplifica la metodología Six Sigma.



El modelo conceptual propuesto vinculará estrategias logísticas, indicadores en cuadro de control de mando, que servirá como directriz para

las organizaciones en el desarrollo de la metodología Six Sigma y pensamiento esbelto. Intentando facilitar la implementación del Six Sigma como estrategia en el campo de la logística a través de los procesos de una organización.

II. ESTRATEGIAS LOGÍSTICAS

La logística suele comprender una serie de actividades e involucrados para lograr la gestión de resultados. Estos pueden ser de diversa índole no obstante para las organizaciones las actividades logísticas tienen como reto aportar un valor que sea percibido por los clientes.

Por esta razón el implementar a la filosofía lean y el Six Sigma permitirán a las organizaciones a desarrollar un aprendizaje que conlleve una reducción de los costos y mejoren en la percepción del cliente.^{vi}

Es necesario diversificar las estrategias orientándolas al cliente, abastecimiento, distribución, producción y cobranza, haciendo un énfasis en el volumen.^{vii}

III. METAS E INDICADORES

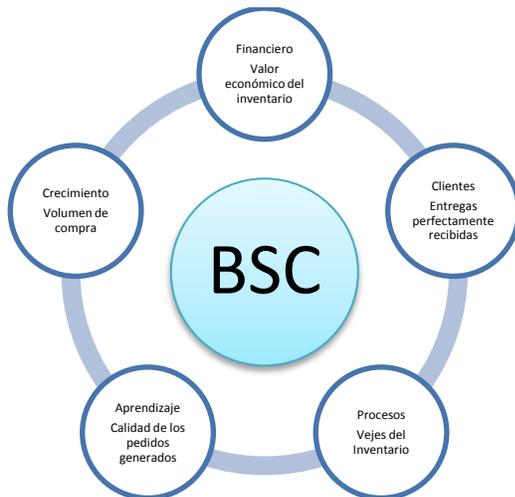
INDICADOR	OBJETIVO	DEFINICIÓN
CERTIFICACIÓN DE PROVEEDORES	Controlar la calidad de los proveedores y su nivel de integración.	Número y porcentaje de proveedores certificados.

CALIDAD DE LOS PEDIDOS GENERADOS	Asegurar la calidad de los pedidos generados.	Número y porcentaje de pedidos generados sin retraso, o necesidad de información adicional.
VOLUMEN DE COMPRA	Controla la evolución del volumen de compra en relación con el volumen de venta.	Porcentaje sobre las ventas de los pesos gastados en compras.
ENTREGAS PERFECTAMENTE RECIBIDAS	Controlar la calidad de los productos recibidos, junto con la puntualidad y completitud de la entrega	Número y porcentaje de productos y pedidos que no cumplan las especificaciones de calidad y servicio definidas, con desglose por proveedor

INDICADOR	OBJETIVO	DEFINICION
ROTACION DE MERCANCIA	Controlar la cantidad de los productos / materiales despachados desde el almacén producto terminado.	Proporción entre las ventas y las existencias promedio e indica el número de veces que el capital invertido se recupera a través de las ventas.
DURACIÓN DE MERCANCIAS	Controlar los días de inventario disponible de la mercancía almacenada en los almacenes.	Proporción entre el inventario final y las ventas promedio del último período e indica cuantas veces dura el inventario que se tiene.
VEJES DEL INVENTARIO	Controlar el nivel de las mercancías no disponibles para despacho por obsolescencias, mal estado, y otros.	Nivel de mercancías no disponibles para despachos por obsolescencia, deterioro, averías, devueltas en mal estado, vencimientos, etc.
VALOR ECONOMICO DEL INVENTARIO	Medir y controlar el inventario promedio respecto a las ventas	Mide el porcentaje del costo del inventario venta de la mercancía.

EXACTITUD DEL INVENTARIO (REFERENCIAS)	controlar y medir la exactitud en los inventarios en pos de mejorar la confiabilidad	Se determina midiendo el número de referencias que en promedio presentan descuadres con respecto al inventario lógico cuando se realiza el inventario físico.
EXACTITUD DEL INVENTARIO (VALOR)	Controlar y medirla exactitud de los inventarios para mejorar la confiabilidad	Se determina midiendo el valor de referencias que en promedio presentan descuadres con respecto al valor del inventario cuando se realiza el inventario físico.

IV. MODELO DE SIX SIGMA DERIVADO DE UN BALANCED SCORED CARD



V. CONCLUSIONES

Las organizaciones y su estructura podrán crear equipos de trabajos que implementen la metodología Six Sigma y lean con una orientación a los factores logísticos.

En esta organización el modelo propuesto pasará a fungir como una directriz para desarrollar una planeación táctica con metas predefinidas las

cuales impactarán en la competitividad de las organizaciones.

REFERENCIAS

- I. M.A MORALES AND J.L.PECH "COMPETITIVIDAD Y ESTRATEGIA: EL ENFOQUE DE LAS COMPETENCIAS ESENCIALES Y EL ENFOQUE BASADO EN LOS RECURSOS", REVISTA DE CONTADURIA Y ADMINISTRACIÓN, NO 197, ABRIL-JUNIO 2000. ONLINE, AVAIBLE [HTTP://WWW.EJOURNAL.UNAM.MX/RCA/197/RCA19705.PDF](http://www.ejournal.unam.mx/rca/197/rca19705.pdf)
- II. A. GURRÌA "PERSPECTIVAS OCDE: MÉXICO POLÍTICAS CLAVE PARA UN DESARROLLO SOSTENIBLE, OCDE, OCTUBRE 2010.
- III. USAID PROYECTO DELIVER, ORDEN DE TRABAJO 1.2011. MANUAL DE LOGÍSTICA: GUÍA PRÁCTICA PARA LA GERENCIA DE CADENA DE SUMINISTROS DE PRODUCTOS DE SALUD. (SEGUNDA EDICIÓN,) ARLINGTON, VA ONLINE, AVAIBLE: [HTTP://DELIVER.JSI.COM/DLVR_CONTENT/R ESOURCES/ALLPUBS/GUIDELINES/LOGIHAN D_ES.PDF](http://deliver.jsi.com/dlvr_content/resources/allpubs/guidelines/logihan_d_es.pdf)
- IV. THE ROADMAP TO COSTUMER IMPACT. ONLINE, AVAIBLE: [HTTP://WWW.GE.COM/SIXSIGMA/SIXSIGMA.PDF](http://www.ge.com/sixsigma/sixsigma.pdf)
- V. JONG-YONG YUN AND R.C. H. CHUA "SAMSUNG USES SIX SIGMA TO CHANGE ITS IMAGE", SIX SIGMA FORUM MAGAZINE, NOVEMBER 2002.
- VI. L. SOCCONINI "LA LOGISTICA SE VUELVE LEAN: APLICACIÓN PRÁCTICA". ONLINE, AVAIBLE [HTTP://WWW.ICIL.ORG/3389/ACTUALIDAD/LA-LOGISTICA-SE-VUELVE-LEAN-APLICACION-PRACTICA/](http://www.icil.org/3389/ACTUALIDAD/LA-LOGISTICA-SE-VUELVE-LEAN-APLICACION-PRACTICA/)
- VII. L. QUERO "ESTRATEGIAS COMPETITIVAS: FACTOR CLASE DE DESARROLLO" REVISTA NEGOTIUM. ONLINE, AVAIBLE [HTTP://WWW.REVISTANEGOTIUM.ORG/VE/P DF/10/ART3.PDF](http://www.revistanegotium.org.ve/pdf/10/art3.pdf)

La cultura medioambientalmente proactiva y reactiva frente al desarrollo de tecnologías limpias

Autores:

Jaime E. Souto Pérez
Universidad Complutense de Madrid
Email: jaimeds@ucm.es

Ángel Rodríguez López
Universidad Complutense de Madrid
Email: arlopez@ccee.ucm.es

Virginia María Navajas Romero
Universidad de Córdoba
Email: z42narov@uco.es

Abstract

En los últimos años ha aumentado considerablemente la preocupación por el medioambiente, especialmente por frenar y revertir la degradación del entorno natural. En este contexto, la generación de tecnologías limpias surge como la respuesta inevitable. Sin embargo, las nuevas tecnologías limpias no sólo requieren de la existencia de aspectos que las motiven y voluntad para llevarlas a cabo dentro del tejido empresarial, sino también de un imprescindible alineamiento y apoyo de la cultura, hasta el extremo de ser necesaria la existencia de una cultura tanto proactiva como reactiva en la empresa. Los resultados obtenidos muestran que las empresas de alta tecnología con una cultura medioambiental proactiva y reactiva obtienen mejores resultados respecto a la consecución de nuevas tecnologías limpias.

Palabras clave: tecnología limpia, cultura, proactiva, reactiva.

1. Introducción

En los últimos años ha aumentado considerablemente la preocupación por el medioambiente, especialmente por frenar y revertir la degradación del entorno natural y por alcanzar el gran desafío que constituye el desarrollo de tecnologías limpias. En este contexto, las empresas juegan un papel crítico, si bien para De Marchi (2012) y Souto y Rodríguez (2015) la introducción de estas cuestiones en la estrategia de las empresas pasa inexorablemente por el desarrollo de tecnologías limpias. De hecho, la eco-innovación ha atraído mucha atención en los últimos años, si bien la literatura actual no ha prestado atención a los diferentes aspectos organizacionales que impactan en este tipo de innovación.

El objetivo de este trabajo es analizar la cultura medioambientalmente proactiva y reactiva de las empresas en relación con la consecución de nuevas tecnologías limpias.

2. Revisión de la literatura

La protección del medioambiente constituye un importante reto para la sociedad y la actividad económica. Así, los aspectos medioambientales constituyen un campo lleno de desafíos para las empresas, los cuales pueden llegar a ser todo un caldo de cultivo para la competitividad de las empresas; aunque la investigación realizada al respecto únicamente ha rascado la superficie de la problemática medioambiental. No obstante, esta temática está llena de controversia en la actual literatura, tal como se puede desprender de la lectura de trabajos como los de Kammerer (2009), Rehfeld et al. (2007), Rennings (2000) y Yalabik et al. (2011), entre otros muchos. Si bien lo evidente es que las empresas sufren múltiples e importantes presiones para mejorar su desempeño medioambiental, especialmente en los casos con un impacto medioambiental negativo más elevado.

La regulación medioambiental es tal vez el aspecto más resaltado en la literatura (Christie *et al*, 1995; Del Rio Gonzalez, 2009; Junquera, 1997; Popp, 2006), sin embargo, la concienciación social del problema del medioambiente tiene su reflejo en una creciente influencia de los mercados y el público en general. Ante esta situación, las motivaciones para la adopción de prácticas y tecnologías respetuosas con el medioambiente se pueden clasificar en

reactivas y proactivas. La reactividad medioambiental es propia de la respuesta a las exigencias de la normativa vigente (es decir, las empresas se limitan a introducir los cambios mínimos requeridos por la regulación medioambiental) (Porter and Van Der Linde, 1995; Del Rio Gonzalez, 2009; Winsemius y Guntram, 1992), por otro lado, la proactividad medioambiental implica la adopción voluntaria de medidas que contribuyen a reducir el impacto sobre el entorno natural (Kammerer, 2009; Winsemius y Guntram, 1992).

La proactividad es la más compleja, ya que múltiples circunstancias subyacen en una implantación proactiva, aunque los tres argumentos más destacables son:

- La creciente concienciación medioambiental de la opinión pública convierte la adopción de prácticas medioambientales en un elemento clave para la satisfacción de las necesidades de los clientes. Pero cuyo mayor impacto, en un sentido genérico, se realiza sobre la imagen y reputación de las empresas.
- Las prácticas medioambientales pueden conducir a eficiencias operativas derivadas de un mejor aprovechamiento de los recursos.
- A estos motivos, fundados en la búsqueda de ventajas competitivas, debe sumarse el compromiso ético de directivos, propietarios y accionistas para con la preservación del medioambiente (Bansal y Roth, 2000).

Asimismo, como resulta evidente, las mencionadas motivaciones también son las principales cuestiones que impulsan el desarrollo de tecnologías limpias (Kammerer, 2009).

Klassen (1999) define las tecnologías preventivas o limpias como aquellas que buscan paliar o anular la contaminación en el origen, dando lugar al desarrollo de productos y procesos productivos menos contaminantes desde el inicio, lo que permitiría reducir, o incluso anular, la contaminación generada por los mismos. En este sentido, Freeman (1988) ya destacó el valor estratégico de las nuevas tecnologías, ya que el desarrollo tecnológico es crítico para la competitividad de las organizaciones y el crecimiento económico

de las naciones. Las razones de esto, entre otras, subyacen en que las empresas innovadoras van a (Miles y Snow, 1978):

- estar más preparadas para operar en un entorno tan dinámico e inestable como el actual,
- responder con mayor rapidez a los cambios,
- ser capaces de encontrar y explotar nuevos productos,
- y ser más competentes para identificar y explotar las oportunidades que surjan en el mercado.

Además, Horbach (2008) no se para en qué fomenta o porque se desarrollan las tecnologías limpias, sino que va más allá al señalar la existencia de toda una serie de factores que influyen y determinan el desarrollo de tecnologías limpias, incluso, factores específicos de las empresas. Por tanto, si la cultura corporativa es uno de los factores específicos más destacables y característicos de cualquier empresa, la concepción planteada al principio de este párrafo desemboca en una nueva y casi inexplorada ruta, la cual constituye la hipótesis de partida de este estudio:

H1: el desarrollo de tecnologías limpias difiere entre empresas con o sin una cultura medioambiental proactiva o reactiva

3. Método

3.1. Muestra

La muestra procede del Panel de Innovación Tecnológica elaborado por el Instituto Nacional de Estadística (INE) de España y gestionado por el Ministerio de Economía, Industria y Competitividad de España. Los datos corresponden al año 2011 y fueron recogidos por el INE durante el año 2012. La muestra cuenta con un total de 364 empresas manufactureras de alta tecnología. El INE (2015) identifica como empresas manufactureras de alta tecnología las correspondientes a los CNAE “21 Fabricación de productos farmacéuticos”, “26 Fabricación de productos informáticos, electrónicos y ópticos” y “30.3 Construcción aeronáutica y espacial y su maquinaria”.

3.2. Variables

Las variables utilizadas son las siguientes:

- Nuevas tecnologías limpias: es dicotómica, con valor 1 si se ha generado una tecnología limpia durante el período 2009-2011 y valor 0 si no se ha generado una tecnología limpia durante el mencionado periodo. La variable se determina como resultado de cruzar si la variable tiene una innovación en producto o proceso con si estas innovaciones tienen como objetivo la reducción del impacto medioambiental o la adaptación a la regulación medioambiental.
- Cultura medioambiental proactiva: es dicotómica, con valor 1 si la empresa cuenta con una cultura proactiva y valor 0 si la empresa no cuenta con una cultura proactiva respecto al medioambiente.
- Cultura medioambiental reactiva: es dicotómica, con valor 1 si la empresa cuenta con una cultura reactiva con respecto al medioambiente y valor 0 si la empresa no cuenta con una cultura reactiva con respecto al medioambiente.
- Cultura medioambiental reactiva-proactiva: es categórica, con valor 1 si la empresa no tiene cultura medioambiental, 2 si tiene una cultura medioambiental proactiva o reactiva y 3 si tiene una cultura medioambiental proactiva y reactiva

3.3. Análisis de los datos

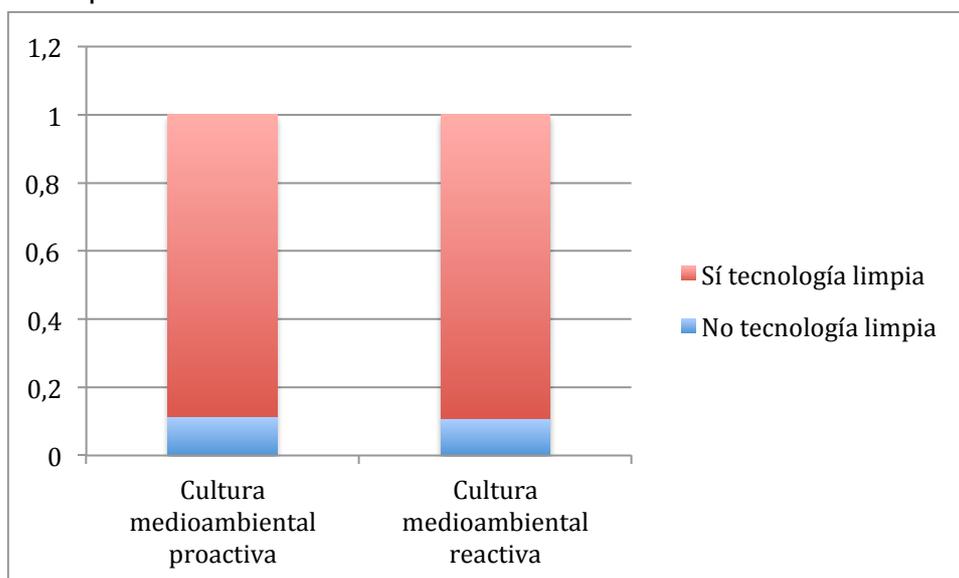
El análisis estadístico consiste en estadística descriptiva y en análisis de la varianza (ANOVA) de un factor. La prueba ANOVA permite contrastar si existen diferencias entre dos o más grupos independientes; la variable dependiente en todas las pruebas es “nuevas tecnologías limpias”. Los ANOVA realizados son tres.

4. Resultados

El 74% de las empresas analizadas cuentan con una cultura medioambiental proactiva y el 76% del total de empresas con una cultura medioambiental reactiva. En realidad, el 72% de las empresas cuentan tanto con una cultura medioambiental tanto proactiva como reactiva, el 7% con una cultura medioambiental proactiva o reactiva y el 21% restante no cuenta con una cultura medioambiental.

La figura 1 muestra que prácticamente casi todas las empresas con cultura medioambiental también han conseguido generar tecnologías limpias durante el período 2009-2011, sin que haya una diferencias destacables entre la cultura medioambiental proactiva (88,5%) y reactiva (89,2%). Esto, sin duda, señala que ambas grupos de empresas presentan resultados muy parecidos respecto a la consecución de nuevas tecnologías limpias.

Figura 1: Porcentaje de empresas con nuevas tecnologías limpias en 2009-2011 por cultura medioambiental.



El 89,3% de las empresas con una cultura medioambiental reactiva y proactiva alcanzan tecnologías limpias, frente al 80% de las empresas con una cultura medioambiental únicamente reactiva o proactiva que obtienen tecnologías limpias. En el caso de las empresas sin cultura medioambiental, ninguna logra la consecución de nuevas tecnologías limpias.

La tabla 1 detalla que existen diferencias estadísticamente significativas entre las empresas con o sin cultura medioambiental respecto a la obtención de nuevas tecnologías limpias, tanto para el caso de una cultura proactiva como reactiva. Asimismo, también existen diferencias entre si la empresa no cuenta con una cultura medioambiental, sólo cuenta con una cultura medioambiental de un tipo o cuenta con una cultura medioambiental más completa que abarque tanto la proactividad como la reactividad. Por consiguiente, la hipótesis planteada se acepta.

Tabla 1: ANOVA del factor cultura medioambiental reactiva, cultura medioambiental proactiva y cultura medioambientalmente reactiva-proactiva, cada uno de ellos sobre la variable dependiente “nuevas tecnologías limpias”.

	F	Sig.
Cultura medioambiental reactiva	525,42	0,000
Cultura medioambiental proactiva	335,19	0,000
Cultura medioambiental reactiva-proactiva	299,76	0,000

Conclusiones

La existencia de diversos factores propios de las empresas podrían actuar como un freno o impedimento a la generación de tecnologías limpias, incluso a pesar de la posible existencia de razones sobradas para el desarrollo tecnológico. Tal vez el ejemplo más ilustrativo yace en la ampliamente extendida percepción entre los directivos que la protección del medioambiente es una cuestión puramente de ética, sin calado en los resultados de la empresa o en la competitividad de la empresa. Por consiguiente, qué empresa estará dispuesta a iniciar actividades de desarrollo de tecnologías limpias si al coste y riesgo propios de la innovación debe sumarle unos posibles frutos que le resultan inconcebibles.

Una gran cantidad de organizaciones están llevando a cabo importantes esfuerzos para sacar adelante iniciativas para desarrollar tecnologías limpias. Empresas que obviamente están completamente convencidas de las

posibilidades de las nuevas tecnologías limpias para generar beneficios, e incluso, para jugar un papel clave en la competitividad de la empresa. No obstante, dichas intenciones, si pretenden llegar a buen puerto, requieren inexorablemente el cultivar una fuerte cultura medioambiental dentro de la empresa. Dicha cultura debe tanto fomentar la búsqueda de mejoras encaminadas a la adaptación de la regulación medioambiental como a la reducción de impactos medioambientales más allá de las exigencias de la legislación, como vía para mejorar la competitividad de la empresa.

Referencias

Bansal, P. y Roth, K. (2000). Why Companies Go Green: A Model of Ecological Responsiveness. *Academy of Management Journal* 43 (4), 717-736.

Christie, J., Rolfe, H. y Legard, K. (1995). *Cleaner production in industry-integrating business goals and environmental management*. Brookings Inst Press.

De Marchi, V. (2012). Environmental innovation and R&D cooperation: Empirical evidence from Spanish manufacturing firms. *Research Policy* 41, 614-623

Del Rio Gonzalez, P. (2009). The empirical analysis of the determinants for environmental technological change: a research agenda. *Ecological Economics* 68, 861-878.

Freeman, C. (1998). *Diffusion, the spread of new technology to firms, sectors and nations*. Innovation, technology and finance. Basil Blackwell.

Horbach, J. (2008). Determinants of environmental innovation – new evidence from German panel data sources. *Research Policy* 37, 163-173.

INE (2015). *Indicadores del sector de alta tecnología – Año 2013. Resultados definitivos*. Notas de prensa del Instituto Nacional de Estadística (INE), 25 de febrero de 2015.

Junquera, B. (1997). Actitud de las Empresas ante los Problemas Medioambientales: el Caso de Asturias. *Economía Industrial* 318, 165-172.

Kammerer, D. (2009). The effects of customer benefit and regulation on environmental product innovation. Empirical evidence from appliance manufacturers in Germany. *Ecological Economics* 68, 2285-2295.

Miles, R.E. y Snow, C.C. (1978). *Organizational strategy, structure and process*. McGraw Hill.

Popp, D. (2006). International innovation and diffusion of air pollution control technologies: the effects of NO_x and SO₂ regulation in the US, Japan, and Germany. *Journal of Environmental Economics and Management* 51 (1), 46-71.

Porter, M.E., Van Der Linde, C. (1995). Toward a new conception of the Environment-Competitiveness relationship. *The Journal of Economic Perspectives* 9, 97-118.

Rehfeld, K. M., Rennings, K. y Ziegler, A. (2007). Integrated product policy and environmental product innovations: An empirical analysis. *Ecological Economics* 61(1), 91-100.

Rennings, K. (2000). Redefining innovation – eco-innovation research and the contribution from ecological economics. *Ecological economics* 32(2), 319-332.

Souto, J. E. y Rodriguez, A. (2015). The problems of environmentally involved firms: innovation obstacles and essential issues in the achievement of environmental innovation. *Journal of Cleaner Production* 101, 49-58.

Winsemius, P. y Guntram, U. (1992). Responding to the Environmental Challenge. *Business Horizons*, 35 (2), 12-20.

Yalabik, B. y Fairchild, R. J. (2011). Customer, regulatory, and competitive pressure as drivers of environmental innovation. *International Journal of Production Economics* 131 (2), 519-527.

Jaime E. Souto Pérez es profesor en la Universidad Complutense de Madrid, cuenta con varias publicaciones en revistas de primer cuartil de JCR y múltiples en primeros cuartiles de SJR. Las áreas de investigación son innovación, emprendimiento, estrategia y medioambiente.

Ángel Rodríguez López es profesor en la Universidad Complutense de Madrid, cuenta con más de cien publicaciones entre libros y artículos. Las áreas de investigación son análisis contable, gestión de entidades no lucrativas y medioambiente.

Virginia María Navajas Romero es profesora en la Universidad de Córdoba, cuenta con varias publicaciones entre capítulos de libros y artículos. Las áreas de investigación son economía de la empresa, emprendimiento y medioambiente.

Cultura organizacional y su incidencia en la rotación del personal de DULCAFÉ S.A (Sweet & Coffee) en Guayaquil.

MAE MSC ECON. JOSEFA ESTHER ARROBA SALTO
MAE MSC ECON. INÉS MARÍA ARROBA SALTO

*Universidad Laica VICENTE ROCAFUERTE de Guayaquil, Carrera de Contabilidad y Auditoría -
Facultad de Administración. Av. De las Américas. Apartado postal 11-33. Guayaquil-Ecuador*
errobas@ulvr.edu.ec, iarrobas@ulvr.edu.ec

RESUMEN: ¿Cómo influye la cultura organizacional en la rotación del personal en DULCAFÉ S.A. (Sweet & Coffee), en la ciudad de Guayaquil? y en consecuencia con ello, se trazó como objetivo: Demostrar si la cultura organizacional influye directamente en la rotación del personal en DULCAFÉ S.A (Sweet & Coffee) en Guayaquil. La investigación utilizada es de tipo correlacional no experimental con la aplicación de métodos deductivos, estadísticos y correlacional. Se empleó una encuesta para medir los niveles de clima laboral aplicando el coeficiente Alfa de Cronbach que arrojó como resultados las posibles causas de insatisfacción de trabajadores según un alto porcentaje parcialmente en desacuerdo o desacuerdo. Como solución a los problemas detectados se diseñó un Plan de Mejoramiento Continuo de la Cultura Organizacional (PMCCO) que minimice los indicadores de rotación del personal de Dulcafé S.A. Sweet & Coffee.

PALABRA CLAVE: cultura organizacional, incidencia, rotación del personal, satisfacción laboral.

INTRODUCCIÓN

La investigación evidencia la relación que existe entre la cultura organizacional y la rotación de personal de las cafeterías de DULCAFÉ S.A (Sweet&Coffee) en la ciudad de Guayaquil, Ecuador. La intención es optimizar la cultura organizacional y reducir la rotación de personal, que permita perfeccionar la gestión por parte del departamento de Talento Humano de la empresa. La

1

Josefa Esther Arroba Salto, Coaching empresarial de talento humano desde hace 25 años, docente de la Universidad Laica Vicente Rocafuerte de Guayaquil, por 23 años, Economista, Magister en Administración y Dirección de Empresas y Magíster en Ciencias de la Educación Mención Investigación Educativa.

Inés María Salto, Asesora financiera y tributaria desde hace 30 años, docente de la Universidad Laica Vicente Rocafuerte de Guayaquil, por 20 años, Economista, Magister en Administración y Dirección de Empresas y Magíster en Ciencias de la Educación Mención Investigación Educativa.

investigación también está dirigida a corroborar las causas frecuentes en la rotación de personal y con ello lograr estabilidad laboral que beneficie a la empresa. Entre las situaciones más significativas que se presentan se destacan:

Económicas. - Según la ley al instante de finalizar la relación laboral entre la empresa y el empleado se debe cancelar valores elevados, que en muchos casos las empresas no cuentan con el presupuesto para ejecutar el desembolso que no está contemplado como contingencia.

Proceso de capacitación. - El candidato debe capacitárselo mínimo en un mes para que asuma el cargo vacante, la empresa asume las fallas hasta que se adapte y aprenda, el impacto es negativo también para las finanzas de la empresa.

Incidencia en el servicio al cliente. - El trabajador nuevo necesita tiempo para conocer a los clientes, procedimientos, políticas y reglas de la empresa, si la rotación es a menudo el impacto en los clientes es amenazador.

Incidencia en la fidelidad de los clientes. - El cambio constante del personal afecta en la fidelidad de los clientes, que no logran vincularse con quienes los atienden, y no se identifican con la empresa, tomando la decisión de irse a la competencia.

Todo lo que se plantea con anterioridad conduce a plantear el siguiente problema de investigación: ¿Cómo influye la cultura organizacional en la rotación del personal en DULCAFÉ S.A. (Sweet & Coffee), en la ciudad de Guayaquil?

En relación con el problema de investigación se traza como **Objetivo general**: Demostrar si la cultura organizacional influye directamente en la rotación del personal en DULCAFÉ S.A (Sweet&Coffee) en Guayaquil.

Y como **objetivos específicos**:

- Identificar la cultura organizacional en la que se desenvuelve el personal DULCAFÉ S.A. (Sweet&Coffee) en Guayaquil.
- Revisar la estadística de la rotación de personal.
- Elaborar una metodología para determinar la incidencia de la cultura organizacional en la rotación del personal.
- Analizar la información sobre la asociación de la cultura organizacional con la rotación del personal en DULCAFÉ S.A. (Sweet&Coffee) en Guayaquil.

La **hipótesis** que guía la investigación es:

La cultura organizacional influye en la rotación del personal en DULCAFÉ S.A (Sweet&Coffee) en Guayaquil.

El marco teórico que sustenta la investigación tiene entre sus fundamentos los trabajos de autores como: En el orden de **Clima Organizacional es consecuente con:** Milkovich y Bourdreau (1994) “Reconocen que cuando los empleados se encuentran identificados y comprometidos con la organización en la que trabajan, aumentan las posibilidades de que permanezcan en ella. Además, de Byars y Rue (1996) que propone pasos a la hora de elaborar un plan de carrera para cada miembro de la organización entre los que se encuentran:

- Valoración por el individuo de sus capacidades, intereses y objetivos de carrera.
- Valoración de la organización de las capacidades y potencialidades del individuo.
- Comunicación de las opciones y oportunidades de carrera existentes dentro de la organización.

También, se estudia las aportaciones de Rodríguez, 1998, sobre la rotación del personal y de Taylor, (1999), que plantea dos tipologías en que se manifiesta la rotación del personal: interna y externa y las tres formas de desvinculación en las organizaciones en: voluntarias, voluntaria inevitable y la involuntaria.

En este mismo orden de ideas se es consecuente con Chiavenato (1999) “distingue los costos primarios (reclutamiento y selección, registro y documentación, integración y desvinculación) y secundarios (producción, extra-laboral, extra-operacional y pérdida en los negocios”

Siguiendo esta dirección se toman los trabajos de Milkovich y Bourdreau, 1994, quien propone modelo de desempeño laboral.

Es significativo desde lo teórico profundizar en la cultura de una empresa. Por lo que se es consecuente con los trabajos de: Rodríguez y Zapata (2009), que sintetizan sus orígenes a la historia y su entorno que conllevan a afirmar que la cultura es la huella digital de la empresa.

Además Sonrensen (2002), al referirse a la cultura manifiesta que la amplitud de la cultura es una medida de su fortaleza, que será mayor si la extensión y aceptación abarca a toda la empresa. Por otra parte, se estudian las aportaciones en esta dirección de la cultura organizacional de Fernández, (1997) que refiere a un conjunto de artefactos, creencias, normas, valores y premisas que tienen los miembros respecto a la organización y que permiten distinguirla de otras. Estos contenidos de la cultura representan diferentes niveles de análisis y permiten los supuestos epistemológicos desde lo que se han desarrollado el estudio de la cultura y que sirven de referencia en la presente investigación.

Materiales y Métodos:

La investigación es de tipo diseño no experimental debido a que se toma la información de manera espontánea para examinar su comportamiento, siendo una investigación de campo que tiene como principal finalidad la solución de una problemática práctica.

De una población de 493 empleados de Sweet & Coffee se tomó una muestra de 140, para ello, se aplicó la prueba de Alfa Cronbach que mide la fiabilidad de una escala, ello arrojó como resultado 0.990, superior al valor establecido como aceptable que es de 0.80, por lo que se pudo aseverar la fiabilidad de los datos seleccionados.

Se empleó como métodos empíricos la:

- 1) Observación: en 8 Cafeterías Sweet & Coffee, con el objetivo de observar la rotación del personal. Como resultado se señaló que de 33 empleados, 18 (55%) son de sexo masculino y 15 (45%) de sexo femenino. Además, los empleados trabajan en equipo y en general realizan sus actividades con seguridad, brindan confianza al cliente; en algunas cafeterías, como Urdesa y Mall del Sol, los empleados son más rápidos que se relaciona al flujo de clientes, el ambiente es de unidad y trabajo armónico.
- 2) Encuesta: se aplicó a empleados de servicio y producción, en el área de operaciones, en los locales de DULCAFÉ S.A (Sweet & Coffee) en la ciudad de Guayaquil con el objetivo de comprobar la cultura organizacional y la medida en que afecta a los trabajadores la inestabilidad laboral.
- 3) Entrevista: Se entrevistó al Señor Winston Aguirre, Director Nacional de Operaciones de Sweet & Coffee que indicó que esta es una empresa ecuatoriana que brinda grandes oportunidades de desarrollo personal y crecimiento profesional, cultivando el mejoramiento continuo, siendo su mayor anhelo convertir el servicio al cliente como una cultura natural de toda la organización y que sea reconocido a nivel nacional, de la misma manera abrir mercados en otros países y recibir reconocimiento.

Como resultados del estudio diagnóstico se comprueba la correspondencia entre la cultura organizacional y la rotación de personal, desde un enfoque cuantitativo e informativo. Resultó de gran importancia el diseño de la encuesta, su validez y se pudo determinar la relación entre los grupos que caracterizan los constructos en estudio, es decir la cultura organizacional y su influencia en la rotación del personal.

RESULTADOS.

Luego de la aplicación de la encuesta y su procesamiento mediante métodos de estadística descriptiva y correlación canónica se obtuvieron los siguientes resultados:

En la encuesta realizada a los empleados operativos de Sweet & Coffee, se consideraron los siguientes aspectos: a) satisfacción laboral, b) apoyo a los empleados, c) innovación en el trabajo, d) equidad en el trato a los empleados, e) presión en el trabajo, f) trabajo en equipo, g) autonomía, h) comunicación, i) liderazgo y j) reconocimiento por un trabajo bien realizado.

Obteniendo los siguientes resultados: a) satisfacción laboral el 40% está totalmente de acuerdo, el 41.4% parcialmente de acuerdo, el 17.90% en desacuerdo y el 0.7% responde que no aplica; b) apoyo a los empleados el 42.90% está totalmente de acuerdo, el 49.3% parcialmente de acuerdo y el 7.90% en desacuerdo; c) innovación en el trabajo el 40.70% está totalmente de acuerdo, el 44.30% parcialmente de acuerdo, el 14.30% en desacuerdo y el 0.7% responde que no aplica; d) equidad en el trato a los empleados el 34.30% está totalmente de acuerdo, el 47.10% parcialmente de acuerdo, el 17.90% en desacuerdo y el 0.7% responde que no aplica; e) presión en el trabajo el 32.10% está totalmente de acuerdo, el 38.60% parcialmente de acuerdo, el 28.60% en desacuerdo y el 0.7% responde que no aplica; f) trabajo en equipo el 37% está totalmente de acuerdo, el 38.60% parcialmente de acuerdo, el 23.60% en desacuerdo y el 0.7% responde que no aplica; g) autonomía el 42.10% está totalmente de acuerdo, el 38.60% parcialmente de acuerdo, el 18.60% en desacuerdo y el 0.7% responde que no aplica; h) comunicación el 44.30% está totalmente de acuerdo, el 35% parcialmente de acuerdo, el 20% en desacuerdo y el 0.7% responde que no aplica; i) liderazgo el 40% está totalmente de acuerdo, el 34.30% parcialmente de acuerdo y el 25.70% en desacuerdo; j) reconocimiento por un trabajo bien realizado el 37.10% está totalmente de acuerdo, el 41.4% parcialmente de acuerdo, el 20% en desacuerdo y el 1.4% responde que no aplica.

Discusión.

La presente investigación toma como base las investigaciones previas al tema entre las que se encuentran la realizada por María Yazmi Pineda Vargas con el tema “Causas de la rotación de personal en una empresa de seguridad privada” 2010, la misma sostiene que el alto índice de rotación del personal, se debe a la falta de motivación y satisfacción laboral debido a la baja remuneración que esta otorga a sus trabajadores. Las aportaciones que señalan las investigaciones previas sirven de base para contextualizarlos en el marco de la empresa DULCAFÉ S.A (Sweet & Coffee) en Guayaquil.

Ello, nos lleva a comprobar la veracidad de la hipótesis de investigación que señala: que la cultura organizacional influye en la rotación del personal en DULCAFÉ S.A (Sweet & Coffee) en Guayaquil, y demuestra la estrecha relación entre las variables: reconocimiento, apoyo, innovación, equidad, presión, trabajo en equipo, autonomía, comunicación y satisfacción laboral.

Para resolver el problema de investigación se diseña un Plan de Mejoramiento Continuo de la Cultura Organizacional (PMCCO) que minimice los indicadores de rotación de personal de DULCAFÉ S.A. Sweet & Coffee.

El proyecto se basa en diseñar un Plan de Mejoramiento Continuo de la Cultura Organizacional (PMCCO) que minimice los indicadores de rotación de personal de Sweet & Coffee, que pueda ser aplicada, favoreciendo a: clientes, empleados, accionistas, proveedores y consecuentemente al desarrollo de la Economía Nacional. La propuesta tiene la siguiente estructura: problema, solución, detalle de la solución, tiempo de ejecución (TI) y responsable (TR) y beneficios directos.

En el desarrollo de la propuesta se tiene en cuenta los siguientes datos:

Información de la empresa

Razón Social: DULCAFÉ S.A.

RUC: 0992106891001

Nombre Comercial: SWEET & COFFEE.

Clase de Contribuyente: Especial

Tipo de Contribuyente: Sociedad

Representante Legal: GERENLEGAL S.A.

Actividad Económica Principal: Venta de comidas y bebidas en Cafeterías para su consumo inmediato.

Fecha de Inicio de Actividades: 21 diciembre de 1999

**PLAN DE MEJORAMIENTO CONTINUO S DE LA CULTURA ORGANIZACIONAL
(PMCCO)**

PROBLEMA	SOLUCIÓN	DETALLE DE LA SOLUCIÓN	TIEMPO EJECUCIÓN (TI) RESPONSABLE (RE)	BENEFICIOS DIRECTOS
Satisfacción laboral	Propuesta de mejoramiento de la satisfacción laboral:	Recorrido Gerencial El equipo gerencial en su lista de chequeo, revisará y confirmará con sus colaboradores las necesidades de la cafetería con respecto a sus equipos y materiales de trabajo, se asegurará que al inicio de la jornada todo este completo y de faltar algo hará el seguimiento con el empleado hasta que todo esté conforme.	TI:60 días RE: Gerente o Administrador de cada cafetería.	Seguridad, satisfacción y estabilidad.
		¡Mi lugar favorito! Hacer del trabajo un lugar especial, que cada empleado se sienta importante y reconocido como un ser humano que aporta al desarrollo y crecimiento de la organización, se proponen ideas sobre “cómo hacer de mi trabajo mi lugar favorito”.	TI:60 días RE: Gerente o Administrador de cada cafetería.	Sentido de pertenencia, amor por lo que hace y estabilidad
		Desarrollar un concurso de ideas para el mejoramiento de la satisfacción laboral y cada semana se elegirá la mejor idea, se	TI:60 días	Motivación, compromiso, sentido de

		<p>recomienda colocarla en un lugar visible como la idea ganadora, llevarla a la práctica y solicitando a la alta Gerencia que la publique en las redes sociales.</p> <p>¡Ven participa con nosotros, gana dinero, mejora tu presupuesto familiar!</p> <p>Hacer alianza con Instituciones privadas sin fines de lucro firmando convenios interinstitucionales, para que capaciten a los familiares de los empleados, enseñándoles manualidades, costura, como manejar su presupuesto, etc. Esto le permitirá a la familia tener un dinero adicional para su hogar.</p> <p>Organizar jornadas de integración con el personal, con la finalidad de incentivar su trabajo; donde cada empleado pueda dar su punto de vista, para posibles mejoras. En las jornadas de integración pueden haber concursos donde el empleado sea premiado, las</p>	<p>RE: Gerente o Administrador de cada cafetería.</p> <p>TI:60 días</p> <p>RE: Gerente General y Gerente de Talento Humano.</p> <p>TI:60 días</p> <p>RE: Gerente de Talento Humano y Gerente de Marketing.</p>	<p>pertenencia y estabilidad</p> <p>Sentido del ahorro, compromiso, armonía familiar, sentido de pertenencia y estabilidad.</p> <p>Disfrutar el momento, trabajo en equipo, compromiso, sentido de pertenencia y estabilidad.</p> <p>Mejoramiento continuo, eficiencia, eficacia, calidad, amor por lo que hace, sentido de</p>
--	--	--	--	---

		<p>actividades que se realicen pueden ser en equipo con la finalidad de promover el trabajo en equipo que se puede dar en el ambiente laboral.</p> <p>Mensualmente que cada empleado pueda calificar su desempeño laboral, el desempeño laboral de sus compañeros de trabajo, las posibles mejoras; a través de un buzón de mejoras, donde ellos pondrán evaluarse a sí mismos y evaluar al resto del equipo.</p> <p>En la mitad del año un empleado del departamento de Talento Humano visite las cafeterías y converse con cada empleado preguntándole acerca de su trabajo, como se ha ido desempeñando, posibles mejoras que el empleado plantee que va aportar para la empresa.</p>	<p>TI:60 días</p> <p>RE: Gerente o Administrador de cada cafetería.</p> <p>TI:60 días</p> <p>RE: Gerente de Talento Humano</p>	<p>pertenencia y estabilidad.</p>
Autonomía	Promover la autonomía con responsabilidad	Difundiendo las ideas innovadoras que presentan los empleados, como resultado de su creatividad y replicarla en todos los miembros del equipo incluyendo al líder	<p>TI:60 días</p> <p>RE: Gerente o Administrador de cada cafetería</p>	<p>Iniciativa, creatividad, responsabilidad, sentido de</p>

				pertenencia, entre otros.
Trabajo en equipo	S&C Juntos somos ganadores	<p>“Día de trabajo de equipo”</p> <p>Planteando retos a los empleados que deben cumplir acorde a las actividades que realicen diariamente en el trabajo.</p> <p>Armar equipos de más de una persona estableciendo parámetros como: tiempo de servicio, número de pedidos que se atiendan en un tiempo determinado, excelencia en la atención al cliente interno y externo, solicitar al cliente interno y externo que evalúe; el equipo que logre mayor puntuación será nominado el Equipo del mes y se publicarán sus nombres por las redes sociales y en la cartelera de cada cafetería.</p>	<p>TI:60 días</p> <p>RE: Gerente o Administrador de cada cafetería</p>	Solidaridad, respeto, autoestima, amor por lo que hace, estabilidad.
Liderazgo	Programas de liderazgo.	<p>S&C Mi líder y yo</p> <p>Una vez por mes se hará intercambio de roles, donde el empleado asumirá el rol del Líder del Equipo, una vez concluida la jornada se hará una autoevaluación y evaluación de cada uno de los miembros del equipo, esto permitirá que los empleados puedan analizar la</p>	<p>TI:60 días</p> <p>RE: Gerente o Administrador de cada cafetería</p>	Respeto, superación, autoestima, reconocer al líder, sentido de pertenencia, estabilidad.

		<p>importancia que tiene el rol del líder en una organización.</p> <p>S&C Capacitaciones de liderazgo</p> <p>Se les entregará temas relacionados con las actividades que desarrollan diariamente tales como: servicio al cliente, trabajo en equipo, comunicación, entre otros, y se establecerá un plazo para que cada miembro del equipo exponga su tema a todos sus compañeros. Se preparará una evaluación de desempeño, al mejor calificado se lo nombrará: “El mejor Capacitador del mes” y se publicará en las redes sociales y en la cartelera de cada cafetería.</p>	<p>TI:60 días</p> <p>RE: Director de la Universidad del Café S&C</p>	<p>Compromiso, aprendizaje, responsabilidad, sentido de pertenencia, superación y estabilidad.</p>
Comunicación	Video Institucional	<p>Organizar un concurso donde participen todos los empleados de cada cafetería en la elaboración de un video institucional, con caricaturas donde se muestren los valores tales como: responsabilidad, compañerismo, trabajo en equipo, comunicación, entre otros y los principios de la organización; a los integrantes de la cafetería ganadora se le otorgará</p>	<p>TI:60 días</p> <p>RE: Gerente o Administrador de cada cafetería</p>	<p>Sentido de pertenencia, responsabilidad, compañerismo, comunicación, trabajo en equipo, estabilidad.</p>

		<p>un reconocimiento público y económico.</p> <p>Plantear reuniones mensuales con el personal operativo de cada cafetería, según el Anexo No. 6, en donde se acuerden las metas del mes, se trate los logros y fracasos del mes anterior, además se informe las estrategias a utilizar para el logro de la visión de la Alta Gerencia. Con esta acción se hace partícipe a los empleados de las decisiones que se toman en la organización.</p>	<p>TI:60 días</p> <p>RE: Gerente o Administrador de cada cafetería</p>	<p>Autoestima, sentido de pertenencia, compromiso, responsabilidad, motivación positiva y estabilidad.</p>
Presión en el trabajo	Dinámicas de relajación	<p>Promover que en cada jornada de trabajo se realicen dinámicas de relajación, que ayuden a disminuir la tensión del trabajo, estas técnicas se llevarán a cabo en un tiempo no mayor a 5 minutos.</p>	<p>TI:60 días</p> <p>RE: Gerente o Administrador de cada cafetería</p>	<p>Energía, actitud positiva, compromiso, sentido de pertenencia y estabilidad.</p>
Apoyo a los empleados	Un tiempo para ti	<p>S&C Un tiempo para ti</p> <p>Establecer un calendario mensual con fecha y hora, para que el empleado pueda dialogar con su Líder. Al inicio de cada mes el Líder del equipo entregará el calendario a sus colaboradores para que se anoten.</p>	<p>TI:60 días</p> <p>RE: Gerente o Administrador de cada cafetería</p>	<p>Satisfacción laboral, seguridad, compromiso, lealtad, amor por lo que hace,</p>

				autoestima y estabilidad.
Reconocimiento de un trabajo bien realizado		<p>S&C Agradezco tu trabajo</p> <p>Organizar un concurso para que los empleados propongan frases con diseños de reconocimiento, el concurso será interno en cada cafería, posteriormente los ganadores concursarán quedando uno por ciudad y luego competirán entre ellos y será el ganador del país.</p> <p>También se reconocerá con la entrega de un pin semanalmente a los empleados que se destaquen en: servicio al cliente, compañerismo, trabajo equipo, comunicación, entre otros; el que acumule la mayor cantidad de pin será el empleado del mes.</p>	<p>TI:60 días RE: Gerente de Talento Humano y Gerente de Marketing</p> <p>TI:60 días RE: Gerente o Administrador de cada cafetería</p>	Compromiso, amor por lo que hace, responsabilidad, sentido de pertenencia, calidad, eficiencia, eficacia, autoestima, respeto y estabilidad.
Equidad en el trato a los empleados	S&C Todos somos iguales	Desarrollarán una campaña utilizando imágenes sobre temas como: solidaridad, respeto, igualdad, compañerismo, equidad entre otros, para difundir la importancia que tienen estos valores para la organización.	<p>TI:60 días RE: Gerente de Marketing</p>	Respeto, compromiso, trabajo en equipo y estabilidad
Innovación en el trabajo	Proyectos innovadores	Una vez al año, los empleados presentarán un proyecto donde	TI:60 días	Compromiso, responsabilidad,

		expongan nuevas ideas en la creación de: postres de sal y de dulce, bebidas frías y calientes, el mejor proyecto se lo aplicará en la empresa y se premiará con un reconocimiento escrito y económico el esfuerzo y dedicación del empleado para incentivar la innovación y creatividad de los colaboradores.	RE: Gerente o Administrador de cada cafetería	sentido de pertenencia, autoestima, estabilidad.
--	--	---	---	--

CONCLUSIONES

1. Los fundamentos teóricos asumidos en la presente investigación sirven de sustentos teóricos a la propuesta práctica presentada como solución al problema científico de la investigación.
2. El estudio diagnóstico en el que se aplicaron métodos y técnicas de investigación empírica corroboró la existencia de un problema de investigación, relacionado con la influencia de la cultura organizacional en la rotación del personal en DULCAFÉ S.A (Sweet & Coffee), en la ciudad de Guayaquil.
3. Se presenta una propuesta de solución al problema científico que responde al objetivo de investigación y que está estructurada en: problema, solución, detalle de la solución, tiempo de ejecución (TI), responsable (TR) y beneficios directos. La misma se ajusta al contexto de la empresa DULCAFÉ S.A (Sweet & Coffee) en la ciudad de Guayaquil y puede ser aplicada a otras empresas en contextos similares.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Byars, L. LL. (1996). "Gestión de Recursos Humanos"/ LL. L. Byars y L. W. Rue. Ediciones División IRWIN. España.
- Chavetiano, Idalberto. (1999). Rotación de personal. En: Administración de recursos humanos. Editorial Mac Graw Hill. México.
- Fernández-Río, Manuel.(1997). Eficacia Organizacional concepto desarrollo y evaluación recuperado de <https://books.google.com.ec/books?isbn=8479783125>.

- Milkovich G. y Boudreau, J. (1994). Dirección y administración de recursos humanos, un enfoque de estrategia. Sexta edición. Adisson Wesley Iberoamericana. USA.
- Pineda Vargas, María Yazmi. (2010). “Causas de la rotación de personal en una empresa de seguridad privada”. Tesis de Licenciada en Administración.
- Rodríguez, A. y Samaniego, C. (1998). Introducción a la psicología del trabajo y las organizaciones. Ediciones pirámide. Madrid.
- Rodríguez, A. & Zapata. (2009). Modelo de análisis de la cultura. organizacional. Memorias Encuentro Nacional de Investigación y Docencia: Epistemología, Investigación y Educación en las Ciencias Administrativas- ASCOLFA. Valencia.
- Sorensen. J.B. (2002). \The Strength of Corporate Culture and the Reliability of Firm Performance." Administrative Science Quarterly.
- Taylor, John B. (1999). Monetary Policy Rules University of Chicago Press Recuperado de <http://www.nber.org/books/tay199-1>.

ESTUDIOS DE LA CULTURA ORGANIZACIONAL EN UN CONJUNTO DE FILIALES UNIVERSITARIAS PERTENECIENTES A LA UNIVERSIDAD DE LA HABANA

Dr. Armando Aruca Bacallao

Universidad de la Habana (Instituto Superior de Tecnologías y Ciencias Aplicadas).

RESUMEN

La cultura organizacional tiene una importancia trascendental para las organizaciones del siglo XXI, a través de la cultura se hace posible mantener a todo el personal en contacto, para que participe de forma entusiasta y favorezca el ambiente de trabajo. El objetivo del trabajo es determinar los componentes fundamentales que están presentes en la cultura organizacional de un conjunto de filiales pertenecientes a la Universidad de la Habana.

Palabras claves: Cultura organizacional, Universalización, Modelo, Filiales.

INTRODUCCIÓN

La universidad de excelencia y la investigación científica orientada a la innovación y la transferencia de tecnología se convierten en los principales motores del desarrollo y de la competitividad de la sociedad.

Las diferencias competitivas entre las distintas empresas y países radican en la forma en la cual se diseñan las culturas corporativas y el funcionamiento del personal, y especialmente el desarrollo de sus directivos. La relación entre la dirección de empresas y los procesos de cambio es un elemento esencial para la transformación y adaptabilidad de los recursos humanos al entorno y como resultado alcanzar la excelencia empresarial o institucional.

En la actualidad estamos presenciando un proceso de globalización en la que las naciones industrializadas les preocupa verse inundadas de productos baratos procedentes de países con bajo salarios y a los países subdesarrollados nos preocupa la industriosisidad de las naciones más ricas del planeta.

Por tanto, la cultura organizacional pasa a ser un factor determinante de diferenciación, que establece la capacidad de desarrollo de las personas y por ende de las organizaciones. Sus equipos de dirección se orientan a ser diferentes, creando valores compartidos, orientados a sus intereses, transmitiéndoles orgullo a sus trabajadores de pertenecer a una organización de excelencia y que busca un lugar dentro del mercado global.

Objetivo

El objetivo del trabajo es determinar los componentes fundamentales que están presentes en la cultura organizacional de un conjunto de filiales pertenecientes a la Universidad de la Habana.

DESARROLLO

La Nueva Universidad Cubana

La universalización de la educación superior es un proyecto creado por Fidel Castro Rus, para llevar los estudios a todos los municipios del país, para darle acceso a toda la población con interés de superación.

Esta nueva universidad cubana se caracteriza por ser humanista, científica y abierta a toda la sociedad, se diferencia de la universidad tradicional, básicamente porque trasciende los muros habituales y desarrolla sus procesos en íntima relación con las comunidades.

Se sustenta sobre un modelo pedagógico que busca la permanencia y la culminación de estudios de los estudiantes, que en su gran mayoría estudian y trabajan.

Modelo Pedagógico de la Universalización según Pedro Hurruitiner

- Posibilita una matrícula masiva a partir de una multiplicación de la universidad en los municipios.
- Conquista al estudiante para que estudie.
- Estimula el progreso, y no da cabida ni al desaliento ni al fracaso.

Características del modelo:

- Flexible: Para que pueda adaptarse a diversas situaciones laborales, a particularidades territoriales y al ritmo individual de aprovechamiento académico del estudiante.
- Estructurado: Para favorecer la organización y desarrollo del aprendizaje.
- Centrado en el estudiante: Para que sea capaz de asumir de modo activo su propio proceso de formación.
- Con actividades presenciales sistemáticas: Que posibiliten, en función del tiempo disponible, que los profesores los guíen, apoyen y acompañen.
- Basado en la educación a distancia: Haciendo uso de las Tecnologías de la Información y las Comunicaciones (TIC) en combinación con los medios de enseñanza tradicionales.

El modelo concibe el aprendizaje sobre la base de tres componentes principales: el estudio independiente, las actividades presenciales y el servicio de información científico técnica.

El estudio independiente, para el cual se le facilita a cada estudiante:

- Una guía de la carrera.
- Un texto básico por asignatura.
- Una guía de estudio por asignatura, que contenga como mínimo orientaciones para el estudio de los temas, la bibliografía y autoevaluaciones.
- Literatura complementaria en soporte digital.

Un sistema de actividades presenciales que incluye:

- Tutorías.
- Clases: Presentan distintas modalidades (conferencias, clases teórico-prácticas, seminarios, clases prácticas, prácticas de laboratorio, encuentros, etc.).
- Consultas.
- Estancias concentradas en la sede central (universidad).
- Prácticas laborales, en los casos que se establezca en el plan de estudio.
- Talleres de computación.

Servicio de información científico técnica y docente en las filiales o en otras instalaciones apropiadas, en dependencia de los recursos informativos disponibles en el territorio y de las necesidades de aprendizajes de los estudiantes. Estos servicios pueden ser entre otros:

- De biblioteca.
- De videoteca docente.
- De materiales en formato digital.
- Información telefónica o por correo electrónico.

El personal docente está conformado por profesionales del territorio con una alta calificación, que adquieren la categoría de profesores adjuntos, después de recibir una adecuada preparación metodológica y la categorización docente. Se ha contado también con profesores procedentes de la sede central (universidad) y alumnos ayudantes.

Estudio de la cultura organizacional:

Caracterización de las personas. (Datos estimados)

Las filiales universitarias en la Habana fueron en los momentos en que se realizó el diagnóstico de GRH durante el 2008 hasta el 2010 un total de cinco, ellas eran las filiales de: Diez de Octubre, Cerro, Habana Vieja, Playa y Guanabacoa con un total estimado de 1002 trabajadores distribuidos de la forma siguiente.

Estructura de las filiales universitarias por categorías científicas.

CUM	Otros	Lic/Ing.	Masters	Doctores	Total
-----	-------	----------	---------	----------	-------

Diez de Octubre	9	41	127	43	220
Cerro	11	44	132	44	231
Habana Vieja	7	37	110	36	190
Playa	7	34	102	34	177
Guanabacoa	8	66	80	30	184
Total					1002

Fuente: Elaboración propia

Como datos generales se puede decir que estas filiales poseían de forma estimada 960 docentes, de ellos 507 eran hombres representando el 52.8% y 453 mujeres que representaban el 47.2%, la edad promedio era de 54 años. Se estaban capacitando el 22% de los trabajadores, haciendo maestrías el 12%, haciendo doctorado el 5%, el resto recibieron cursos en sus especialidades.

Otros datos sobre la composición de los docentes se presentan a continuación. El personal no docente se incluyó pero no en todos los análisis debido a su alta inestabilidad.

Cantidad de trabajadores en las filiales de la Habana por categoría docente.

Categoría docente	Cantidad	% según categoría
Titular	49	5.1
Auxiliar	124	12.91
Asistente	584	60.83
Instructor	203	21.14
Total	960	100

Fuente: Elaboración propia

Composición étnica según plantilla ocupacional de las filiales de la Habana. (Datos estimados).

Categoría ocupacional	Cantidad	De ellos: negros o mestizos	% según raza
Dirigentes-docentes	20	9	45

Docentes	960	360	37.5
Servicios	22	10	45.45
Total	1002	379	37.82

Fuente: Elaboración propia

Composición por edad de los docentes en las filiales de la Habana.

Rango de edad	Cantidad	%
20-30	105	10.9
30-40	81	8.43
40-50	624	65
Mas de 50	150	15.62
Total	960	100

Fuente: Elaboración propia

Composición de la fuerza de trabajo por sexo y nivel educacional. (Datos estimados).

Nivel educacional	Hombres	Mujeres	Total
Nivel superior	517	463	980
Técnico medio	9	10	19
12 grado	-	-	-
9 no. Grado	-	3	3
6 to. Grado	-	-	-
Total	526	476	1002

Fuente: Elaboración propia.

Cultura organizacional-Valores compartidos:

En el análisis de la cultura organizacional en las filiales se aprecia correspondencia entre la composición del claustro en las carreras y la misión de la filial universitaria; la estructura de categorías docentes y científicas permite que la labor se desarrolle con calidad. Los profesores que poseían las categorías de Profesor Titular y Profesor Auxiliar asumieron la dirección de las principales tareas y se identificaron con las normas de ética que los hacen acreedores de la confianza depositada en ellos plasmada en el código de conducta establecido para la educación superior.

Como parte de la filosofía de dirección en las filiales universitarias se observa que se realizan claustros de profesores semestrales y consejos de dirección mensuales, actividades metodológicas y despachos cada mes. Los problemas docentes se plantean en las reuniones metodológicas y al final del curso se selecciona a un docente como el más destacado.

Para conocer el papel que juegan los docentes en la organización y como son capaces de inculcar valores a los estudiantes, se aplicó un conjunto de preguntas a 68 docentes de las filiales de Boyeros, Arroyo Naranjo y Diez de Octubre, donde se les planteó que expusieran hasta 20 valores; de donde se obtuvo como resultado que existió una completa confianza en los docentes.

A continuación se muestran las preguntas realizadas para determinar los valores más representativos.

- ¿Qué es para usted lo más importante en la vida?
- ¿Cómo cree que hay que comportarse con quienes lo rodean?
- ¿Qué cree que hay que poseer para tener éxito en la vida?

Los valores más representativos en las filiales son:

Valores más representativos en los docentes (resultado de la encuesta realizada).

- | | | |
|--------------------------------|-----------------------|------------------------|
| - Conocimiento | - Colaboración | -Inteligencia |
| - Decisión | - Armonía Interior | -Reflexión |
| - Autorregulación | - Flexibilidad | - Defensa de la Patria |
| - Creatividad | - Desarrollo Personal | |
| - Dinamismo | - Disposición | |
| - Compromiso con la Revolución | -Capacidad | |

Independientemente de estos valores, las organizaciones generan un conjunto de valores que son los imprescindibles para alcanzar sus resultados a los cuales se les denomina valores compartidos, según Díaz (2001); Dolan (2003), constituyen normas de conducta que son evaluadas y perfeccionadas mediante una eficaz gestión del centro, logrando la participación e implicación de los diferentes actores.

Entre los valores compartidos que promueven estas instituciones de educación superior y que conduzcan y provoquen en estudiantes y profesores un impacto social y pertinencia y a su vez una participación en los programas priorizados

de la revolución, están como valores institucionales: la pertenencia, eficiencia, entrega incondicional a la patria y a la revolución y la transparencia.

Clima organizacional:

Para el estudio del clima organizacional se visitaron las filiales de Boyeros, Diez de Octubre y Arroyo Naranjo, realizándose una encuesta a 32 docentes con preguntas cerradas. Se utilizó el método de Likert (1976), que consiste en un conjunto de ítems presentados en forma de afirmaciones o juicios ante los cuales se pide la reacción de los sujetos.

En la encuesta se les planteó a todos los profesores que indicaran del 1 al 5 en cada caso según sus criterios.

Encuesta sobre el clima organizacional.

Indique del 1 al 5 en cada caso según sus criterios.

1- “ Se aceptan las nuevas ideas ante una tarea “

--Nunca, ---A veces, ---, Regularmente ---Casi siempre, ---, Siempre.

Justifique:

2- “ Es usted responsable de sus decisiones en su actividad”

--Nunca, ---A veces, ---, Regularmente ---Casi siempre, ---, Siempre.

Justifique:

3- “Siente usted que es recompensado ante un resultado positivo en su trabajo.”

--Nunca, ---A veces, ---, Regularmente ---Casi siempre, ---, Siempre.

Justifique:

4- “ Son transmitidas las tareas con claridad”

--Nunca, ---A veces, ---, Regularmente ---Casi siempre, ---, Siempre.

Justifique:

5- “ Siente que se trabaja con espíritu de equipo”

--Nunca, ---A veces, ---, Regularmente ---Casi siempre, ---, Siempre.

Justifique:

Fuente: Elaboración propia.

En los resultados obtenidos sobre el clima organizacional se aprecia que existe una estructura sumamente flexible, ya que permite que los individuos perciban restricciones como al mismo tiempo flexibilidad en la organización; es decir, que los procedimientos, las reglas, las políticas y prácticas no interfirieran en la ejecución del trabajo, como tampoco en la manera en que se aceptan nuevas

ideas. Por otro lado, se observó responsabilidad, ya que muchos docentes perciben que se les delega autoridad y que pueden desempeñar su trabajo sin tener que consultar constantemente a sus directivos-docentes y se sienten responsables de sus resultados. Existen formas de recompensas y estas son morales, esto ha hecho que se sientan reconocidos por el buen trabajo y es válido para las diferentes categorías docentes que declaran normalmente distintos niveles de desempeño. También hay claridad en los procedimientos, las estructuras organizativas y el flujo de trabajo, de manera que todo el mundo sabe lo que tiene que hacer y la relación que estos guardan con los objetivos generales de la organización, hay espíritu de equipo y los trabajadores se sienten orgullosos de pertenecer a la organización y perciben que todos están trabajando hacia un objetivo común.

De esta encuesta se concluye que el clima laboral se caracteriza por buenas relaciones de comunicación interpersonal y formal, hay liderazgo en la dirección administrativa, científica y académica que posibilita un nivel de motivación y compromiso del claustro, no obstante, son insuficientes los incentivos y premiaciones y el salario no apoya consecuentemente esto.

Se garantiza el cumplimiento de la política de cuadros y hay una estrategia de superación de los mismos.

Motivaciones:

El instrumento utilizado se muestra a continuación.
Encuesta sobre Estados Motivacionales.

¿Responda las siguientes preguntas?:

1. ¿Le gusta el trabajo que realiza?
2. ¿Se siente estimulado con las funciones que desarrolla?
3. ¿Cómo considera su desempeño ante la posibilidad de realizar nuevas tareas?

¿Se siente satisfecho con sus condiciones de vida. ?

Fuente: Elaboración propia.

Resultados de la encuesta sobre las motivaciones:

- Al 100% de los docentes les gusta el trabajo que realiza.
- El 90% se siente estimulado con las funciones que realiza.
- El 100% considera que desempeña bien su trabajo, aunque reclamaron superación para poder asumir las nuevas disciplinas.
- El 60 % considera que pueden realizar otras funciones.
- El 70% de los encuestados plantea buenas condiciones de vida, el 15% regulares y el resto malas.

Los docentes en el centro manifestaron un gran interés por las actividades que realizan, docentes e investigativas, muchos sintieron una gran motivación por

alcanzar logros, por realizar esfuerzos, por mejorar o alcanzar un estándar de excelencia laboral, les agrada sentir un compromiso y relacionarse con las metas del grupo u organización.

Satisfacción con la Gestión de los Recursos Humanos en las filiales:

Para medir el grado de satisfacción de los profesores con la gestión de los recursos humanos en las filiales de Boyeros, Diez de Octubre y Arroyo Naranjo en el período del 2004 -2010, se utilizó el histograma como instrumento de análisis de información y fueron encuestados 32 profesores a los que se les formuló la siguiente pregunta: ¿Cómo se siente usted atendido por parte de la administración de recursos humanos en las filiales. ?

Satisfacción con la Gestión de los Recursos Humanos en las filiales.

¿Cómo se siente usted atendido por parte de la administración de recursos humanos en las filiales?.

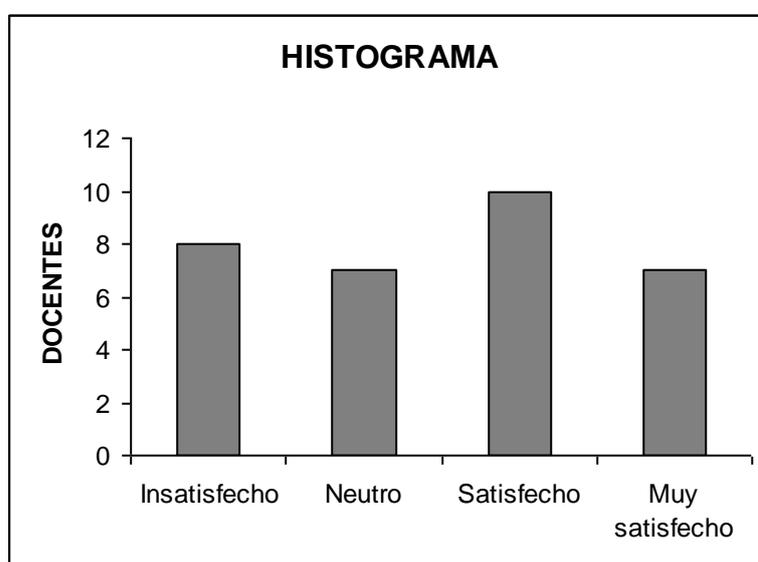
ID	Docentes	Calidad de la G.R.H.	ID	Docentes	Calidad de la G.R.H.
1	10 de Octub	Satisfecho	17	Boyeros	Satisfecho
2	Boyeros	Insatisfecho	18	Boyeros	Insatisfecho
3	Boyeros	Muy satisfecho	19	10 de Octub	Muy satisfecho
4	10 de Octub	Muy satisfecho	20	Arroyo	Insatisfecho
5	Boyeros	Insatisfecho	21	10 de Octub	Muy satisfecho
6	Arroyo	Insatisfecho	22	Arroyo	Neutral
7	Boyeros	Neutral	23	Boyeros	Insatisfecho
8	10 de Octub	Muy satisfecho	24	10 de Octub	Neutral
9	Arroyo	Neutral	25	Arroyo	Muy satisfecho
10	Boyeros	Neutral	26	Boyeros	Satisfecho
11	10 de Octub	Satisfecho	27	10 de Octub	Muy satisfecho
12	Boyeros	Satisfecho	28	Arroyo	Satisfecho
13	10 de Octub	Insatisfecho	29	10 de Octub	Neutral
14	Boyeros	Satisfecho	30	Boyeros	Satisfecho
15	Arroyo	Satisfecho	31	Arroyo	Insatisfecho
16	Boyeros	Neutral	32	Arroyo	Satisfecho

Fuente: Elaboración propia.

Tablas de frecuencias

Variables	Frecuencias	Porcentaje	Porcentaje acumulado
Insatisfecho	8	25	25
Neutro	7	21.87	46.87
Satisfecho	10	31.25	78.12
Muy satisfecho	7	21.87	100
Total	32	100.0	

Fuente: Elaboración propia.



Fuente: Elaboración propia.

Los resultados obtenidos plantean que el grado de insatisfacción se debió fundamentalmente con los cambios de categoría, con la atención por parte del personal administrativo en las filiales a otras actividades concomitantes con la actividad de recursos humanos, inexperiencia del personal administrativo de las filiales, alta movilidad del personal administrativo. Sin embargo, en la medida en que se fue ganando mayor experiencia desaparecieron muchos de estos problemas.

Funcionamiento de los procesos de cambios en la organización:

La Filial Universitaria se encuentra en un proceso de perfeccionamiento de la educación superior que busca mejorar la calidad de los planes de estudios, la calidad del proceso de enseñanza, la calidad de sus resultados, la calidad del graduado y su integración al mercado laboral. El instrumento que se utilizó para obtener información fue la técnica de los campos de fuerzas.

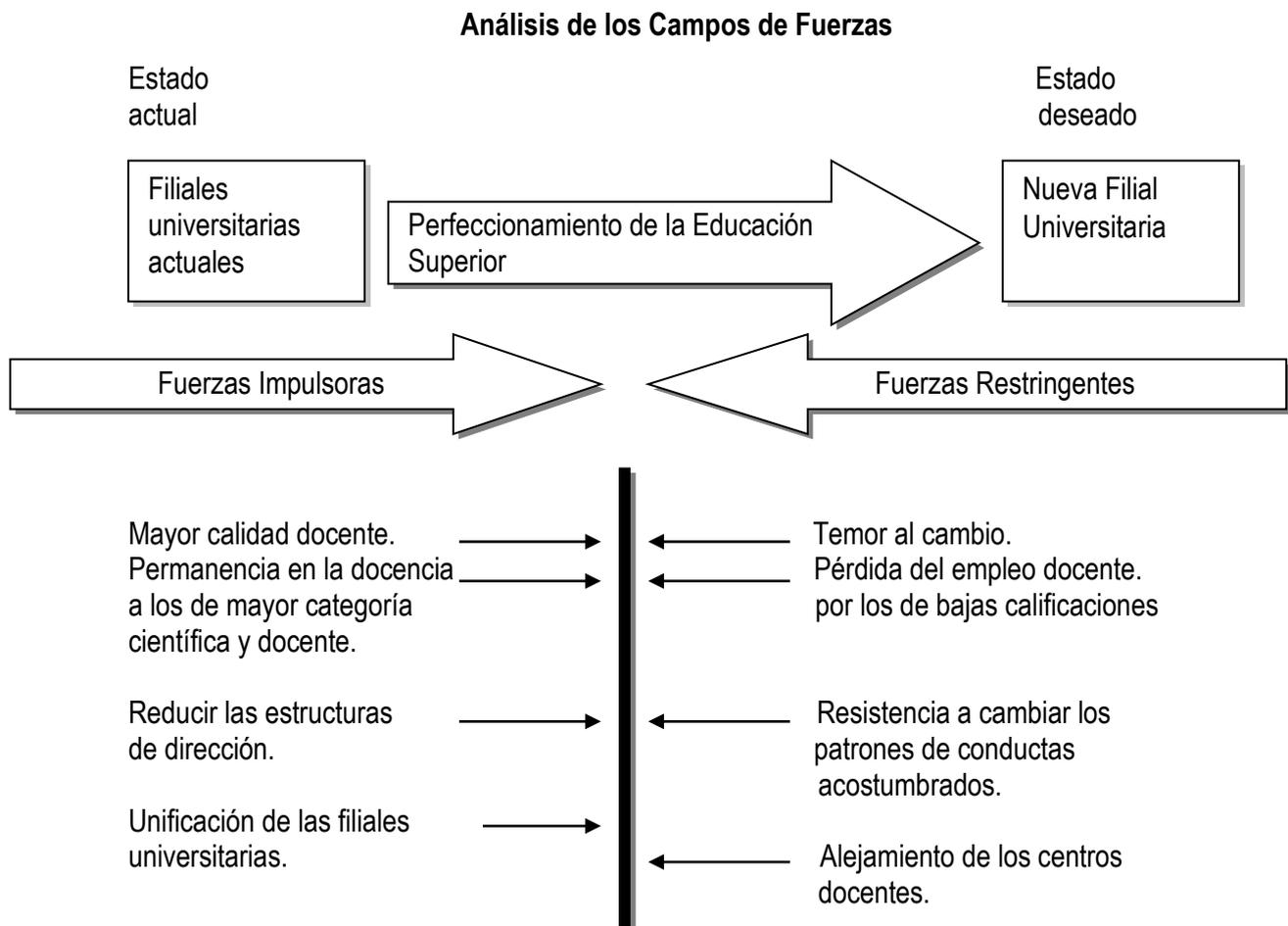
Los resultados obtenidos indican la existencia de fuerzas restrictivas que mantuvieron la estabilidad de la organización y merecieron especial atención,

por representar posibles fuentes de resistencia al cambio. Si se lograra atacar estas fuerzas existiría muchas más posibilidades de lograr el cambio planeado. (Lewin, 1948).

Las fuerzas de resistencias se agruparon en tres categorías generales: la cultura organizacional, los intereses personales de los docentes y las estrategias del centro rector.

A partir de la tormenta de ideas realizada a los docentes pertenecientes a las filiales de Boyeros, Diez de Octubre y Arroyo Naranjo, se logró determinar las fuerzas impulsoras y restringentes en el diagrama de campos de fuerza de Lewin y se pudieron resumir las fuerzas que limitan un cambio hacia el perfeccionamiento de la educación superior, hacia el mejoramiento de la organización en las filiales.

Análisis de los Campos de Fuerzas



Fuente: Elaboración propia

Atractivos de la organización:

Los instrumentos utilizados para la obtención de información fueron la entrevista y la observación.

La mayoría de los docentes que trabajan en las filiales provienen de la producción y los servicios, representando estimadamente el 84% de los profesores, también participan docentes de los centros rectores de la educación superior en un 6%, otras vías de entrada de docentes fueron los egresados de la educación superior representado por el 10%, siendo de un 2% los que finalizaron en la propia filial. También participan los estudiantes ayudantes.

Las filiales universitarias poseen varios atractivos que influyen de forma favorable en la determinación de cualquier persona a formar parte de estos centros, entre los que se pueden mencionar:

- Han alcanzado en corto tiempo un prestigio a nivel nacional que dignifica a todo trabajador que se acerca a prestar sus servicios en estas instituciones docentes.
- Tienen un sistema de estimulación salarial progresivo en moneda nacional, atendiendo a la cantidad de grupos a los que se les imparten docencia.
- Tienen un sistema de estimulación salarial progresivo en moneda nacional, atendiendo a la cantidad de asignaturas por grupos que se imparten.
- Tienen un sistema de estimulación salarial progresivo en moneda nacional, atendiendo a la categoría docente.
- Tienen un sistema de estimulación salarial progresivo en moneda nacional, atendiendo al grado científico.

Las filiales como centros docentes-investigativos tienen buena reputación e imagen en la nación, ya que contribuyen al cambio cultural en la población a través de cursos de postgrados y también llevan nuevos conocimientos a las organizaciones.

CONCLUSIONES

La cultura organizacional tiene una importancia trascendental para las organizaciones del siglo XXI, su estudio y análisis es importante y permitió comprender cuales son las fuentes de inspiración, creatividad y fidelidad del personal docente y no docente en el interior de las filiales, que elementos están presentes que hacen que nuestros profesores sean sencillos, organizados pese a ser una estructura gigantesca, con un personal de alta dirección pequeño. Nos permitió también comprender como un ejercicio de centralización y descentralización al mismo tiempo de la universidad cubana, generó autonomía en los docentes para su accionar, obteniéndose resultados satisfactorios a nivel académico e investigativo.

BIBLIOGRAFÍA

- Castro. F.R (2000) Proyecto de Lineamientos del la Política, Económica y Social. VI Congreso del Partido Comunista de Cuba.
- Díaz, C. (2001) Dirección por valores (suplemento 2, ediciones Balcón), la Habana, ed. Escuela de Altos Estudios de Hotelería y Turismo.
- Dolan, S.I. et Al. (2003) La gestión de los recursos humanos, Madrid, ed. Mcgraw-Hill.
- Lewin, K. (1948) Resolving social conflict. New York. Ed. Harper & Brothers.
- Likert, R. (1976) Una técnica para la medición de actitudes. En C. H. Wainerman (comps.), *escalas de medición en ciencias sociales*. Buenos Aires: ed. Nueva, pp 199-260.
- Horruitinier P.S (2006) La Universidad Cubana: el modelo de formación. Editorial Felix Valera. La Habana.

Las competencias para emprender

José Alberto Martínez González
Universidad de La Laguna
jmartine@ull.edu.es

Resumen:

Se constata en la literatura y en los informes de los organismos internacionales (i. e. GEM) que el emprendimiento es esencial para el crecimiento económico y el desarrollo de cualquier país. Por otra parte se ha comprobado que el emprendedor constituye el elemento central del emprendimiento, destacando actualmente el enfoque de las competencias para emprender frente a los rasgos. Esta ponencia incluye una revisión de la literatura acerca de las competencias para emprender, así como un estudio de las percepciones que sobre el proceso de emprender y las competencias para emprender poseen los jóvenes estudiantes universitarios, un segmento que deberá asumir el relevo generacional como emprendedores.

Palabras clave:

Emprendedor, Emprendimiento, Espíritu emprendedor, Competencias para emprender

1. INTRODUCCIÓN

El progreso económico y social de cualquier país depende, en gran medida, de la excelencia en el proceso de creación de nuevas empresas (OCDE, 2005). Además, de acuerdo con Raposo y Do Paço (2011) y según el Global Entrepreneurship Monitor (GEM) (2012), el emprendimiento es imprescindible para el crecimiento económico. Esto es especialmente cierto en una época de crisis económica y global, como la que padecemos actualmente (Ripollés, 2011). Por otra parte, son precisamente los jóvenes los que deberán asumir el rol de emprendedores a partir de ahora (Sánchez, 2012): ellos serán los próximos empresarios. Muntear y Nistor (2011) destacan la importancia que los jóvenes emprendedores están adquiriendo actualmente; Oosterbeek, van Praag y Ijsselstein (2010) enfatizan el hecho de que en Europa y en Estados Unidos se estén desarrollando programas educativos "junior" para desarrollar emprendedores. Incluso en los países que antes fueron socialistas también se están llevando a cabo programas educativos para desarrollar jóvenes empresarios competentes (Bernat et al., 2009).

Determinadas características de un joven emprendedor pueden ser innatas y otros muchos atributos para ejercer el rol de emprendedor se aprenden durante el desarrollo (Prat y Agulles, 2008). Precisamente el Junior Achievement Young Enterprise Annual Report del año 2006 nos saca de dudas: "el empresario se hace, no nace". Claro que cuando una persona llega a crear efectivamente una empresa, generalmente no antes de los 18 ó los 20 años, ¡la mayor parte de los aprendizajes y los desarrollos ya se han adquirido! Es por este motivo por el que desde la edad escolar se debería abordar el emprendimiento, y continuarlo posteriormente a lo largo del desarrollo formativo del sujeto, incluyendo por supuesto la Universidad (Marina, 2010). Mientras la educación formal no aborde con rigor este reto, el desarrollo de jóvenes emprendedores dependerá de la formación no reglada, mediante programas específicos elaborados al efecto en escuelas de negocio y en otras instituciones académicas, así como del

relevo generacional de emprendedores ya experimentados y consolidados, tal y como sucede en las empresas familiares. Existe una tercera opción que generalmente se menciona muy poco: generar emprendedores e innovación desde dentro de las propias organizaciones (Durand, 2002).

En este contexto, el objetivo del presente trabajo es triple: (i) presentar las competencias necesarias para emprender; (ii) determinar la percepción que sobre las mismas poseen los jóvenes, habida cuenta de la importancia de este aspecto para el aprendizaje de las competencias (Packham et al., 2010) y de la importancia de las percepciones en el contexto de la empresa (Bigné, Chumpitaz, Andreu y Swan, 2005); y (iii) aportar algunas conclusiones y sugerencias que puedan ser de utilidad para desarrollar dichas competencias en el seno de las empresas o en otros contextos.

2. EL PERFIL DEL EMPRENDEDOR: LAS COMPETENCIAS PARA EMPRENDER

Desde que Richard Cantillón (1680-1734) describiera al emprendedor como *la persona que crea una empresa asumiendo por ello riesgos*, infinidad de aportaciones se ha desarrollado para describir al emprendedor ideal. Siguiendo la propuesta de Shane (2003) las cualidades o rasgos del emprendedor se pueden clasificar en dos grupos de factores: factores no psicológicos o contextuales (la disponibilidad de recursos o los antecedentes familiares, por ejemplo) y factores psicológicos o cualidades personales (motivación, vocación, etc.). De los dos grupos de factores mencionados las características psicológicas del emprendedor se han mostrado especialmente relevantes en la literatura (Baum y Locke, 2004). Otros investigadores como Alemany, Alvarez, Planellas y Urbano (2011) afirman que el atributo esencial de un emprendedor es precisamente su *espíritu emprendedor*. Según los autores citados el espíritu emprendedor incluye el descubrimiento y estudio, por parte del sujeto que emprende, de las fuentes de oportunidades, así como la implementación de procesos de explotación las mencionadas oportunidades.

En la actualidad adquiere relevancia el concepto de competencia (Marina, 2010). En el contexto empresarial los primeros trabajos sobre las competencias fueron desarrollados por Boyatzis (1982); Mansfield, McClelland, Spencer y Santiago (1987); McClelland (1973) y Spencer y Spencer (1993). La competencia incluye conocimientos (saber), pericia (saber hacer) y valores (saber ser/estar) para que un sujeto realice una actividad con éxito en un contexto dado. También se acepta que las competencias constituyen un set integrado de variables cognitivas (actitudes, creatividad), variables conductuales (hábitos), variables emocionales (inteligencia emocional) y variables sociales (comunicación, empatía). Por último, el sujeto competente gestiona de manera integrada y equilibrada los aspectos relacionados consigo mismo, con los demás y con un proyecto o tarea determinada (González y Wagenaar, 2005; Perrenoud, 2004).

Como afirman Inyang y Enuoh (2009) y Marina (2010) las competencias para emprender están relacionadas con la respuesta a demandas complejas movilizandolos recursos psicológicos y sociales en un entorno concreto. Incluye la aceptación del cambio y la necesidad de asumir riesgos, así como el desarrollo de la creatividad, la innovación y el sentido crítico. También implica asumir la responsabilidad de las propias acciones, establecer un proyecto con objetivos organizando tiempo y recursos, tener motivación para lograr el éxito, cooperar y actuar de manera decisiva. Conlleva el conocimiento de oportunidades existentes con el fin de identificar las más adecuadas, evaluar alternativas de manera flexible y transformar las ideas en acciones liderando el proyecto. En la actualidad se acepta que la competencia para emprender constituye en realidad un conjunto de competencias, no sólo una (Colombo y Grilli, 2006; Nuthall, 2006), y que desarrollar la competencia para emprender no debe implicar, necesariamente, poseer competencias para dirigir el proyecto posteriormente, una vez creado o transformado, por más que algunas de las competencias para emprender puedan ser útiles para dirigir la empresa. En la tabla 1 se incluyen las competencias para emprender según diferentes autores y distintos momentos.

Autor	Competencias
-------	--------------

Bird (1995)	Identificar oportunidades de negocio Evaluar las oportunidades de negocio Tomar decisiones Trabajar en red Identificar y solucionar problemas Innovación Comunicación
Durand (2002)	Para definir: Visionario e innovador Para planificar: ambición y visión estratégica Para iniciar: audacia, insistencia, pragmatismo
Hayton y Kelley (2006)	Reconocer/explotar oportunidades Acceder/combinar recursos Competir/sponsoring
Frank (2007)	Conciencia sobre la empresa y el emprendimiento Competencias para emprender: redacción de proyecto, etc. Creatividad, imaginación y actitud adecuada
Prats y Aguelles (2008)	De negocio: visión, negociación, gestión, relación Personales: integridad, equilibrio, tenacidad, ingenio Interpersonales: comunicación, respeto, delegación, carisma
Herrera (2009)	Iniciativa Obtención de recursos Competencias sociales
Rasmussen, Mosey y Wright (2011)	Competencia de la oportunidad Competencia de apalancamiento Competencia para competir
Boyles (2012)	Cognitivas: creatividad, etc. Sociales: comunicación, entre otras Competencia de orientación a la acción

Cuadro 1: Categoría de competencias según diferentes autores y momentos
(Fuente: elaboración propia)

3. PROCEDIMIENTO DE ESTUDIO

Con el objeto de analizar las percepciones que sobre las competencias para emprender poseen los jóvenes, la primera tarea consistió en determinar qué competencias se incluirían finalmente en el estudio. Para ello se organizó una reunión con 8 empresarios consolidados pertenecientes a la CEOE de la provincia, a los que se les presentó la clasificación de competencias extraída de la literatura e incluida en el presente trabajo. Se elaboró una clasificación de competencias que se recoge en el cuadro 2. Las competencias no están clasificadas bajo ningún criterio.

Se seleccionaron dos muestras. La primera muestra estaba compuesta por 416 sujetos distribuidos del siguiente modo: inscritos en el primer curso de Grado en Contabilidad y Finanzas (40%), en el primer curso de Grado en Economía (40%) y en el primer curso de Grado en Ade (30%). La segunda muestra estuvo formada por 306 estudiantes de idénticas titulaciones y en similares proporciones. En ambas muestras el porcentaje de mujeres fue aproximadamente del 70%. La elección de las titulaciones y la edad obedece a varias razones. Por una parte, los jóvenes de 18 años tienen la edad en la que pueden trabajar o emprender (aunque no sea lo habitual). En segundo lugar, en las titulaciones elegidas es más probable que se puedan aprender y desarrollar muchas de las competencias para emprender incluidas en el presente trabajo, mejor que en otras titulaciones (i. e. Grado en Derecho o el Grado en Psicología). Por otra parte, el hecho de que los jóvenes se encuentren en primer curso hace posible que aún dispongan de 3 años para el abordaje de dichas competencias. Por último, nos permite determinar hasta qué punto los niveles educativos previos al universitario han hecho posible el desarrollo de las percepciones que derivarían del análisis.

Ítem	Competencias para emprender (ítems)
1	Socialmente responsable
2	Motivado por el logro
3	Planificador de objetivos
4	Comprometido con el proyecto
5	Propenso a asumir riesgos
6	Persona de acción, creadora y realizadora
7	Descubre y aprovecha oportunidades
8	Propenso al cambio
9	Responsable de sus actos
10	Termina lo que empieza
11	Innovador y creativo
12	Controla y evalúa
13	Seguro y confiado en sí mismo
14	Flexible
15	Coopera y colabora con otros
16	Insistente, decidido y tenaz
17	Aprende de los errores
18	Solucionador de problemas
19	Ambicioso
20	Toma decisiones

Cuadro 2: Competencias incluidas en los cuestionarios como ítems
(Fuente: elaboración propia)

El siguiente paso consistió en la elaboración de dos cuestionarios que incluirían las competencias recogidas en el cuadro 2. En una reunión con un grupo de estudiantes de las titulaciones del grado a los que pertenecía la población de estudio (y a los que no se les aplicaron los cuestionarios posteriormente) se concluyó en presentar las competencias en los dos cuestionarios tal y como se recogen en el cuadro 2, una vez corroborado que los jóvenes comprendían perfectamente el significado de los ítems (ítem=competencias). Los dos cuestionarios consistieron en escalas tipo Likert con 5 posibilidades de respuesta. Al primer grupo se le aplicó el primer cuestionario (alfa=82%), en el que se preguntaba el grado en el que el sujeto percibía que cada una de las competencias eran relevantes para ser un emprendedor. El segundo cuestionario (alfa=83%) se aplicó al segundo grupo, y en el mismo se preguntaba acerca del grado en el que se percibía que los jóvenes de su edad (no ellos mismos) poseen cada una de las competencias. En ambos cuestionarios se preguntaba el sexo y se incluyeron varias cuestiones adicionales:

En el cuestionario 1:

La creación de empresas es fundamental desde el punto de vista socio-económico
El emprendedor (empresario) constituye un factor clave en la creación de empresas
Me gustaría ser emprendedor
Esoty capacitado para ser emprendedor

En el cuestionario 2:

A los jóvenes les gustaría ser emprendedor
Los jóvenes están capacitados para ser emprendedores

4.- RESULTADOS

4.1. - ¿Qué importancia tienen la creación de empresas y la figura del emprendedor para los jóvenes? ¿Desean los jóvenes ser emprendedores? ¿Se consideran preparados ya para ello?

Los resultados del cuadro 3 (líneas 22 a 27) muestran que los jóvenes consultados mediante el primer cuestionario consideraron que la creación de empresas es fundamental desde el punto de vista social y económico (88,34% y una puntuación media de 4,11), y también que la figura del emprendedor es clave en el proceso de creación de una empresa (84,17% y puntuación media de 4,23). Los resultados también mostraron que a los jóvenes les gustaría ser emprendedores (79,04%) y que se perciben preparados para ello (70,29%) de forma moderada-alta. Sin embargo, cuando se les preguntó mediante el segundo cuestionario si creían que en general los jóvenes deseaban ser emprendedores y se consideraban capacitados para ello, los resultados mostraron valores algo inferiores, con igual diferencia entre ambos datos pero también con valores por encima del valor medio (71,18% y 61,37% respectivamente).

Es de destacar que no se han hallado diferencias significativas entre los hombres y las mujeres en los análisis desarrollados hasta ahora, ni a nivel global en relación al conjunto de competencias ni individualmente para cada competencia: el análisis discriminante llevado a cabo reflejó en todos los casos correlaciones canónicas inferiores a 0,40, autovalores inferiores a 0,20 y Lambda de Wilks superiores a 0,80.

4.2. ¿Qué importancia tiene cada una de las competencias para emprender según los jóvenes?

En el cuadro 3 se recogen los principales estadísticos utilizados tras la aplicación de los cuestionarios a las dos muestras de jóvenes. La columna etiquetada como “% del total” recoge el porcentaje de puntuación otorgada a cada competencia por todos los estudiantes en función del máximo valor posible si todos los sujetos hubieran puntuado con un valor 5 cada competencia (416x5). Este dato ha sido utilizado para clasificar las competencias en orden decreciente. Se puede observar, en relación al cuestionario 1, que es muy elevada la valoración (importancia) otorgada por los jóvenes a cada una de las competencias. Las competencias más valoradas son “Comprometido con el proyecto” (90,33%), “Responsable de sus actos” (88,37%) y “Aprende de los errores” (87,88%), que se corresponden con actitudes o predisposiciones que incluyen valores y tendencias a la acción. Por la parte inferior del cuadro se encuentran las competencias que menor puntuación han obtenido, destacando el hecho de que ninguna ha estado por debajo del 50%. La competencia menos valorada ha sido “Ambición” (69,62%). Debemos resaltar que las competencias atribuidas tradicionalmente al empresario - “Propenso a asumir riesgos” y “Propenso al cambio” - han quedado por debajo de la zona media del cuadro, con puntuaciones máximas de 79,90% y 77,40%. También es de resaltar que casi todas las competencias han obtenido una puntuación media igual o superior a 4 puntos, lo que demuestra que los jóvenes consideran muy relevantes la práctica totalidad de las competencias. En la línea 21 del cuadro 3 se muestra que, globalmente, se ha dado una puntuación total del 82,23% al conjunto de las competencias y una puntuación media total de 4,11 puntos. Estos valores representarían, en definitiva, la importancia global que, según los jóvenes, posee el conjunto de competencias para ejercer el rol de emprendedor.

4.3.- ¿En qué grado consideran los jóvenes que poseen las competencias necesarias para emprender?

Si los resultados del cuestionario 1 analizados anteriormente reflejaban cuál debería ser, según los jóvenes, el perfil de un emprendedor ideal (en términos de competencias para emprender), los resultados del cuestionario 2 reflejan cómo se perciben los jóvenes a sí mismos en tanto que poseedores de las competencias para emprender (recordemos que este segundo cuestionario se aplicó a una muestra diferente, aunque con idénticas características que la muestra 1). Un hecho destacable es que los jóvenes han puntuado más bajo las competencias para emprender que efectivamente perciben poseer que las que perciben que debería poseer idealmente un emprendedor, como lo demuestran los porcentajes totales y las puntuaciones medias. Lo anterior es cierto respecto a todas las competencias, menos una: los jóvenes se perciben como más ambiciosos para emprender (73,92%) de lo que consideran que sería lo ideal (69,62%), siendo la puntuación media (3,70) inferior a la puntuación media deseable (3,48). Por su parte, los resultados a nivel global (línea 21) muestran que los jóvenes perciben

que en general poseen las competencias para emprender en menor grado (67,45%) de lo que consideran que debería poseer un emprendedor ideal (82,23%). Los resultados del cuestionario 2 también reflejaron un orden de importancia de competencias: por ejemplo los jóvenes consideraron que la competencia etiquetada como “ambicioso” es la que más poseen, sin embargo los resultados del cuestionario 1 muestran que es la competencia que en menor medida debiera poseer un emprendedor ideal. A su vez, la competencia “comprometido con el proyecto”, que según los resultados del cuestionario 1 es la que en mayor medida debiera poseer un emprendedor, a partir de los resultados del cuestionario 2 se observa que los jóvenes perciben que es la competencia para emprender que en menor medida ellos mismos poseen.

Nº	Ítems=competencias	Cuestionario 1 N=416		Cuestionario 2 N= 306		
		% total	Media	% total	Media	Orden
1	Comprometido con el proyecto	90,33%	4,50	64,12%	3,21	17
2	Responsable de sus actos	88,37%	4,42	70,78%	3,54	5
3	Aprende de los errores	87,88%	4,39	72,16%	3,61	3
4	Toma decisiones	85,96%	4,30	66,67%	3,33	12
5	Planificador de objetivos	85,29%	4,26	61,96%	3,10	18
6	Motivado por el logro	85,19%	4,26	72,75%	3,64	2
7	Solucionador de problemas	85,10%	4,25	64,71%	3,24	15
8	Termina lo que empieza	84,71%	4,24	64,51%	3,23	16
9	Innovador y creativo	84,33%	4,22	66,86%	3,34	11
10	Descubre y aprovecha oportunidades	84,23%	4,21	68,63%	3,43	8
11	Socialmente responsable	82,79%	4,14	68,43%	3,42	9
12	Persona de acción, creadora y realizadora	80,77%	4,04	64,90%	3,25	14
13	Seguro y confiado en sí mismo	80,58%	4,03	71,18%	3,56	4
14	Insistente, decidido y tenaz	80,48%	4,02	66,47%	3,32	13
15	Coopera y colabora con otros	80,48%	4,02	70,59%	3,53	6
16	Propenso a asumir riesgos	79,90%	4,00	60,98%	3,05	20
17	Propenso al cambio	77,40%	3,87	70,57%	3,53	7
18	Controla y evalúa	76,92%	3,85	61,76%	3,09	19
19	Flexible	74,62%	3,73	67,06%	3,35	10
20	Ambicioso	69,62%	3,48	73,92%	3,70	1
21	Total competencias	82,23%	4,11	67,45%	3,37	
22	La creación de empresas es fundamental	88,34%	4,31	----	----	
23	El emprendedor constituye un factor clave	84,17%	4,23	----	----	
24	Me gustaría ser emprendedor (empresario)	79,04%	3,95	----	----	
25	Estoy capacitado para ser emprendedor (empresario)	70,29%	3,51	----	----	
26	A los jóvenes les gustaría ser empresarios	----	----	71,18%	3,56	
27	Los jóvenes están capacitados para ser empresarios	----	----	61,37%	3,07	
28	N1=416 (muestra cuestionario 1º) N2=306 (muestra cuestionario 2º)					

Cuadro 3: Resumen de estadísticos descriptivos
(Fuente: elaboración propia)

4.4.- ¿Cómo se pueden clasificar las competencias en función de las respuestas que los jóvenes han dado al cuestionario 1?

La cuadro 4 recoge los resultados del análisis factorial realizado a partir de los datos obtenidos por el cuestionario 1. Se han obtenido 5 componentes o factores que, en conjunto, explican más del 74% de la varianza, siendo la aportación particular a la explicación de la varianza muy

similar para cada uno de los cinco factores. Creemos que un análisis factorial permite un mejor abordaje inicial y una mejor de las competencias, pues éstas están agrupadas por factores que mantienen cierta homogeneidad.

Los factores resultantes han sido los siguientes:

- a) Un primer factor estaría constituido por seis competencias. Este primer factor lo hemos denominado de *responsabilidad y adaptabilidad social*, e incluye las competencias que conllevan comenzar y terminar el proyecto de manera responsable, cooperando con otras personas, aprendiendo durante el trayecto de los errores y de manera flexible.
- b) El segundo factor incluye cinco competencias, y lo hemos denominado *motivación para la acción*. Este factor incluye las competencias que hacen posible que el emprendedor se mueva hacia el logro, con tenacidad, adaptándose a los cambios, descubriendo y aprovechando las oportunidades.
- c) El tercer factor contiene tres competencias. Ha sido denominado *planificación bajo incertidumbre*, pues incluye las competencias vinculadas a la planificación con objetivos, asumiendo riesgos evaluados y con un compromiso para alcanzar las metas.
- d) El factor número cuatro, también formado por tres competencias, lo hemos etiquetado *ambición y decisión*, pues se refiere a competencias que conllevan que el emprendedor confíe en sí mismo y tome decisiones, siendo ambicioso al mismo tiempo.
- e) Por último, el quinto factor ha sido etiquetado como *innovación y soluciones controladas*. El factor incluye competencias que conllevan por parte del emprendedor el ingenio para crear y la competencia para solucionar problemas, de una menra evaluativa y con control.

Por tanto, podemos sintetizar y ordenar los factores resultantes que integran las competencias para emprender de la siguiente manera, siguiendo el esquema general de un proceso para emprender:

F3: Competencias para planificar un proyecto bajo incertidumbre

F5: Competencias para emprender con innovación, creatividad y soluciones evaluadas

F4: Competencias para emprender con ambición y decisión

F2: Competencias para motivarse hacia el logro y actuar

F1: Competencias para emprender con responsabilidad y adaptabilidad social

Ítems=competencias	Componentes o factores				
	1	2	3	4	5
Socialmente responsable	0,57	<i>Responsabilidad y adaptabilidad social</i>			
Responsable de sus actos	0,63				
Termina lo que empieza	0,52				
Flexible	0,60				
Coopera y colabora con otros	0,72				
Aprende de los errores	0,54				
Motivado por el logro	0,45	<i>Motivación para la acción</i>			
Persona de acción, creadora, realizadora	0,75				
Descubre y aprovecha oportunidades	0,71				
Insistente, decidido y tenaz	0,53				
Propenso al cambio	0,46				
Planificador de objetivos		0,76	<i>Plan bajo incertidumbre</i>		
Comprometido con el proyecto		0,72			
Evalúa y asume riesgos		0,48			
Seguro y confiado en sí mismo			0,47	<i>Ambición y decisión</i>	
Ambicioso			0,76		
Toma decisiones			0,62		

Innovador y creativo	<i>Innovación y soluciones controladas</i>	0,73
Controla y evalúa		0,47
Solucionador de problemas		0,49

Cuadro 4: Análisis factorial
(Fuente: elaboración propia)

5.- CONCLUSIONES E IMPLICACIONES PARA LA GESTIÓN

La actual crisis ha puesto de manifiesto la urgencia de crear nuevas empresas. Respecto a la creación de empresas nuevas ahora adquiere una gran relevancia la figura del emprendedor, además de otros factores tales como disponer de un adecuado proyecto, conseguir financiación, etc. Tradicionalmente la figura del emprendedor se caracterizó por sus atributos psicológicos, especialmente los cognitivos, y después se le dio mayor importancia al espíritu emprendedor, por más que en la literatura no parece quedar claro a que hace exactamente referencia dicho concepto. Actualmente predomina el concepto de *competencias para emprender*, un conjunto mucho más completo y rico de atributos asociados al saber, al saber-hacer y al saber ser-estar que conllevan el éxito en el proceso de creación de una empresa en un contexto determinado. De la literatura examinada y del trabajo de campo llevado a cabo con un grupo de empresarios hemos elaborado una clasificación de las competencias más importantes para emprender. El aprendizaje y el desarrollo de dichas competencias exige, preferiblemente, un abordaje temprano de las mismas, desde los primeros niveles del sistema educativo hasta la Universidad, en la educación no reglada y también en las empresas. Ello debe llevarse a cabo especialmente a través de actuaciones formativas, mediante programas y procesos de coaching, a través de proyectos específicos de trabajo en equipo, o mediante el establecimiento de programas internos (o desarrollados entre empresas) para generar emprendimiento en la propia organización.

Después de la revisión de la literatura y del examen de los programas y propuestas sobre emprendimiento se pone en evidencia la trascendencia que los jóvenes están adquiriendo en tanto que futuros emprendedores. En este sentido en el presente estudio se puede concluir que no parece cumplirse, en relación a los jóvenes, el porcentaje de población española (39%) que en general y según Tortella, Quiroga y Moral-Arce (2011) deseaba ser empresaria hace más de una década. En nuestro caso, los jóvenes de 18 años manifiestan que desearían ser empresarios, aunque consideren que están en menor medida preparados ahora mismo para ello. También manifiestan los jóvenes que la creación de empresas y la figura del emprendedor son esenciales. En todo este análisis no se han hallado diferencias significativas entre hombres y mujeres.

A partir de estos hallazgos podemos concluir que, lejos de las creencias de muchos, las actitudes y percepciones de los jóvenes sobre la importancia del emprendimiento y sobre su deseo y preparación para ser emprendedores son positivas, lo cual abre y allana el camino para abordar más adecuadamente el emprendimiento en el seno de las empresas en las que los jóvenes colaboren y también en el ámbito educativo. En este sentido los niveles educativos previos al universitario, así como la influencia de personas significativas y la percepción de la propia realidad económica y social por parte de los jóvenes han favorecido la formación de dichas percepciones y actitudes positivas hacia el emprendimiento y hacia su rol como emprendedores.

Podemos concluir también que los jóvenes consideran importantes o muy importantes todas las competencias para emprender que se les han presentado, una percepción y una actitud que en todo caso facilita su aprendizaje y su desarrollo. No obstante debemos realizar algunas consideraciones. En primer lugar, aunque los jóvenes perciban como importantes o muy importantes todas las competencias para emprender, sin embargo perciben que, en general, ellos mismos poseen en menor medida dichas competencias. En cualquier caso esa percepción sobrepasa el valor medio en todas las competencias (3 puntos, 50%). Claro que una cosa es la percepción y otra la posesión efectiva y real de las competencias: la labor formativa consistirá en primero cambiar las actitudes y la percepción respecto a la posesión de las competencias para emprender, y después desarrollar dichas competencias. En segundo lugar, la competencia "ambicioso" ha sido percibida como la menos importante para un

emprendedor, como hemos mencionado, pero al mismo tiempo ellos consideran que SI la poseen. Por tanto, debiera aprovecharse ésta última percepción para desarrollar la percepción primera. Y al contrario, las competencias “Compromiso con el proyecto” y “Planificación de objetivos” han sido consideradas como relevantes por los jóvenes, pero ellos mismo declaran NO poseerlas. En este caso se debe aprovechar la primera percepción para desarrollar y reforzar la segunda.

El análisis factorial nos ha permitido agrupar las competencias para emprender en función de las percepciones de los jóvenes. Dicho agrupamiento facilitará el aprendizaje y el desarrollo de las competencias para emprender. En todo caso dicho proceso debe incluir aspectos relativos al “saber”, al “saber-hacer” y al “saber ser-estar”, para cada competencia y para cada grupo de competencias. Ello también incluye aspectos cognitivos, conductuales y afectivo-relacionales asociados a las competencias para emprender.

El proceso de desarrollar las competencias para emprender en los jóvenes conlleva tener presente las siguientes consideraciones, dada las características y la naturaleza de las competencias, así como las propuestas pedagógicas modernas y actuales: (i) se preferirá el aprendizaje autónomo y auto-dirigido por parte del sujeto; (ii) aprendizaje basado en la experiencia real de la organización; (iii) el directivo, el profesional o el formador deberá ser un acompañante, un orientador, un director que facilite el auto-descubrimiento y la auto-mejora; (iv) valores como la responsabilidad, el compromiso, el rigor y la cooperación deben formar parte de las propuestas; (v) preferiblemente se llevará a cabo un proyecto directamente relacionado con el emprendimiento y siguiendo el proceso asociado a dicho proyecto (un producto, un nuevo mercado, etc.); (vi) se ha de partir inicialmente de las percepciones y actitudes, así como del dominio inicial real de las competencias para emprender a desarrollar, y realizar evaluaciones final y procesual; (vii) el desarrollo de cada competencia para emprender debe incluir siempre aspectos del saber/cognición (i.e. conocer, comprender), del saber hacer/conducta (i. e. pasos para...método para...), del saber ser-estar/afecto-relación (i. e. empatía, regulación...); (viii) los métodos a utilizar deben ser multimedia, vinculados al coaching, presencial, en vivo y a través de simulación, juego de roles, etc.; (ix) se puede aprovechar el agrupamiento factorial resultante de sus percepciones; y (x) el directivo o el formador que ejerza un liderazgo pedagógico cercano a las propuestas asociadas al coaching estará continuadamente desarrollando modelado, y/o utilizar refuerzos variados y feedback en el quehacer diario de la organización.

Abrudan, D.; Nastase, M.; Mura, O. (2013) “Considerations regarding the impact of education on the dynamics of entrepreneurship. International comparative analysis”, *Metalurgia International*, Vol. 18, núm. 3, p. 95-105.

Alemaný, L.; Álvarez, C.; Planellas, M.; Urbano, D. (2011): Libro blanco de la iniciativa emprendedora en España, Esade, Barcelona.

Barba, V.; Martínez, M. P. (2006) “Cambios en el modelo de desarrollo económico y creación de empresas: el emprendedor como factor clave del proceso de cambio”, *Boletín Económico de Información Comercial Española*, Vol. 2882, p. 15-27.

Baum, J. R.; Locke, E. A. (2004) “The relationship of entrepreneurial traits, skill, and motivation to subsequent venture growth”, *Journal of Applied Psychology*, Vol. 89, núm. 4, p. 587-598.

Bernat, T.; Šavriña, B.; Bilan, Y.; Koren, A.; Korpysa, J.; Grundey, D. (2009) “Researching students' entrepreneurship skills in post-socialist countries: A multi-country survey (part 2)”, *Transformations in Business and Economics*, Vol. 8, núm. 3, p. 104-130.

Bigné, E.; Chumpitaz, R.; Andreu, L.; Swan, S. (2005) “Percepción de la responsabilidad social corporativa: un análisis cross-cultural”, *Universia Business Review*, Vol. 5, p. 14-27.

Bird, B. (1995): “Toward a theory of entrepreneurial competency”, in Katz, J.A. and Brockhaus, R. H. (Eds), *Advances in Entrepreneurship, Firm emergence, and Growth*, Vol. 2, JAI Press, Greenwich, CT, p. 51-72.

- Boyatzis, R. E. (1982): "The competent manager: A model for effective performance", Wiley, New York.
- Boyles, T. (2012) "21 st century knowledge, skills, and abilities and entrepreneurial competencies: A model for undergraduate entrepreneurship education", Journal of Entrepreneurship Education, Vol. 15, p. 41-56.
- Colombo, M. G.; Grilli, L. (2006) "Supporting high-tech start-ups: lessons from Italian technology policy", International Entrepreneurship Management Journal, Vol. 2, 189-209.
- Comisión Europea (2003): Libro verde. El espíritu empresarial en Europa, Publicaciones de la DG Empresa, Bruselas.
- Comisión Europea (2009) "El espíritu empresarial en la educación y formación de profesionales. Informe final del grupo de expertos", http://ec.europa.eu/enterprise/policies/sme/files/smes/vocational/entr_voca_es.pdf
- Durand, T. (2002): "Competencias para emprender", Instituto de empresa, Madrid.
- Finkle, T. A.; Soper, J. C.; Fox, D.; Reece, J.; Messing, J. (2009) "Constructing an innovative model of entrepreneurship education through regional collaboration", Journal of Entrepreneurship Education, Vol. 12, p. 43-66
- Frank, A. I. (2007) "Entrepreneurship and enterprise skills: A missing element of planning education?", Planning Practice and Research, Vol. 22, núm. 4, p. 635-648.
- García, M. R. (2006) "Las competencias de los alumnos universitarios" Revista Interuniversitaria de Formación del Profesorado, Vol. 20, núm. 3, p. 253-269.
- GEM (2012) "Global Entrepreneurship Monitor (2012). A global perspective on entrepreneurship education and training. Special Report", <http://www.gemconsortium.org/docs/download/2645>
- Gonzalez, J.; Wagenaar, R. (2005): "Tuning educational structures in Europe. Universities' contribution to the Bologna Process", Universidad de Deusto, Bilbao.
- Gordon, I.; Hamilton, E.; Jack, S. (2012) "A study of a university-led entrepreneurship education programme for small business owner/managers", Entrepreneurship and Regional Development, Vol. 24, núm. 9/10, p. 767-805.
- Güven, S. (2009) "New primary education course programmes and entrepreneurship", Procedia-Social and Behavioral Sciences, Vol. 1, núm. 2, p. 265-270.
- Hayton, J. C.; Kelley, D. J. (2006) "A competency-based framework for promoting corporate entrepreneurship", Human Resource Management, Vol. 45 núm. 3, p. 407-27.
- Herrera, H. (2009) "Investigación sobre redes sociales y emprendimiento: revisión de la literatura y agenda futura", Vol. 19, núm. 32, p. 19-33.
- Inyang, B. J.; Enouh, R. O. (2009) "Entrepreneurial competencies: The missing links to successful entrepreneurship in Nigeria", International business research, Vol. 2, núm. 2, p. 62-71.
- Ion, P.; Viorica, S. (2011) Entrepreneurship education - pillar of sustainable economic development in the third millennium", Quality-Access to Success, Vol. 12, núm. 2, p. 181-188.
- Jiménez, A.; Palmero, C.; Jiménez, A. (2012) "El impacto de la educación secundaria y superior en la creación de empresas en la Unión Europea", Revista Espanola de Pedagogía, Vol. 70, núm. 252, p. 201-219.

Johansen, V.; Clausen, T. H. (2011) "Promoting the entrepreneurs of tomorrow: Entrepreneurship education and start-up intentions among schoolchildren", *International Journal of Entrepreneurship and Small Business*, Vol. 13, núm. 2, p. 208-219.

Jurado, F. (2009) "El enfoque sobre competencias: una perspectiva crítica para la educación", *Revista Complutense de Educación*, Vol. 20, núm. 2, p. 343-354.

Mansfield, R. S.; McClelland, D. C.; Spencer, L. M.; Santiago, J. (1987): "The identification and assessment of competencies and other personal characteristics of entrepreneurs in developing countries, Final Report", United States Agency for International Development, Boston.

Marina, J. A. (2010) "La competencia de emprender", *Revista de Educación*, Vol. 351, p. 49-71.

Martin, B. C.; McNally, J. J.; Kay, M. J. (2013) Examining the formation of human capital in entrepreneurship: A meta-analysis of entrepreneurship education outcomes", *Journal of Business Venturing*, Vol. 28, núm. 2, p. 211-224.

Martín, N.; Hernangómez, J.; Rodríguez, A. I. (2005) "Análisis de la formación y la experiencia laboral como determinantes del espíritu emprendedor de los estudiantes universitarios", *Revista Asturiana de Economía*, Vol. 34, p. 131-146.

McClelland, D. C. (1973) "Testing for Competence rather than for Intelligence", *American Psychologist*, Vol. 22, p. 1-14.

McClelland, D. C. (1973) "Testing for competence rather than for intelligence", *American Psychologist*, Vol. 28, núm. 1, p. 1-14.

Muntean, V. D.; Nistor, F. D. (2011) "Entrepreneurial culture of young people-entrepreneurship education", *Quality - Access to Success*, Vol. 12, núm. 2, p. 344-350.

Nuthall, P. L. (2006) "Determining the important management skill competences: the case of family farm business in New Zealand", *Agricultural Systems*, Vol. 88, núm. 2/3, p. 429-50.

OCDE (2005): "The Definition and Selection of Key Competences. Executive Summary", OCDE, París.

Oosterbeek, H.; van Praag, M.; Ijsselstein, A. (2010) "The impact of entrepreneurship education on entrepreneurship skills and motivation", *European Economic Review*, Vol. 54, núm. 3, p. 442-454.

Packham, G.; Jones, P.; Miller, C.; Pickernell, D.; Thomas, B. (2010) "Attitudes towards entrepreneurship education: A comparative analysis", *Education and Training*, Vol. 52, núm. 8, p. 568-586.

Perrenoud, P. (2004): "La clave de los campos sociales: competencias del autor autónomo". En Rychen, D. S. ; Salganik, L. H. (Eds.): "Definir y seleccionar las competencias fundamentales para la vida", FEC, México, p. 216-261.

Prats, M. J.; Agulles, R. (2008): "Algo más que intuición para los negocios. Competencias que todo emprendedor debería desarrollar". Documento de investigación DI-765, IESE-Universidad de Navarra, Barcelona.

Raposo, M.; Do Paço, A. (2011) "Entrepreneurship education: Relationship between education and entrepreneurial activity", *Psicothema*, Vol. 23, núm. 3, p. 453-457.

Raposo, M.; do Paço, A. (2011) "Educación emprendedora: Relación entre educación y actividad emprendedora", *Psicothema*, Vol. 23, núm. 3, p. 453-457.

Rasmussen, E.; Mosey, S.; Wright, M. (2011) "The evolution of entrepreneurial competencies: A longitudinal study of university spin-off venture emergence", *Journal of Management Studies*, Vol. 48, núm. 6, p. 1314-1345.

Riese, H. (2011) "Enacting entrepreneurship education: The interaction of personal and professional interests in mini-enterprises", *Cambridge Journal of Education*, Vol. 41, núm. 4, p. 445-460.

Ripollés, M. (2011) "Aprender a emprender en las universidades", *Arbor*, Vol. 187, núm. 3, 83-88.

Rodríguez, C. A.; Prieto, F. A. (2009) "La sensibilidad al emprendimiento en los estudiantes universitarios, estudio comparativo Colombia-Francia", *Innovar*, Vol. 19, Supl. 1, p. 73-89.

Rodríguez, M. (2006): "Evaluación, balance y formación de competencias laborales transversales. Propuesta para mejorar la calidad en la formación profesional y en el mundo del trabajo", Laertes, Barcelona.

Sánchez, J. C. (2012) "Influencia de las competencias emprendedoras en el rendimiento de la pequeña empresa", *Revista Latinoamericana de Psicología*, Vol. 44, núm. 2, p. 165-177.

Sánchez, J. C., Carballo, T.; Gutiérrez, A. (2011) "The entrepreneur from a cognitive orientation", *Psicothema*, Vol. 23, núm. 3, p. 433-438.

Shane, S. (2003): "A general theory of entrepreneurship", Edward Elgar, Cheltenham.

Simón, J. D. (2013) "Sistematizando experiencias sobre educación en emprendimiento en escuelas de nivel primaria" *Revista Mexicana de Investigación Educativa*, Vol. 18, núm. 56, p. 159-190.

Spencer, L. M.; Spencer, S. M. (1993): "Competence at work: models for superior performance", John Wiley, New York.

Tena, M. (2010) "Aprendizaje de la competencia creatividad e innovación en el marco de una titulación adaptada al Espacio Europeo de Educación Superior", *Formación Universitaria*, Vol. 2, núm. 2, p. 11-20.

Tortella, G.; Quiroga, G.; Moral-Arce, I. (2011) "¿El empresario nace o se hace? Educación y empresarialidad en la España contemporánea", *Revista de Historia Económica*, Vol. 29, núm. 1, p. 123-53.

APLICABILIDADE DO EMPREENDEDORISMO NOS CURSOS DE ADMINISTRAÇÃO

Roselis N. Mazzuchetti¹

Universidade Estadual do Paraná
profbibi01@gmail.com

Gelson Luiz Uecker²

Universidade Paranaense
gelson@unipar.br

Adriane D. Uecker³

Universidade Paranaense
aeucker@unipar.br

Sebastião Cavalcanti Neto⁴

Universidade Estadual do Paraná
sebastião.cavalcanti@unespar.edu.br

RESUMO

O objetivo deste artigo é demonstrar que o ensino superior em Administração tem um papel importante na formação de empreendedores. Empreendedores e administradores são tomadores de decisão e suas atividades complementam-se. Um Administrador sem os conceitos de empreender dificilmente conseguir entender um negócio, ao tempo que o empreendedor que não utiliza os conceitos básicos de administração, provavelmente não será bem-sucedido em seu empreendimento. A união das características inerentes ao empreendedor e ao administrador pode se tornar uma “química perfeita” para o alcance do sucesso de ambos. No entanto, entende-se que o empreendedorismo não deve ser colocado como obrigatório, já que se entendeu que o ato de empreender não é vontade de toda e qualquer pessoa. Assim, o curso de Administração pode formar empreendedores, porém, não exclusivamente, já que diversas áreas do conhecimento também podem formar esse perfil profissional.

Palavras Chave: Ensino em Administração. Empreendedorismo.

INTRODUÇÃO

Dado o aumento da complexidade da gestão das organizações, advinda do crescimento de fatores incontrolláveis como o econômico, político, legal, social, natural, competitivo e tecnológico, o curso de administração ganha ênfase por preparar pessoas capazes de contribuir para a manutenção e desenvolvimento das empresas neste ambiente turbulento. A indicação é por um profissional moderno, capaz de romper conceitos e práticas ultrapassadas, caracterizado pela criação, pró-atividade, dinamismo e capacidade de interagir com incertezas. Outro fator que contribui como atrativo dos cursos de administração é a necessidade das pessoas em desenvolver a capacitação para diagnosticar oportunidades de negócios para empresas ou para si próprias. Essas características definem o perfil denominado de empreendedor.

¹ Pós doutora em Administração. Docente na Universidade Estadual do Paraná- UNESPAR-CM/Pr/Brazil

² Mestre em Administração. Docente na Universidade Paranaense – UNIPAR – Cascavel/Pr/Brazil

³ Mestre em Engenharia da Produção. Docente na Universidade Paranaense – UNIPAR – Cascavel/Pr/Brazil

⁴ Doutor em Administração. Docente na Universidade Estadual do Paraná- UNESPAR- Paranaguá/Pr/Brazil

A Administração no Brasil é destaque e se confirma pelo número de alunos e cursos ofertados, além da quantidade de instituições que o oferecem. Em contrapartida é alvo de críticas quanto à formação dos profissionais por não atender as necessidades das organizações, como também dos próprios profissionais em formação ou já formados.

Quando se aborda um conceito de Administração, tomando por base Aktouf (1996, p. 25), que a conceitua como “uma série de atividades integradas e interdependentes, destinadas a permitir que certa combinação e meios (financeiros, humanos, materiais, etc.) possa gerar uma produção de bens ou serviços economicamente e socialmente úteis e, se possível para a empresa, com finalidade lucrativa, rentáveis”. Parece ser uma profissão embasada em técnicas. Bernardes e Marcondes (2003, p. 32) definem a figura do novo administrador como “um profissional com visão dirigida para o mundo exterior, que se acostuma com a variabilidade das coisas como fato normal e esperado e aprende a influenciar pessoas”.

Diante disso e da necessidade de desenvolver um profissional criativo, capaz de assumir riscos e iniciar novos negócios, a Administração, pela afinidade que apresenta com o mundo organizacional, por vezes, assume a responsabilidade de formar o profissional empreendedor.

O objetivo geral deste estudo foi o de analisar as definições e aplicabilidade do Empreendedorismo com a Administração, baseando-se nos conceitos destes termos, das pessoas que o empregam (administrador e empreendedor) e das bases do ensino superior, principalmente atrelado à composição da disciplina nos cursos de graduação em Administração do Brasil.

A metodologia desta pesquisa se caracterizou como abordagem qualitativa, classificada como descritiva, do tipo bibliográfico, realizado nas principais publicações brasileiras sobre Empreendedorismo e Administração.

EMPREENDEADORISMO

O termo empreendedorismo foi originado a partir do *entrepreneur*, utilizado pela primeira vez na história francesa no século XVII. Referia-se a pessoas que se conduziam às expedições militares. No meio empresarial, o termo foi empregado pela primeira vez no século XVIII por Richard Cantillon (1697-1734). Referia-se a alguém que compra bens e serviços a certos preços com vistas de vendê-los a preços incertos no futuro, correndo riscos não assegurados. Outro nome importante no empreendedorismo foi Jean Baptiste Say (1768-1832), que distinguiu empreendedores e capitalistas e os lucros de cada um. Os empreendedores foram associados à inovação e definidos como agentes de mudança. Say foi o primeiro a lançar os alicerces desse campo de estudo e nomeado como o “pai” do empreendedorismo. Mas as principais concepções sobre o tema atual foram apresentadas por Joseph Schumpeter (1883-1950).

São vários os conceitos de empreendedorismo, mas todos convergem para alguns pontos comuns, porém, não dispõe de um conceito consolidado que define por completo o tema. Isso é confirmado por Lucas (2001), ao dizer que o empreendedorismo é um campo emergente, mas sem uma teoria consolidada, estando tudo em criação, inclusive a conceituação e metodologia. Jim e Carland citados por Ferreira e Mattos (2003, p. 2) definem que “o empreendedorismo é primordialmente função de quatro elementos: traços de personalidade (necessidade de realização e criatividade), propensão à inovação, risco e postura estratégica”.

Ferreira e Mattos (2003, p. 2) complementam que “o empreendedorismo é a busca de novas direções, novas conquistas”. Dão ainda uma visão mais ampliada do empreendedorismo, definindo o mesmo como:

a busca por resultado tangível ou intangível de uma pessoa com habilidades criativas, sendo uma complexa função de experiências de vida, oportunidades, habilidades e capacidades individuais e que no seu exercício está inerente à variável risco, tanto em sua vida como em sua carreira.

Percebe-se na conceituação de empreendedorismo que o mesmo envereda por dois caminhos diferentes, mas que acabam se complementando na abrangência total do tema. Trata-se das duas grandes correntes do empreendedorismo definidas como Teoria Schumpeteriana e Comportamentalista, explanadas a seguir.

TEORIAS DO EMPREENDEDORISMO: SCHUMPETERIANA E COMPORTAMENTAL

A Teoria Schumpeteriana trabalha a questão econômica, tratando da riqueza produzida pela abertura de empresas e seu impacto na economia. A teoria Comportamental ou comportamentalista aborda, como o nome define, a questão comportamental do empreendedor, procurando definir o que levava a pessoa a empreender, assumir riscos, dentre outras. Na sua teoria, Schumpeter, citado por Filion (1991, p. 7), afirma que,

A essência do empreendedorismo está na percepção e no aproveitamento das novas oportunidades no âmbito dos negócios (...) sempre tem a ver com criar uma nova forma de uso dos recursos nacionais, em que eles sejam deslocados de seu emprego tradicional e sujeitos a novas combinações.

Para Souza Neto (2001), a trajetória econômica do capitalismo é descrita como um “fluxo circular” cuja tendência é o equilíbrio. Sendo assim, o desenvolvimento econômico só ocorre no momento em que há uma mudança espontânea e descontínua nos canais do fluxo, perturbação do equilíbrio que altera e desloca para sempre o estado de equilíbrio previamente existente. Schumpeter defendia que o equilíbrio estacionário deve dar lugar ao desequilíbrio dinâmico provocado pelo empreendedor. A contribuição dos empreendedores para o desenvolvimento da economia capitalista, segundo a teoria schumpeteriana, envolve a capacidade de promoção do que se denominou “destruição criativa”, um processo capaz de introduzir o novo e gerar riquezas para um país.

Alguns espaços passíveis de inovação considerados por Schumpeter foram: o produto, a produção, a comercialização/distribuição, o mercado, os componentes/suprimentos e o espaço da gestão organizacional. Portanto, o empreendedor tem a função de realizar novas combinações nos canais de produção, constituindo um novo empreendimento.

Como o ramo da economia se recusava aceitar modelos não quantificáveis para a análise do comportamento dos empreendedores, entram em cena os psicólogos e psicanalistas, chamados de comportamentalistas. As contribuições iniciais aos estudos do comportamento do empreendedor foram de David C. McClelland, que estabelece uma relação entre o progresso econômico e a existência de uma cultura da necessidade generalizada de realização que ele definiu como o desejo de fazer algo por fazê-lo, mais que com fins de poder, amor, reconhecimento ou se desejar, lucro. McClelland foi o pioneiro na capacitação de adultos para comportamentos empreendedores. A partir daí, o empreendedorismo torna-se disponível para todas as atividades humanas, como artes, esporte, música e outras. Mesmo assim, nos negócios a Administração continua sendo o destaque pela capacitação que seus profissionais têm na área.

Souza Neto (2001, p. 3) ressalta um ponto em comum tratado pelos comportamentalistas: “a capacidade de assumir riscos é a principal característica do empreendedor e este possui uma posição de centralidade no desenvolvimento das economias nacionais”. Acrescenta nas características dos empreendedores a capacidade de reagir às mudanças, transformando-as em oportunidades e fazer coisas diferentes, buscando a inovação em diversas esferas da sociedade. Filion (1991, p. 4) acrescenta outra característica importante: a “visão”. Ele a conceitua como “uma projeção, uma imagem projetada no futuro, do lugar que o empreendedor deseja que seu produto venha a ocupar no mercado, assim como uma imagem do tipo da empresa necessária para alcançar esse objetivo”.

O EMPREENDEDOR

No dicionário de Administração, Lacombe (2004, p. 128) define o empreendedor como “pessoa que percebe oportunidades de oferecer no mercado novos produtos, serviços ou processos e tem coragem de assumir riscos e habilidades para aproveitar essas oportunidades”. Drucker (1986, p. 33), define que,

O empreendedor é aquele que busca a mudança, reage a ela e vislumbra uma oportunidade, nem sempre vista pelos demais. É o empreendedor que cria algo novo, diferente, inovando ou transformando valores e conseguindo conviver com as incertezas e riscos inerentes ao negócio.

Oliveira (1995, p. 22) faz uma definição mais ampla, afirmando que, Empreendedor é todo indivíduo que, estando na qualidade de principal tomador de decisões envolvidas, conseguiu formar um novo negócio ou desenvolver negócios já existentes, elevando substancialmente seu valor patrimonial, várias vezes acima da média esperada das empresas congêneres no mesmo período e no mesmo contexto sócio-político-econômico, tendo granjeado com isso alto prestígio perante a maioria das pessoas que conhecem essa empresa ou tem relacionamentos com ela.

McClelland, citado por Ferreira e Mattos (2003, p.5), apresenta o perfil empreendedor, destacando a necessidade de realização:

A necessidade de realização como característica do empreendedor, que o leva a nunca parar de trabalhar, sempre motivado pela vontade de fazer aquilo de que gosta. Essa necessidade de realização dirige a atenção do indivíduo, para que execute, da melhor maneira possível, suas tarefas, de forma a poder atingir os seus objetivos e a ser eficaz naquilo a que se propõe fazer. Este autor enfatiza os aspectos de atitudes como criatividade e intuição.

Drucker (1986, p. 21) mostra o perfil empreendedor focando a inovação e mudança:

Os empreendedores criam algo novo, algo diferente; eles mudam ou transformam valores. O empreendedor vê a mudança como norma; ele sempre está buscando a mudança, reage a ela, e a explora como sendo uma oportunidade. A inovação sistemática, característica específica do espírito empreendedor, é a busca das mudanças e oportunidades que podem resultar na inovação para a sociedade. O desenvolvimento tecnológico gera mudanças fornecendo o estímulo para a criação do espírito empreendedor e a inovação na sociedade.

Filion (1991, p. 3) define o empreendedor como “alguém que concebe, desenvolve e realiza visões”. Na literatura referente ao tema, estudiosos separam os conceitos de empreendedor e empresário. Bernardes e Marcondes (2003, p. 24) conceituam empreendedor como “toda pessoa que identifica necessidades de clientes potenciais e, como oportunidades de negócio para satisfazê-las, cria uma empresa ou modifica a já existente”. Acrescentam dizendo que “empresário é aquele ou aquela que mantém e expande um negócio existente, garantindo que seja rentável e perdure no tempo”. Exemplificando, pode diferenciar o empreendedor e empresário, afirmando que o primeiro é o fundador de uma empresa, ou então, o que amplia os negócios de uma já existente e de sua propriedade a partir de visões de oportunidades, enquanto o empresário apenas cria, gerencia e mantém rentável uma firma, sem inovar e fazê-la crescer. Outros comparam os conceitos ao argumentar que o empreendedor tem o mérito de iniciar um empreendimento empresarial, de lançar-se no mercado em busca de novas oportunidades de negócios. O empresário surge a partir de sua decisão de transformar seu negócio numa obra a ser perpetuada.

A ADMINISTRAÇÃO NO BRASIL

Segundo relatório do Conselho Federal de Administração - CFA, o Brasil conta com 2.929 cursos de Administração, incluindo as habilitações. Este número de cursos, divide-se em diversas habilitações, as quais são demonstradas na Tabela 1.

Tabela 1 – Habilitação da área de administração no Brasil – 2005

Habilitações do Curso de Administração	Quantidade
--	------------

Administração	416
Comércio Exterior	353
Marketing	332
Administração de Empresas	324
Administração Geral	254
Recursos Humanos	119
Gestão de Negócios	96
Gestão de Sistemas de Informação	93
Análise de Sistemas	80
Gestão Hoteleira	54
Administração Pública	44
Agronegócios	41
Finanças	39
Administração Rural	39
Administração Hospitalar	35

FONTE: MEC (2005) Os números representam o total de habilitações autorizadas que foram consideradas como um curso independente, atestado pelo ato legal da publicação da Portaria no Diário Oficial de União.

Ressalta-se, que as habilitações foram adaptadas desde 2007 atendendo a Resolução CNE/CES nº 4/2005, que dispõe sobre as Diretrizes Curriculares Nacionais para os cursos de Bacharelado em Administração. Hoje, as habilitações estão concentradas nos cursos de Tecnologias em Gestão e o bacharelado de administração se divide em Administração e Administração Pública. Os cursos de Tecnologia em Gestão cresceram mais de 13000% entre 2000 e 2015 e agrega o maior número de alunos matriculados no ensino superior brasileiro.

Segundo o CFA (2016) em pesquisa realizada em 2012, “as empresas buscam por profissionais que tenham uma visão voltada para o segmento de seus negócios, que conheçam todas as áreas da organização, que tenham capacidade de exercer liderança e trabalhar o clima motivacional das equipes”.

Esta visão ampla das áreas de empresas proporciona aos egressos desta área a navegar pelos canais do empreendedorismo com maior tranquilidade pois já possuem a base deste conhecimento.

Da mesma maneira que o empreendedorismo, a palavra Administração é muito utilizada no bojo social, como se fosse uma atividade comum de toda e qualquer pessoa. Também não é difícil verificar o emprego do termo de forma errada pelos meios de comunicação do país. Esses pontos podem representar algo negativo e positivo ao mesmo tempo. Se por um lado torna a profissão popular em meio à sociedade, por outro pode levá-la ao descrédito por pessoas desqualificadas e não habilitadas ao exercício da profissão de Administrador.

Buscando apresentar a dimensão da atividade, Aktouf (1996) conceitua Administração como uma integração e interdependência de atividades, com uma combinação de recursos financeiros, humanos e materiais, produzindo bens ou serviços que sejam aceitos pelo consumidor, gerando lucros. Hampton (1992, p. 9) apresenta uma definição muito próxima, argumentando que “o trabalho envolvendo a combinação e direção da utilização dos recursos necessários para atingir objetivos específicos chama-se Administração”. Já Daft (1999, p. 5) escreve que a “Administração é a realização dos objetivos organizacionais de uma forma eficaz e eficiente, por meio do planejamento, organização, liderança e controle dos recursos organizacionais”. Bateman e Snell (1998, p. 27) afirmam que a “Administração é o processo que trabalha com pessoas e recursos para realizar objetivos organizacionais”. Dos autores citados percebe-se uma ênfase na correta utilização de recursos, meio ou pessoas e a realização dos objetivos organizacionais.

Os conceitos verificados são resultado de um desenvolvimento da Administração, que se deu tanto pelo melhoramento constante nas ações do administrador, como em atender as mudanças proporcionadas pelo ambiente. Bateman e Snell (1998) apresentam a evolução por meio das abordagens clássica e contemporânea. Nas clássicas são colocadas a Administração Sistemática, Científica, Burocracia, Gestão Administrativa e Relações Humanas. Nas contemporâneas estão a Administração Quantitativa, Comportamento Organizacional, Teoria dos Sistemas, Teoria da Contingência, Gestão da Qualidade Total, Organização Inteligente e Reengenharia.

A partir dos conceitos citados anteriormente verifica-se que o profissional de administração se

faz necessário em todos os tipos de organizações, níveis e áreas funcionais. Assim, Bateman e Snell (1998) classificam os administradores como Estratégicos, Táticos e Operacionais, considerando a atuação dos mesmos nos três níveis nas grandes organizações. Os Administradores Estratégicos são os altos executivos, responsáveis pelo desenvolvimento dos objetivos e planos, estando focados em longo prazo na sobrevivência, crescimento e eficácia geral da empresa. Os Administradores Táticos traduzem os planos desenvolvidos pelos administradores estratégicos em atividades específicas. Tomam decisões por prazos menores e coordenam a utilização de recursos. Já os Administradores Operacionais estão em níveis inferiores e supervisionam as operações da organização. São responsáveis pela implementação de planos desenvolvidos pelos Administradores Táticos.

A partir da classificação verificada, torna-se interessante buscar os papéis que o administrador desempenha. Daft (1999) enfoca o papel como um conjunto de expectativas em torno do comportamento do administrador. Mintzberg (1979) argumenta que as diversas atividades administrativas podem ser agrupadas em dez principais papéis, conforme segue:

- **Informacionais**
 - Monitor – procura e recebe informações, examina relatórios e mantém contatos pessoais;
 - Disseminador – responsável por repassar as informações dentro da organização, envia memorandos e relatórios;
 - Porta-voz – transmite informações fora da empresa.
- **Interpessoais**
 - Figura de proa – realiza tarefas em cerimônias especiais, recebe visita ilustres e assina documentos legais;
 - Líder – dirige e motiva os subordinados, treina e aconselha;
 - Ligação – mantém ligações informacionais dentro e fora da empresa.
- **Decisão**
 - Empreendedor – “Iniciar projetos de melhoria; identificar novas idéias, delegar responsabilidade de idéias para outros membros da organização” (p. 12);
 - Administrador de problemas – administra as crises com ações corretivas, resolve conflitos entre subordinados;
 - Administrador de recursos – decide pela destinação de recursos; faz programação, orçamentos, fixa prioridades;
 - Negociador – faz a negociação de contratos com sindicatos, representando interesses departamentais da organização.

Pode se perceber uma grande relação dos papéis do administrador com a atividade empreendedora, principalmente nos interpessoais e de decisão. Especificamente no papel de decisão, consta o papel de empreendedor, tratando de melhoria, novas idéias e a participação de outros membros da empresa na criação e desenvolvimento de novas idéias.

O ENSINO DO EMPREENDEDORISMO

É muito recente o entendimento que o processo empreendedor pode ser ensinado e entendido por pessoas que não nasceram com o “dom” empreendedor, ou seja, com a habilidade de empreender. Segundo Dornelas (2001, p. 38), “[...] o processo empreendedor pode ser ensinado e entendido por qualquer pessoa e que o sucesso é decorrente de uma gama de fatores internos e externos ao negócio, do perfil do empreendedor e de como ele administra as adversidades que encontra no dia a dia”.

Impulsionado pelas necessidades de mercado, o empreendedorismo como disciplina aos poucos foram inseridos nas escolas técnicas, profissionalizantes e de ensino superior. No entanto, a base teórica foi bastante dispersa e seguiu padrão diferente de outras disciplinas, conforme relata Filion (1999, p. 11):

Na verdade, grande número de pesquisadores, cada um usando sua cultura, lógica e metodologia estabelecidos em graus variados em seus próprios campos de estudo, começou a interessar-se e a trabalhar no campo do empreendedorismo e de pequenos negócios. Percebe-se, com isso, a

dificuldade em se adequar o ensino do empreendedorismo com o ensino de outras disciplinas da área de Administração.

Diversos autores entendem o empreendedorismo como uma prática, descartando-o como ciência ou arte, que deve ser apreendido por meio da práxis.

trabalho específico do empreendedorismo numa empresa de negócios é fazer os negócios de hoje serem capazes de fazer o futuro, transformando-se em um negócio diferente” [...]Empreendedorismo não é nem ciência, nem arte. É uma prática.(DRUKER, 1974, p. 25)

Dolabela (1999a, p. 31) entende que o empreendedores, além de ser aprendido pela experiência é cultural, ou seja,

[...] é fruto dos hábitos, práticas e valores das pessoas. Existem famílias mais empreendedoras do que outras, assim como cidades, regiões, países. Na verdade aprende-se a ser empreendedor pela convivência com outros empreendedores [...] o empreendedor aprende em um clima de emoção e é capaz de assimilar e experiência de terceiros.

Decorre daí a dificuldade das instituições de ensino em adequar o empreendedorismo ao seu currículo. A própria teoria também é escassa e observasse que as referências adotadas nos artigos científicos são poucas e se repetem de maneira padronizada. Observa-se também, que os pesquisadores da área não seguiram uma lógica ou metodologia em razão da diversidade de seus campos de estudos, não ocorrendo uma unicidade nas definições conceituais. É muito recente a adoção do empreendedorismo como linha de pesquisa nos programa de mestrados e doutorados, o que denota a raridade de docentes com esta qualificação específica. Além disso, não é raro que, docentes de cursos de administração definam empreendedorismo de diversas maneiras, às vezes até contraditórias, o que pode levar o acadêmico a uma confusão mental. Na realidade, é comum os docentes pautarem a educação empreendedora somente pela construção de um plano de negócio.

A literatura mostra que os cursos de administração no Brasil nem sempre colocam em seus currículos a disciplina de empreendedorismo, tampouco desdobram este conteúdo em outras disciplinas. Não é incomum que a disciplina seja optativa. O contrário dos EUA, cujo curso de administração é um dos mais concorridos, sendo a disciplina de empreendedorismo considerada como obrigatória e em outros cursos como eletivas. Na Escócia, a Glasgow Caledonian University, obriga os acadêmicos dos diversos cursos, principalmente de engenharia, a cursar 3 disciplinas específicas por semestre e uma na área de administração, sendo a de empreendedorismo obrigatória.

De acordo com Oliveira (2012, p. 11),

O empreendedorismo é uma área em pleno crescimento nas quais várias disciplinas estão inseridas, é um campo de pesquisa emergente aonde não existem ainda teorias estabelecidas. No empreendedorismo, é conveniente falar de configurações reflexivas ou cognitivas que podemos chamar mais comumente de "soluções mágicas". No entanto podem exigir boas técnicas de pesquisa, e um profundo conhecimento do campo e dos dados empíricos a serem pesquisados. Pois o empreendedorismo não é apenas a intuição, é uma maneira de pensar. Para muitos, é até mesmo uma forma de se relacionar e interagir com o universo.

O acadêmico, por sua vez, sofre as consequências da cultura brasileira, cujos pais estimulam seus filhos, desde criança para “serem empregados”, principalmente da importância em “passar” num concurso público, como se houvesse lugar para todos. O próprio regime escolar não auxilia para formar pessoas ativas e inovadoras.

O empreendedor é considerado uma pessoa que sabe identificar as oportunidades de negócios, os espaços no mercado e que se organiza para progredir. Mas, nosso sistema escolar é concebido para aprender a dominar as questões analíticas, o estudante passa anos, do primário à Universidade, numa

relação quase de passividade com o aprendizado. (OLIVEIRA, 2012, p.11)

Os cursos de graduação em Administração, invariavelmente organizam seus currículos de forma que seus discentes atuem como executivos ou gerentes em grandes organizações em detrimento da realidade das pequenas e médias empresas brasileiras.

Estes fatores inibem as habilidades em identificar oportunidades, avaliar negócios, lidar com riscos e incertezas e a aquisição de conhecimentos técnicos que permitem criar novos negócios, negligenciando o aprendizado empreendedor que é a “capacidade de inovar e de se adequar às tendências e oportunidades mundiais de negócios”. (VIEIRA *et alli*, 2011, p. 293)

Dolabela (1999b, p. 7) sugere que o ensino de empreendedorismo seja pautado em: i) Propagar o ensino de empreendedorismo para todos os níveis educacionais; ii) Estimular a pesquisa na área de empreendedorismo; iii) Estimular o empreendedor científico; iv) Estimular a criação de incubadoras e parques tecnológicos científicos.

Pode-se observar que as etapas de aprendizado vão além da construção de um plano de negócio. É necessário que a inovação seja o ápice destas etapas e o plano de negócio como uma etapa conclusiva. É notório que, formar uma sociedade orientada ao empreendedorismo é uma tarefa árdua e necessária na busca do desenvolvimento do mercado de trabalho, econômico e social.

CONCLUSÃO

Apesar de existir desde o século XVII, o empreendedorismo é um tema novo para a Administração. Ainda incipiente, apresenta um amplo conceito, em que são citados aspectos relacionados ao início de empresas, tais como riscos e oportunidades do negócio, inovação, estratégia, uso de recursos e novas combinações, assim como questões comportamentais, envolvendo ações inovadoras, capacidades, competências, criatividade, visão, dentre outras.

Denominada como cultura da renovação, a atitude empreendedora recebe destaque na Administração contemporânea e por ser considerada ferramenta essencial para ajudar as organizações nas adaptações necessárias ao ambiente competitivo. Pelas constantes mudanças e incertezas do mundo dos negócios, as empresas necessitam de ações criativas por parte das pessoas que as compõem.

A figura do empreendedor não pode ser confundida com o empresário, porque é ele quem mantém e expande um negócio existente, o empreendedor tem como características a criação de algo novo e diferente, criatividade, intuição e visão, dentre outras. Desta forma, conclui-se que nem todo empresário é empreendedor, assim como nem todo empreendedor é empresário.

No entanto, administradores e empreendedores atuam em características comuns, como por exemplo, a tomada de decisão, pois ambos são “tomadores de decisões”. Suas atividades complementam-se, pois um Administrador sem os conceitos de empreender dificilmente conseguir entender um negócio, ao tempo que o empreendedor que não utiliza os conceitos básicos de administração, provavelmente não será bem sucedido em seu empreendimento. A união das características inerentes ao empreendedor e ao administrador pode se tornar uma “química perfeita” para o alcance do sucesso de ambos.

O ensino superior apresenta-se como ferramenta importante para o fomento do empreendedorismo, principalmente por meio da formação de profissionais com competências empreendedoras. Porém, isso só é possível por meio de um Projeto Político Pedagógico estruturado para tal, apresentando compatibilidade técnico-teórica para a eficiência do processo de ensino-aprendizagem, que devem ser constantemente monitorados. No curso de Administração, por exemplo, para direcioná-lo a essa formação, deve-se primeiro apresentar o contexto ambiental que justifique a iniciativa e o perfil profissional desejado. A partir daí, deverá ser elaborada uma estrutura curricular que atenda as diretrizes legais pertinentes ao curso e ao mesmo tempo possibilite a formação do empreendedor.

As disciplinas específicas sobre o tema podem ser inclusas nos conteúdos de formação complementar, objetivando dar um caráter transversal e de interdisciplinaridade nos demais conteúdos do curso. Com isso, há uma diminuição da fragmentação, problema já verificado e amplamente discutido

nos encontros de escolas de Administração. Como realce, aparecem os métodos que deverão ser adotados pelos professores, desenvolvendo nos alunos a ação, inovação, criatividade, visão, dentre outras. Além disso, as atividades complementares ajudam na difusão, assim como os projetos de extensão e pesquisa.

Especificamente quanto às disciplinas, por exemplo, aquelas de formação profissional, podem formar um administrador como também um empreendedor. A área de *Marketing* pode levar conhecimento quanto ao mercado, como também pode difundir o empreendedorismo por meio da visualização de oportunidades de negócios com o desenvolvimento de planejamentos estratégicos, análise do comportamento do consumidor, estudo dos fatores político, econômico, social, natural, competitivo e tecnológico, dentre outros. A mesma disciplina, mas com objetivos e métodos diferentes, levam a resultados diferenciados.

Apesar de ser um tema atrativo aos cursos de graduação, o empreendedorismo não deve ser colocado como obrigatório, já que foi verificado que o ato de empreender não é vontade de toda e qualquer pessoa. Desta forma, conclui-se que o curso de Administração pode formar empreendedores, porém, não exclusivamente, já que diversas áreas do conhecimento também podem formar esse perfil profissional.

REFERÊNCIAS

- AKTOUF, O. A **Administração entre a Tradição e a Renovação**. São Paulo: Atlas, 1996.
- BATEMAN, T. S.; SNELL, S. A. **Administração: construindo vantagem competitiva**. São Paulo: Atlas, 1998.
- BERNARDES, C.; MARCONDES, R. C. **Teoria Geral da Administração**. 3 ed. São Paulo: Saraiva, 2003.
- CFA. <http://www.cfa.org.br/servicos/formacao-profissional/censo-dos-cursos-de-bacharelado-em-administracao-e-dos-cursos-superiores-de-tecnologia-nas-diversas-areas-da-administracao>
- DAFT, R. I. **Administração**. Rio de Janeiro: LTC, 1999.
- DOLABELA, F. **Oficina do empreendedor**. São Paulo: Cultura, 1999a.
- DOLABELA, F. **O segredo de Luíza**. São Paulo: Cultura, 1999b.
- DORNELAS, J. C. A. **Empreendedorismo: transformando ideias em negócios**. Rio de Janeiro: Campus, 2001.
- DRUCKER, Peter. F. **O Gerente Eficaz**. São Paulo: Zahar, 1974.
- DRUCKER, P.F. **Inovação e espírito empreendedor (entrepreneurship): prática e princípios**. São Paulo: Pioneira Thomson, 1986.
- FERREIRA, G.G; MATTOS, P.L.C.L. DE. Empreendedorismo e Práticas Didáticas nos Cursos de Graduação em Administração: os Estudantes Levantam o Problema. **Anais do XXVII Encontro da Associação Nacional dos Programas de Pós-graduação em Administração - ENANPAD**, 2003.
- FILION, L. J. **O planejamento do seu sistema de aprendizagem empresarial: Identifique uma visão e avalie seu sistema de relações**. Revista de Administração de Empresas - RAE, jul./set. 1991. n. 3, v. 33, pp. 63-7.

HAMPTON, D. R. **Administração contemporânea: teoria, prática e casos.** 3 ed. São Paulo: McGraw-Hill, 1992.

LACOMBE, F. J. M. **Dicionário de Administração.** São Paulo: Saraiva, 2004.

LUCAS, E. A disseminação da cultura empreendedora e a mudança na relação universidade-empresa. p. 241-252.

MICHAELIS. **Moderno Dicionário.** Disponível em: <http://michaelis.uol.com.br/moderno/portugues/index.php?lingua=portugues-portugues&palavra=empreender>. Acesso em: 20 nov. 2014.

MINTZBERG, H. **The structuring organizations: a synthesis of the research.** Englewood Cliffs, NJ: Prentice Hall, 1979.

OLIVEIRA, M A. **Valeu! Passos na trajetória de um empreendedor.** São Paulo: Nobel, 1995.

OLIVEIRA, F. M. **Empreendedorismo: teoria e prática.** Especialize Revista Online. Maio/2012. Disponível em: <http://especializando.com/uploads/arquivos/191322dcff82e06081272bf77fb3beae.pdf> Acesso em: 13 nov. 2014.

SANTOS, M. SILVEIRA, M.L. **O Ensino Superior Público e Particular e o território Brasileiro.** Brasília: ABMES, 2000.

SOUZA NETO, B. **Genealogia e Especificidades acerca de um tipo de empreendedor popular: o artesanato brasileiro.** In: Egepe – Encontro de Estudos sobre Empreendedorismo e Gestão de Pequenas Empresas, 2, 2001, Londrina: Uem/Uel, 200, p. 106-116.

VEIGA, I. P. A. **Projeto Político-Pedagógico da Escola.** 14. edição. Campinas-SP: Papirus, 2002.

VIEIRA, S. F. A.; MELATTI, G. A.; RIBEIRO, P. R. **O ensino do empreendedorismo nos cursos de graduação em Administração: Um estudo comparativo entre as universidades Estaduais de Londrina e Maringá.** Revista Adm. UFSM, Santa Maria, v. 4, n.1, p. 288-301 mai./ago. 2011.

CARACTERÍSTICAS DAS ORGANIZAÇÕES EMPREENDEDORAS SEGUNDO MITZBERG: ESTUDO DE CASOS EM EMPRESAS

Roselis N. Mazzuchetti¹

Universidade Estadual do Paraná
profbibi01@gmail.com

Gelson Luiz Uecker²

Universidade Paranaense
elson@unipar.br

Adriane D. Uecker³

Universidade Paranaense
aeucker@unipar.br

RESUMO

O objetivo deste trabalho é analisar as características empreendedoras em microempresas incubadas, tomando por base a definição de organização empreendedora de Mintzberg. A pesquisa tem caráter exploratório e descritivo, com meios de investigação empírico e bibliográfico, utilizando a técnica de investigação multicase e com análise dos dados de forma qualitativa. O ramo de atividade das empresas estudadas é a agroindústria. Verificou-se uma grande aproximação nas características da organização empreendedora de Mintzberg com as empresas estudadas, mas com algumas divergências, motivadas pela mudança de ambiente proporcionado a estas pelo parque tecnológico, local onde tais empresas se encontram incubadas.

Palavras chave: Empreendedorismo; Estratégia; Incubadoras.

INTRODUÇÃO

A economia mundial é movida grande parte por pequenas organizações jovens, caracterizadas de forma positiva pelo dinamismo e pela inovação. Quanto à gestão estratégica, estas jovens organizações são incluídas no contexto empreendedor. Nos estudos da Administração, hoje o que chamamos de organização empreendedora, há anos atrás não seria caracterizada como um modelo e sim uma organização sem gestão. Como este tipo de organização vem crescendo cada vez mais e sem procurar se equiparar aos moldes até então aceitáveis, juntamente com a evolução das pesquisas sobre a gestão das empresas, hoje ela é aceita como um molde de administração praticado e passível de ser estudado. Neste estudo, por exemplo, é analisado seu molde estratégico em pequenas organizações incubadas num parque tecnológico.

EMPREENDEDORISMO: A REVOLUÇÃO SILENCIOSA

O termo "empreendedor" surgiu na economia francesa por volta dos séculos XVII e XVIII. Deriva do vocábulo *entrepreneur* que em francês significa empreendedor, empreiteiro, empresário, aquele se compromete com um trabalho ou uma atividade específica e significativa. O termo surgiu para identificar indivíduos ousados que estimulavam o progresso econômico buscando novas e melhores formas de fazer as coisas. Um economista francês reconhecido por dar a tal expressão esse significado particular é Jean Baptiste Say que na virada do século XIX, empregou como esta terminologia no sentido em que o empreendedor move recursos econômicos de uma área de baixa para uma área de maior produtividade e grande retorno, no sentido de agregar valor.

¹ Pós doutora em Administração. Docente Universidade Estadual do Paraná- UNESPAR-CM/Pr/Brazil

² Mestre em Administração. Docente Universidade Paranaense – UNIPAR – Cascavel/Pr/Brazil

³ Mestre em Engenharia da Produção. Docente Universidade Paranaense – UNIPAR – Cascavel/Pr/Brazil

Drucker (2002) foca o empreendedorismo em identificação de oportunidades. Não vê os empreendedores causando mudanças, mas vê-os explorando as oportunidades que as mudanças criam, seja na tecnologia, na preferência dos consumidores, nas normas sociais, dentre outras. A noção de oportunidade veio para se tornar centro de muitas das definições atuais de empreendedorismo. É o modo como os teóricos em gestão da atualidade capturam as noções de Say. Ressalta que não somente a nova organização apoiada na visualização de oportunidades e criação de valores seria empreendedora. Afirma que o empreendedorismo não requer apenas a finalidade de lucro. Neste caso basta transpor o conceito de empreendedorismo para as organizações sem fins lucrativos.

As principais concepções sobre o empreendedorismo atual foram apresentadas por Schumpeter apud Fillion (1991, p. 7), que argumentava:

A essência do empreendedorismo está na percepção e no aproveitamento das novas oportunidades no âmbito dos negócios [...] sempre tem a ver com criar uma nova forma de uso dos recursos nacionais, em que eles sejam deslocados de seu emprego tradicional e sujeitos a novas combinações.

Para Souza Neto (2001, p. 2), a trajetória econômica do capitalismo é descrita como um “fluxo circular” cuja tendência é o equilíbrio. Sendo assim, o desenvolvimento econômico só ocorre no momento em que há uma mudança espontânea e descontínua nos canais do fluxo, perturbação do equilíbrio que altera e desloca para sempre o estado de equilíbrio previamente existente. Schumpeter (1997) conclui que o equilíbrio estacionário deve dar lugar ao desequilíbrio dinâmico provocado pelo empreendedor. A contribuição dos empreendedores para o desenvolvimento da economia capitalista, segundo a teoria schumpeteriana, envolve a capacidade de promoção do que se denominou “destruição criativa”, um processo capaz de introduzir o novo e gerar riquezas para um país. Alguns espaços passíveis de inovação, considerados por Schumpeter (1997), foram: o produto, a produção, a comercialização/distribuição, o mercado, os componentes/suprimentos e o espaço da gestão organizacional. Portanto, o empreendedor tem a função de realizar novas combinações nos canais de produção, tendo como resultado a constituição de um novo empreendimento.

Como o ramo da economia se recusava aceitar modelos não quantificáveis para a análise do comportamento dos empreendedores, entram em cena os psicólogos e psicanalistas chamados de comportamentalistas. As contribuições iniciais aos estudos do comportamento do empreendedor foram de David C. McClelland, que estabelece uma relação entre o progresso econômico e a existência de uma cultura da “necessidade generalizada de realização” que ele definiu como “o desejo de fazer algo por fazê-lo, mais que com fins de poder, amor, reconhecimento ou se desejar, lucro” (McCLELLAND, 1961, p. 22). McClelland foi o pioneiro na capacitação para comportamentos mais empreendedores de adultos. A partir daí, o empreendedorismo torna-se disponível para todas as atividades humanas, como artes, esporte, música e outras. Mesmo assim, nos negócios a administração continua sendo o destaque pela capacitação que seus profissionais tem na área.

Souza Neto (2001, p. 3) ressalta um ponto em comum tratado pelos comportamentalistas: “a capacidade de assumir riscos é a principal característica do empreendedor e este possui uma posição de centralidade no desenvolvimento das economias nacional”. Acrescenta nas características dos empreendedores a capacidade de reagir à mudanças, transformando-as em oportunidades, e fazer coisas diferentes, buscando a inovação em diversas esferas da sociedade. Fillion (1991) acrescenta outra característica importante: a ‘visão’. Ele a conceitua como uma projeção, uma imagem projetada no futuro, do lugar que o empreendedor deseja que seu produto venha a ocupar no mercado, assim como uma imagem do tipo da empresa necessária para alcançar esse objetivo.

Dolabela (1999) apresenta o empreendedorismo como uma “revolução silenciosa que será para o século 21 mais do que a revolução industrial foi para o século 20”. Dornelas (2001) se refere a atualidade como um contexto propício ao surgimento de um número cada vez maior de empreendedores, dizendo serem eles os responsáveis pela eliminação de grande parte das barreiras comerciais e culturais, encurtamento de distâncias e a renovação de conceitos econômicos, criando novas relações de trabalho e novos empregos, gerando riqueza para a sociedade.

O EMPREENDEDORISMO E INCUBADORAS DE EMPRESAS NO BRASIL

Falar de empreendedorismo no Brasil como um movimento é destacar o resultado das incubadoras de empresas e ressaltar ações da Anprotec – Associação Nacional de Entidades Promotoras de Empreendimentos Inovadores. É o órgão que representa as entidades que desenvolvem programas de Incubadoras, Parques e Pólos ou Tecnópolis no Brasil, ambientes criados objetivando também o empreendedorismo, por meio da disponibilidade de recursos para colocar idéias em prática.

A missão da Anprotec é agregar e defender os interesses das entidades acima citadas, promovendo estes modelos como instrumentos para o desenvolvimento do país, objetivando a constante criação e fortalecimento de empresas de base tecnológica. Promove anualmente dois grandes eventos: Seminário Nacional sobre Parques Tecnológicos e Incubadoras de Empresas e o *Workshop* sobre Gerenciamento de Incubadoras.

Em relação às incubadoras, a Anprotec ressalta que “são entidades sem fins lucrativos destinadas a amparar o estágio inicial de empresas nascentes que se enquadram em determinadas áreas de negócios”. A entidade caracteriza as incubadoras de empresas como um ambiente flexível e encorajador onde é oferecida uma série de facilidades para o surgimento e crescimento de novos empreendimentos. Uma incubadora oferece assessoria na gestão técnica e empresarial, infraestrutura e serviços compartilhados como espaço físico, salas de reunião, telefone, fax, acesso à Internet, informática, entre outros. Constam como principais objetivos de uma Incubadora de Empresas a produção de empresas de sucesso e na criação de uma cultura empreendedora (ANPROTEC, 2014).

A ORGANIZAÇÃO EMPREENDEDORA DE MINTZBERG

Segundo Mintzberg (2001), “a estrutura da organização empreendedora é freqüentemente muito simples”. A organização num modelo próprio, com pouco ou nenhum pessoal de staff, com uma divisão mal-definida e uma pequena hierarquia. Além disso, a informalidade prevalece, com pouco ou nenhum processo de planejamento ou treinamentos formais.

O poder é exercido de forma pessoal e não por normas e procedimentos formais, que, aliás, não é praticado por não permitirem a flexibilidade necessária para a ação do executivo principal, que dirige a empresa a sua maneira. A liderança pessoal prevalece pela sua personalidade ou por meio de intervenções diretas, que inibem ações políticas dentre da organização.

Pela pequena hierarquia administrativa, é comum verificar uma conversa entre o executivo principal e alguém do chão de fábrica, que discutem problemas. Isto acontece sem mesmo o responsável direto pelo setor ser avisado. Desta forma, verifica-se uma comunicação informal.

A criação da estratégia está sob responsabilidade do executivo principal da empresa, que a realiza voltado fortemente para as oportunidades de mercado. Assim verifica-se que as ações da empresa representam a visão e a personalidade do executivo principal. Da mesma forma acontece a tomada de decisão, muitas vezes flexível, mas com grande concentração no executivo principal.

O maior destaque da organização empreendedora é a forma empreendedora com que seu executivo principal lida com distúrbios e inovações. Em contrapartida, suas obrigações formais de chefe, disseminação de informações ou alocação de recursos internos recebe menos atenção.

Esta configuração empreendedora é permitida pelo contexto externo simples e dinâmico. Pela retenção da influência no líder e pelo dinamismo do ambiente, a estrutura precisa ser flexível e sem burocracias, a fim de atender às exigências de uma empresa competitiva.

Mintzberg (2001) acrescenta que um exemplo claro desta forma de atuar está nas organizações onde o líder é o proprietário, que muitas vezes formou sua própria organização, nos seus moldes, para fugir das burocracias de organizações onde trabalhava anteriormente. E para que isto continue assim, mantém suas organizações enxutas e flexíveis.

As firmas empreendedoras são geralmente jovens e agressivas. Buscam mercados arriscados não freqüentados por grandes burocracias. Apesar disso, não freqüentam mercados complexos, nos quais o executivo chefe não detém conhecimento para atuar. Isto possibilita a estas organizações uma estrutura simples, que possibilita então o controle rígido e a flexibilidade administrativa.

Os executivos principais são caracterizados por ações agressivas e visionárias, como também por ações cautelosas e em pequenos nichos de mercado. Assim como existem empreendedores agressivos e com visão para grandes mercados e em busca de grande desenvolvimento, outros possuem estratégias mais comuns, voltados à mercado locais, sem a necessidade de crescimento acentuado. Estes últimos são chamados de produtores locais, exemplificados pelo dono do restaurante da esquina, pelo padeiro ou dono do mercado do bairro.

A maioria das novas organizações apresenta a configuração empreendedora. Segundo Mintzberg (2001) “as firmas geralmente precisam de uma liderança personalizada para começar a atuar, para ter visão e para ter uma estratégia”. Acrescenta dizendo que a maioria das organizações de negócios, públicas ou privadas, com ou sem fins lucrativos, passam pela configuração empreendedora nos anos de sua formação.

As organizações empreendedoras são construídas muitas vezes em torno de necessidades e orientação pessoal do líder, com a contratação de pessoas leais a ele. O líder ganha poder pessoal sobre seus seguidores por meio de carisma, num culto de personalidade do líder. Coloca-se tanta importância neste tipo de liderança a ponto de sugerir que grandes organizações com problemas devam mudar sua forma, de burocrática para empreendedora, possibilitando uma reviravolta estratégica em prol de uma revitalização desta organização.

Ressaltando que a estratégia é formada a partir “cabeça do líder”, chegamos num ponto complexo de análise ao tratar da visão estratégica. Por seguir as questões pessoais do líder, esta visão não segue padrão e apresenta-se de forma personalizada em cada organização. Seguindo os dizeres de um velho ditado “dez cabeças, dez sentenças”, poderíamos criar um novo “dez organizações empreendedoras, dez visões estratégicas”. Esta visão, na forma de liderança, é uma força motriz que move a organização, onde as pessoas são estimuladas por palavras.

O PARQUE TECNOLÓGICO E AS EMPRESAS INCUBADAS

Numa perspectiva de fomento ao desenvolvimento da tecnologia, os pólos e parques tecnológicos são criados pela iniciativa pública e privada, no sentido de criar um ambiente favorável para tal. Os polos tecnológicos são constituídos na união de vários municípios que formam uma região com potencial em determinado segmento econômico. No caso do Paraná, especificamente na região oeste, foi criado um polo agroindustrial, respeitando as características agrícolas, sendo a agricultura a principal atividade econômica. Este polo desenvolve ações em conjunto em prol do desenvolvimento do setor. Uma das ações é a criação de parques tecnológicos. Estes parques são constituídos de recursos materiais, financeiros e humanos, todos focados no desenvolvimento tecnológico. Dentro destes são criadas incubadoras de empresas, objetivando criar um ambiente favorável ao desenvolvimento de empresas de bases tecnológicas, que recebem benefícios e incentivos iniciais como forma de fortalecimento e capacitação para atuar externamente num futuro próximo e com competitividade o mercado.

O parque tecnológico estudado foi criado na década de 90 na forma de entidade com personalidade jurídica de direito privado, sem fins lucrativos, dotada de autonomia administrativa e financeira, regida por estatuto e pela legislação competente. Tem por objetivo fornecer soluções científicas e tecnológicas inovadoras e competitivas, que norteiem e impulsionem o desenvolvimento econômico e social da região oeste do Paraná. A entidade realiza pesquisas, projetos e programas em conjunto com empresas, universidades e/ou entidades de pesquisa e desenvolvimento; subsidia a elaboração e análise de planos de desenvolvimento regional; elabora, executa, coordena programas e promove atividades de formação e desenvolvimento de recursos humanos para a pesquisa científica e tecnológica; promove cursos, simpósios, congressos e seminários que contribuam para a qualificação profissional e que subsidie projetos estratégicos de desenvolvimento e, apoia a novos empreendimentos, cuja estratégia competitiva fundamenta-se na inovação tecnológica.

Em relação este último objetivo, o parque tecnológico em estudo abriga uma incubadora de empresas, que se constitui num empreendimento que busca impulsionar o desenvolvimento tecnológico agroindustrial, fomentando o desenvolvimento de ações inovadoras e competitivas, por meio do surgimento de novas empresas ou processos que visem, acima de tudo, o progresso e o bem estar sócio-econômico da sociedade.

A missão da incubadora é “Incentivar e desenvolver tecnologicamente a região oeste do Paraná com o apoio à criação e a consolidação de empresas nascentes na área agroindustrial, focadas nas oportunidades de geração de tecnologias proporcionadas pelas instituições de ensino e pesquisa”.

A incubadora dispõe de mais de 1.400 metros quadrados de área construída para abrir as empresas residentes, sala de coordenação administrativa e financeira, refeitório e dormitório, além de sala de reuniões. Tem como entidades parceiras o Sebrae nacional e estadual, o IEL – Instituto Euvaldo Lodi, a prefeitura municipal e o governo do Estado do Paraná.

O tempo médio de incubação das empresas residentes é de dois anos e meio, tendo 4 empresas residentes, aqui denominadas de A, B, C e D, conforme segue:

Empresa “A”

Atuando no segmento de equipamentos agrícolas, especificamente em assessorias para colheitadeiras, tem como diretor o proprietário e fundador do empreendimento. Fundada em 1999, a empresa foi incubada por meio de projetos inovadores aceitos nos processos de seleção dos editais para ingresso de novas empresas.

Atua com 15 funcionários, dentre estes alguns familiares, a empresa trabalha apoiada por assessorias e consultorias, principalmente na área administrativa, proporcionada pelo parque tecnológico. O executivo principal considera estes trabalhos parcialmente utilizados, com muitos pontos que não se aplicam na prática da empresa. Afirma também que a empresa dispõe de um organograma, formulado por uma consultoria, mas que esse também não se aplica na empresa.

Não existe um manual de normas e procedimentos, assim como também não existe um manual sobre a realização das tarefas diárias. Segundo o empreendedor, estas tarefas são realizadas conforme a necessidade apresentada na empresa pela dinâmica de mercado. Acrescenta que o mercado muda muito e a necessidade de muitas mudanças na empresa é inevitável. Segundo ele, desta forma o planejamento fica prejudicado. Apesar de serem realizados planejamentos, assessorados por profissionais, na prática acabam não funcionando.

Sobre suas estratégias, o executivo principal faz menção a participação em feiras do setor agrícola como forma de divulgação dos seus produtos. Não houve a formulação de uma estratégia, sendo que atuação é baseada em alguns estudos que indicam onde agir.

O executivo principal se considera mais um empreendedor do que planejador, iniciando seu negócio com conhecimento da atividade a partir de serviços autônomos que exercia na área agrícola. Considera-se também mais conhecedor da atividade do que conhecedor de mercado. Com uma empresa enxuta e flexível, atua num mercado complexo com alta competitividade, dominado por grandes organizações. Indica sua preferência por mercados com possibilidade de grande crescimento ao invés de pequenos nichos.

O empreendedor considera seu crescimento rápido e que o modelo de gestão aplicado é próprio, baseado em moldes vistos em outras organizações.

Empresa “B”

Atua no segmento agroindustrial laboratorial, especificamente na área de aves. Tem como diretor o proprietário e fundador do empreendimento. A empresa realiza exames sorológicos, bacteriológicos, micológicos e histopatológicos, além de necropsias com avaliação patológicas e isolamento dos principais agentes bacterianos de doenças aviárias. Atua com 12 funcionários, parte deles são familiares.

A empresa conta com *staff* na forma de assessorias e consultorias, prestadas na área de gerenciamento de laboratórios, área administrativa e treinamentos. Todas foram conseguidas na forma de projetos via incubadora, sem a necessidade de desembolso por parte da empresa, que considera os trabalhos realizados totalmente aproveitáveis tendo sido realizados conforme necessidades verificadas pelo próprio empreendedor.

A empresa opera com manual de procedimentos, formulado a partir de modelos já aplicados e adaptado à realidade da empresa pelo empreendedor. Este manual é atualizado conforme acontecem as mudanças nos processos.

O planejamento é realizado pela organização, atendendo aos requisitos das empresas incubadas, tendo sido formulado por uma consultoria contratada, sendo utilizado parcialmente na gestão frente aos negócios. O empreendedor não se utiliza deste planejamento para definir suas ações, assim como também não se utilizam pesquisas formais sobre diagnósticos de oportunidades ou tendências de mercado. Suas ações são moldadas baseadas no seu conhecimento e intuição.

As informações dentro da empresa fluem de maneira informal. Apesar de existir um manual de procedimentos, este se aplica especificamente às questões técnicas. Informações gerais acontecem pessoalmente, levadas pelo empreendedor aos seus colaboradores.

Como empreendedor, o proprietário da organização estudada se considera um profissional com habilidades técnicas, não agressivo em termos de competitividade, que iniciou sua empresa pelo conhecimento técnico que tem e sua intuição positiva sobre o negócio. Esse conhecimento e habilidade foram adquiridos como funcionário de uma grande organização e se considera mais conhecedor da atividade do que do mercado.

A organização em estudo foi considerada enxuta e flexível e a preferência do empreendedor é pela atuação em mercados simples, composto por empresas pequenas que competem igualmente, assim como pequenos nichos de mercado que sustentam o porte da empresa.

A empresa teve um crescimento considerado pelo seu executivo principal como rápido, mas que poderia ser maior, dado à sua forma de gestão. A atuação da empresa segue um modelo próprio de gestão, desenvolvido pelo próprio empreendedor, baseado nos molde do setor.

Empresa “C”

Atuando no ramo de agroindústria, fertilizantes, organicamente corretos na forma granulada. Está no mercado desde 1979, mas como empresa incubada está há dois anos, buscando uma expansão na atuação no mercado por meio do desenvolvimento tecnológico.

Seu objetivo no mercado é oferecer um produto de qualidade e atender de forma responsável os produtores de culturas orgânicas convencionais, assim como atender todas as normais internacionais de qualidade exigida pelas certificadoras.

Atua com 6 funcionários, nenhum familiar, a empresa é apoiada por assessorias e consultorias, especificamente na área técnica de compostagem. Esses trabalhos são totalmente utilizados, uma vez que são requeridos com especificações de desenvolvimento.

A empresa em estudo possui uma hierarquia definida, apesar de estar estruturada de forma muito simples. Já com relação a manual de procedimentos, estes inexistem, sendo todas as tarefas orientadas pelo responsável pelo executivo principal. O planejamento também não se encontra formalizado, mas, segundo o próprio empreendedor, ele se encontra traçado na sua cabeça. Diz-se sabedor dos seus objetivos e metas para com o empreendimento.

As estratégias foram definidas seguindo os conhecimentos já obtidos com vários anos no mercado. O trabalho se resume na exposição em feiras e eventos, assim como visitas de vendedores aos consumidores alvo. Nenhum outro estudo para amparo das estratégias foi realizado, assim como também não foi formulada com a devida atenção a estratégia de ação.

Como empreendedor, o executivo principal se considera contido, planejador e não arrojado. Faz questão de ressaltar do perfil arrojado e audacioso do seu sócio, atualmente responsável por outras empresas. A empresa surgiu com o destaque dos produtos orgânicos como oportunidade de mercado e o ingresso do executivo principal neste ramo se deu pela necessidade de buscar outras fontes de renda, já que atua no funcionalismo público. Diz-se mais conhecedor da atividade do que conhecedor de mercado.

A organização em estudo trata-se de uma estrutura enxuta e flexível, que atua num mercado simples, composto por empresas pequenas que competem em igualdade de condições, mas que busca mercados com possibilidade de grande crescimento.

O executivo principal considera que a organização teve um crescimento lento, atuando num modelo próprio de gestão.

Empresa “D”

Atua no ramo de agroindústria, especificamente na área de sucos. A empresa está no mercado desde 2000. Opera com uma planta piloto de beneficiamento e envase de suco de guaraná e açaí. Conta atualmente com 6 funcionários, alguns familiares.

A empresa “D” recebe assessorias e consultorias, mas estes são parcialmente utilizados. Não apresenta uma hierarquia bem definida e segundo o executivo principal, “existe um líder que dita a regra do jogo”. Também não existe um manual de normas e procedimentos e as tarefas são distribuídas e orientadas verbalmente pelo empreendedor.

A empresa detém um planejamento estratégico, realizado por uma consultoria, sendo que este não utilizado pela organização, segundo o executivo principal, por não representar a prática da organização. Não houve um estudo das estratégias que a empresa estaria adotando e as ações são realizadas pela visão de mercado e pela intuição.

O empreendedor se considera audacioso, segundo ele, motivo de alguns tropeços no mercado. O ingresso na atividade aconteceu pelo conhecimento na atividade, adquirida exercendo a representação comercial de produtos do gênero. Diz-se mais conhecedor da atividade do que do mercado.

A organização em estudo é enxuta e flexível, atuando num mercado simples, composto por empresas pequenas que competem igualmente. Mas busca-se um mercado com grandes possibilidades de crescimento ao invés de pequenos nichos.

Segundo o empreendedor, o crescimento da empresa pode ser considerado lento e a atuação desta é num modelo próprio, baseado nas experiências adquiridas no mercado.

A ORGANIZAÇÃO EMPREENDEDORA DE MINTZBERG X EMPRESAS INCUBADAS

Mintzberg caracteriza a organização empreendedora como uma empresa simples, que atua num modelo próprio, com pouco ou nenhum pessoal de *staff*. Isto se confirma nas empresas incubadas estudadas, com a gestão num modelo desenvolvido pelo próprio empreendedor e mesmo com o pessoal de *staff* colocado a disposição da empresa incubada, pelo parque tecnológico, estes não são requisitados e quando o pessoal de *staff* apresenta um trabalho para o desenvolvimento da empresa, a maioria são parcialmente utilizados e em um caso totalmente não utilizado.

A divisão mal definida, a pequena hierarquia, informalidade e o poder sendo exercido de forma pessoal definidos na organização empreendedora de Mintzberg também são encontrados facilmente nas empresas objeto deste estudo. Até mesmo nas organizações que possuem um organograma, verifica-se por observação, que o mesmo não é seguido, ocorrendo mudanças repentinas de funções, definida pelo empreendedor diretamente ao funcionário, sem dirigir primeiramente ao chefe do setor.

A organização empreendedora de Mintzberg também apresenta uma gestão com pouco ou nenhum planejamento, além de não ter normas e procedimentos formais a serem seguidos. As empresas estudadas são incubadas num parque tecnológico que oferece benefícios para o desenvolvimento das mesmas. Sendo assim, todas têm a disposição um planejamento estratégico e a formalização de um manual de procedimentos, que são desenvolvidos por uma consultoria, contratada pelo parque, sem custo para a empresa. Mesmo assim verificou-se que algumas empresas não realizam o planejamento oferecido e as que realizam acabam por não utilizá-lo ou utilizá-lo parcialmente. Verifica-se por observação que os empreendedores, conhecedores da atividade e não da gestão, sentem-se acuados na direção das suas empresas.

Mintzberg apresenta sua organização empreendedora, quanto à criação estratégica, um executivo principal voltado para oportunidades de mercado, baseado na visão do executivo, lidando de forma arrojada com distúrbios e inovações. Nas organizações estudadas verificou-se executivos voltados mais para a atividade. Todos estavam focados no desenvolvimento tecnológico da atividade. Dos executivos entrevistados, podemos classificar um como arrojado no comportamento frente à organização, um pouco arrojado e outros dois executivos com comportamentos normais frente às organizações. Independente do comportamento dos executivos, arrojados ou não, as estratégias partem das suas cabeças.

A caracterização de firmas jovens e agressivas, atuando em mercados não complexos, definido por Mintzberg é encontrada parcialmente nas empresas estudadas. São todas empresas jovens, mas nem todas são agressivas, conforme exposto anteriormente. Com relação a atuação no mercado, três estão em mercados simples e uma está num mercado complexo, dominado por grandes corporações.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

Verificou-se neste estudo uma grande aproximação da definição dada por Mintzberg sobre organização empreendedora e as empresas incubadas estudadas. Alguns pontos convergentes encontrados no confronto entre ambas podem ser influenciados pelo ambiente do parque tecnológico, favorável ao desenvolvimento de pequenas organizações, servindo de proteção contra as grandes dificuldades do mercado. Isto pode estar causando uma certa acomodação nos empresários, que não veem a necessidade de serem arrojados e terem uma gestão de forma estratégica para competir no mercado.

Tais exemplos servem de modelo para novas incubadoras demonstrando a necessidade de implementar ações capazes de eliminar ou minimizar as barreiras impostas pelos próprios empreendedores ou pelo próprio pólo tecnológico, assim como, o planejamento e ações sejam implementados e acompanhadas analisando pontos positivos e negativos, fornecendo reparos e base para o desenvolvimento sustentável do empreendimento, principalmente após o término de incubação.

As incubadoras têm a missão de estear e acorçoar novos empreendedores e deve oferecer suporte à ideias inovadoras e sua transformação em empreendimentos com diferencial no mercado e de sucesso. Neste contexto, as universidades, podem auxiliar as incubadoras ou mesmo criar incubadoras, pois está apta a promover capacitação, por meio de suporte de gestão e orientações nas áreas essenciais da concepção e formação de novas empresas, o que reduz custos e riscos, ampliando as chances de um negócio bem-sucedido e contribui diretamente para o desenvolvimento social e regional. É uma prática importante a ser incorporada.

REFERÊNCIAS

ANPROTEC. Incubadoras e Parques tecnológicos. Disponível em: <http://anprotec.org.br/site/pt/incubadoras-e-parques/>. Acesso em: 12 fev 2014.

DRUCKER, P. F. **Inovação e Espírito Empreendedor**: Prática e Princípios. São Paulo: Pioneira Thomson, 2002.

DOLABELA, F. **Oficina do Empreendedor**. São Paulo: Cultural, 1999.

DORNELAS, J.C.A. **Empreendedorismo**: transformando ideias em negócios. 2.ed. Rio de Janeiro: Campus, 2001.

FILION, L.J. O planejamento do seu sistema de aprendizagem empresarial: identifique uma visão e avalie o seu sistema de relações. In: **Revista de Administração de Empresas**. São Paulo: FGV, jul/set. 1991, p. 31: 63-71.

McCLELLAND, David C., **The achieving society**, Princeton, N.J., Van Nostrand, 1961.

MINTZBERG, H. **O processo da Estratégia**. 3 ed., Porto Alegre: Bookman, 2001.

SCHUMPETER, J., **Teoria do desenvolvimento econômico**: Uma investigação sobre lucros, capital, crédito, juro e o ciclo econômico. São Paulo: Nova cultural, 1997.

SOUZA NETO, B. Genealogia e Especificidades acerca de um tipo de empreendedor popular: o artesão brasileiro. In: **Anais Egepe – Encontro de Estudos sobre Empreendedorismo e Gestão de Pequenas Empresas**, Londrina: Uem/Uel, 2001, p. 106-116.

DIAGNÓSTICO DAS ATIVIDADES LOGÍSTICAS EM UM ENTREPOSTO DE UMA COOPERATIVA AGRÍCOLA

SCHEMBERGER, Camila

(PIC)

UNESPAR, camila_schemberger@hotmail.com

MAZZUCHETTI, Roselis N.

(or.), UNESPAR, profbibio1@gmail.com

RESUMO

Esta pesquisa tem como objetivo diagnosticar as atividades logísticas primárias e de apoio existentes no entreposto de uma cooperativa agrícola situada em Paraná – Brasil. Foram levantadas as atividades logísticas primárias e de apoio que envolve os grãos e insumos e identificadas as atividades ou processos que possam desencadear o efeito chicote, o qual consiste na variação ou a impossibilidade de alinhamento da demanda à oferta. Foram identificadas a ocorrência do efeito da amplificação no fluxo de demanda na medida em que este percorre a cadeia produtiva, do consumidor final ao fornecedor primário. Os resultados indicam que o efeito chicote, de fato, influencia negativamente a eficiência das organizações, bem como de toda cadeia de suprimentos.

Palavras-chave: Agronegócios; Logística; Cooperativa.

INTRODUÇÃO

A gestão da Cadeia de Suprimentos (*Supply Chain Management*) tornou-se um aspecto muito importante para o desenvolvimento e competitividade das empresas. Essa gestão é pautada pela crença de que as empresas independentes, para serem competitivas, deveriam estar integradas estrategicamente à sua cadeia de suprimentos, de forma a criar valor para o consumidor final (HANDFIELD, NICHOLS JR., 1999).

Logística é a parte dos processos da cadeia de suprimentos (SC) que planeja, implementa e controla o efetivo fluxo e estocagem de bens, serviços e informações correlatas desde o ponto de origem até o ponto de consumo, com o objetivo de atender as necessidades dos clientes. (COUNCIL OF LOGISTICS MANAGEMENT, 2016).

Com a importância da logística nas organizações, as mesmas devem conhecer quais são as atividades logísticas executadas diariamente e quais estratégias podem ser adotadas para maximizar a eficiência e eficácia das mesmas. As atividades da logística são divididas em duas partes: as atividades primárias e as atividades secundárias, pode-se dizer que são chamadas de atividades secundárias por serem atividades que dão apoio e suporte para o bom funcionamento das atividades ditas como primárias.

A logística pode ser identificada como um subconjunto dentro da estrutura mais abrangente de uma cadeia de suprimentos. A logística a partir da configuração adequada do tempo e do posicionamento adequado do inventário ela gera valor. É a combinação da gestão de pedidos de uma empresa, do inventário, transporte, armazenamento, manuseio e embalagem de materiais,

enquanto procedimentos associados em uma rede de instalações. (BOWERSOX, 2006).

As atividades/funções tradicionais da logística se dividem em dois grupos: atividades primárias e atividades de apoio. A seguir será feita a descrição das atividades/funções que se combinam para criar o processo logístico.

As atividades que possuem importância primária para o atingimento dos objetivos logísticos de custo e nível de serviço, de acordo com Ballou (2004) são: a) Transportes; b) Processamento de pedidos; c) Manutenção de estoques.

Atividades de apoio são as atividades como armazenagem, embalagens. Obtenção de produtos, sistemas de informação, planejamento e manuseio dos materiais. Estas atividades são desempenhadas junto às atividades primárias, de forma a dar suporte a estas nos *inputs* de produção, dos recursos humanos e em tecnologias que compõem estas atividades (BALLOU, 2004).

As atividades de apoio de acordo com Ballou (2004) são: a) Armazenagem; b) Manuseio de materiais; c) Embalagem e d) Sistema de informação.

Em relação as atividades primárias o transporte é a área operacional da logística que move e aloca, geograficamente, os bens e serviços. (BOWERSOX, 2006). Em cooperativas Agroindustriais, há um predomínio de cargas a granel (soja, milho e trigo), e cargas gerais que são as cargas identificadas, tais como: sacarias, ou em unidades, que é o caso, de adubos, rações, agrotóxicos. (MDIC, 2011). O transporte rodoviário, é o tipo de modal utilizado nas cooperativas para o escoamento da safra e o transporte de sementes, adubos defensivos agrícolas.

O processamento de pedidos é representado por uma variedade de atividades incluídas no ciclo do pedido do cliente. E os estoques, de forma a assegurar a disponibilidade de mercadorias e minimizar os custos totais de produção e distribuição. (BALLOU, 2004.) A evolução dos métodos de processamento de pedidos faz parte da evolução da logística também, pois, a eficiência e eficácia do atendimento das necessidades dos clientes e das organizações dependem em grande parte da eficiência logística.

Segundo Ballou (1993) o ideal para as empresas é que houvesse uma total sincronia entre a oferta e demanda dessa forma a manutenção de estoques seria desnecessária, pois não haveria a necessidade de se manter estoques na empresa. Entretanto como é impossível conhecer exatamente qual será a demanda futura, e nem sempre os suprimentos estão disponíveis a qualquer momento, se faz necessário a acumulação de estoques, de forma a assegurar a disponibilidade de mercadorias e minimizar os custos totais de produção e distribuição.

Para as atividades de apoio, tem-se a armazenagem que é a administração do espaço que se dispõe para manter os estoques, logo se percebe que se trata de uma atividade que necessita de um alto grau de planejamento. D'arce (2004) descreve o processo de armazenagem dos grãos. Assim que chega a cooperativa o produto entregue em caminhões, é pesado. Posteriormente, é procedida a descarga da massa na moega de recepção de onde é transportada por diversos sistemas elevadores (canecas ou pneumáticos) e transportadores horizontais para as células de estocagem. A saída dos grãos é feita através de um transportador horizontal inferior, onde o produto é descarregado das células por gravidade e de onde, também por gravidade, é despejado nos caminhões, que ao deixarem o silo são

submetidos à pesagem. Um operador, por meio de botões e chaves, recebe, pesa, limpa, seca e guarda o produto nas células do silo. É empregada pouca mão de obra para todas as operações. A armazenagem tem um papel muito importante dentro da logística, colabora de forma estratégica para uma maior maximização dos lucros.

O Manuseio de materiais é a atividade executada dentro de depósitos, lojas e fabricas, trata-se de movimentar pequenas quantidades de produtos por pequenos espaços de distância. Bowersox (1996) salienta que o manuseio de materiais é um elemento chave nas atividades da logística e não pode ser desconsiderado. Isto porque o manuseio realizado de forma inadequada pode gerar danos nos produtos, ocasionando perdas e prejuízos.

A atividade de apoio chamada de embalagem provoca a eficiência do manuseio, armazenagem e movimentação do produto até seu consumidor final. De acordo com Bowersox(1996, p.336) “a embalagem é normalmente analisada sob dois enfoques: como meio de sensibilizar o consumidor, onde o foco principal está no *marketing*, ou como fator industrial, onde o foco está na logística”.

E ainda, o Sistema de Informações, que são o fluxo de informações utilizadas nas operações diárias de uma organização e no planejamento e controle global das atividades das mesmas. Um sistema de informações adequando é imprescindível no auxílio na tomada de decisão, por isso deve apresentar dados corretos e completos, sobre os clientes, concorrentes, volume de vendas, níveis de estoque, enfim tudo que a empresa necessita para um desempenho não só produtivo como logístico.

Nesse ambiente dinâmico, no desenvolvimento das atividades logísticas surgem acontecimentos como a distorção da demanda e da informação ao longo da cadeia que desencadeiam o chamado *bullwhip effect* (*efeito chicote*), descoberto por Forrester em 1961. Segundo Simchi-Levi et al. (2003), muitos fornecedores e varejistas observaram que enquanto a demanda dos clientes por produtos específicos não variava muito, os estoques e os níveis de reabastecimento flutuavam consideravelmente ao longo de sua cadeia de suprimentos.

Pode-se dizer que o efeito chicote surge da falta de alinhamento entre a demanda e a oferta. Ou ainda podemos dizer que esse efeito é resultado de uma divergência entre a demanda real e essa demanda ilusória. (COELHO ET AL.,2009).

Esse estudo tem como objetivo diagnosticar as atividades logísticas primárias e de apoio existentes no entreposto de uma cooperativa agrícola, organizados da seguinte forma, primeiramente, levantando as atividades logísticas primárias e de apoio que envolve os grãos e insumos, identificando os fluxos dos processos logísticos existentes. Especifica-se em seguida as possíveis atividades ou processos que possam desencadear o efeito chicote buscando entender as possíveis soluções para minimizar o efeito.

METODOLOGIA

Em termos metodológicos, a pesquisa possui caráter qualitativo. Os estudos qualitativos se caracterizam por permitirem um relacionamento mais próximo do pesquisador com o fenômeno analisado. Isso propicia uma análise

mais completa, profunda e rica, porém implica em uma possível subjetividade. Este tipo de estudo, não permite generalizações, mas identificará características de forma mais detalhada, auxiliando aos gestores das empresas a tomar decisões específicas sobre o tema (GIL, 1999)

A pesquisa é qualitativa no momento da utilização da coleta de informações através de entrevistas e questionários realizados com os colaboradores da empresa na área estudada.

A realização desse trabalho se deu através do estudo de caso em uma cooperativa agrícola situada na região de Campo Mourão – PR, tendo como objetivo o diagnóstico das atividades logísticas primárias e de apoio que envolvem grãos e insumos e os possíveis processos que podem desencadear o efeito chicote, que é definido como a variação ou a impossibilidade de alinhamento da demanda à oferta, é o resultado de uma expectativa de demanda ou oferta que não se realiza, por diversos motivos, entre elas a incapacidade de prever a demanda dos clientes, e que se propaga por todas as empresas da cadeia, influenciando os níveis de estoques, os tamanhos dos pedidos e a produtividade.

Segundo Gil (1999), o estudo de caso é uma das formas mais utilizadas para se apresentar pesquisas exploratórias e de levantamento bibliográfico, este se caracteriza pela análise particularizada e exaustiva de um objeto de pesquisa, com vistas a ampliar o conhecimento referente ao elemento estudado.

Para o levantamento das atividades logísticas existentes na cooperativa foi utilizada a pesquisa exploratória, que de acordo com Gil (1999) proporciona ao pesquisador maior familiaridade com o problema, de forma que possibilita a construção de hipóteses. Este tipo de pesquisa envolve levantamento bibliográfico, entrevistas com pessoas que tiveram experiências práticas com o problema pesquisado, em geral assume as formas de pesquisa bibliográficas e estudos de caso. O levantamento das atividades possibilitará o diagnóstico da condição atual da empresa.

Para a coleta de dados foram utilizadas fontes com dados primários e secundários que fundamentaram a pesquisa. Foi utilizado o site da empresa, bibliografias além de informações coletadas por meio de entrevista não estruturada. Esse tipo de entrevista possibilita uma flexibilidade e adaptação nos questionamentos de acordo com o andamento da entrevista. Segundo Lakatos e Marconi (2003, p.197) na entrevista “despadronizada ou não estruturada, o entrevistador tem liberdade para desenvolver cada situação em qualquer direção que considere adequada”. É uma forma de poder explorar mais amplamente uma questão.

RESULTADOS E DISCUSSÕES

ATIVIDADES PRIMÁRIAS E SECUNDÁRIAS

Como mencionado, as atividades da logística dividem-se em dois grupos: as atividades primárias e as secundárias. As atividades primárias existentes na unidade da cooperativa são o transporte, estoque e processamento de pedidos e as atividades secundárias são compostas do manuseio de insumos, armazenagem, sistema de informação e embalagem.

Inicialmente foram descritas as atividades relacionadas aos insumos fornecidos pela cooperativa aos cooperados, descritos a seguir.

a) O transporte dos insumos

Na Cooperativa estudada, o único modal de transporte de insumos é o rodoviário. Todo produto adquirido pela unidade chega por meio de caminhões, carretas ou treminhões, o transporte é por conta da empresa fornecedora e em alguns casos a empresa fornecedora se compromete em entregar o produto na propriedade rural do cooperado que realizou compra de produtos fornecidos pela cooperativa.

Os insumos, ao chegar à unidade, a carreta é pesada, confere-se a nota fiscal verificando se há realmente a quantidade mencionada na mesma. Se o produto for agrotóxico, e por estar embalado em litro, o caminhão não é pesada, uma vez que a conferência é feita por unidade. Posterior à pesagem e conferência, o caminhão segue para o barracão de insumos, para a descarga, o equipamento utilizado dependerá do tipo de conteúdo. Se os produtos estiverem em *bags*, embalagens e *palet* são descarregadas com o auxílio de uma empilhadeira. Caso estejam em sacarias os produtos são descarregados com o auxílio de esteira e empilhados manualmente.

b) Estoque e processamento de pedidos de insumos

No caso das rações, que são compradas em grandes quantidades, a cooperativa elabora um roteiro dos cooperados adquirentes e a empresa fornecedora entrega o produto diretamente na propriedade. Ao final da entrega, as notas são enviadas à unidade da cooperativa para que seja feita a cobrança ao produtor.

O controle e manutenção do armazém de insumos é realizado pelos funcionários que trabalham no setor operacional. Eles são responsáveis pela organização do local, semanalmente realizam o inventário de cada grupo de produtos disponíveis, para que o departamento agrônomo verificar a necessidade de fazer mais pedidos.

Produtos como sementes e adubos, procuram-se manter um baixo estoque ou estoque zero. A solicitação é do tipo *make to order* para a sede da cooperativa e retirado pelo produtor o mais rápido possível. A solicitação e entrega é realizada em duas fases: o adubo e após a colocação no solo entrega-se a semente para plantio.

O pedido no setor de insumos é recebido pelo departamento agrônomo, que verifica a necessidade do produtor. Para tanto, observa-se o nível do estoque da unidade e da sede. Na falta de estoque emite solicitação por meio de e-mail aos fornecedores.

O giro dos estoques em alguns produtos na cooperativa, são considerados como estoques sazonais, pois em algumas épocas existe uma maior procura por determinados produtos, como no caso dos fertilizantes, defensivos, rações de inverno, peças agrícolas utilizadas nas revisões e manutenção dos maquinários agrícolas antes do início das colheitas e plantio.

c) Movimentação, manuseio e armazenagem de insumos

No que se refere às atividades de apoio da logística que envolve a movimentação e armazenagem de insumos, sementes, agrotóxicos e fertilizantes, a unidade busca manter agilidade e controle dessas atividades para que não haja qualquer problema no fornecimento dos mesmos, aos cooperados e clientes em geral.

Para tanto, conta com o auxílio de equipamentos como uma empilhadeira, duas esteiras e com quatro funcionários responsáveis pelo carregamento e descarregamento de sacarias.

A unidade da cooperativa em questão, possui apenas um armazém de sementes e insumos, esse armazém tem a capacidade de armazenar 200 mil litros de agrotóxicos e 200 mil em sacarias e bags.

As sementes, fertilizantes e rações são armazenadas no mesmo espaço do depósito com corredores entre as pilhas para o manuseio. Apenas os defensivos agrícolas, por se tratar de produto tóxico, são armazenados em um ambiente separado, devidamente arejado e sinalizado de acordo com as normas de segurança. Para que o funcionário possa entrar na área de estocagem desses produtos tóxicos, o funcionário deve estar equipado de luvas e máscara e a SEAB (Secretaria de Agricultura e Abastecimento) faz periodicamente inspeção quanto ao uso de EPI (Equipamento de Proteção Individual) na unidade.

Os adubos são armazenados em blocos, cada bloco formado por 10 sacarias. Os bags também são utilizados em razão da preferência de alguns produtores que acreditam ser mais fácil de manusear na lavoura. Sementes e rações são armazenados em blocos e apenas em sacaria. Já os agrotóxicos são armazenados em caixas.

d) Sistema de informação e embalagens dos insumos

O sistema de informação que a empresa emprega é o Unisys, usado por todas as unidades da cooperativa. Todos os setores da empresa têm sua janela dentro do sistema. Cada funcionário possui um usuário e senha que dá acesso a janela correspondente ao setor que trabalha. Apenas o gerente, o subgerente e a funcionária responsável pela emissão de relatórios possuem acesso a todas as janelas do sistema. O sistema é utilizado para controlar estoque, realizar vendas e faturamento, emitir relatórios dos históricos de vendas, consulta do preço atualizado dos grãos, entre outros.

O setor de balança utiliza o sistema SAP PRO, ligado ao Unisys. Assim que um caminhão é pesado emite-se a nota fiscal contendo as informações de peso, placa e motorista que são repassadas ao sistema Unisys.

As embalagens utilizadas na C. Vale tanto para armazenagem quanto para transporte é o *bag*, *Palet* e sacaria, sendo que adubos tanto utilizam sacaria quanto *bag*, as sementes somente sacaria e os agrotóxicos usam embalagens, caixas, *palets*.

Em relação aos grãos, as atividades primárias e secundárias são descritas da seguinte maneira:

a) Transporte de grãos

A cooperativa conta com uma frota de 81 carretas e caminhões, próprio e terceirizado, que movimentam cereais e outras mercadorias. O transporte dos grãos da propriedade até a unidade da cooperativa é responsabilidade do

produtor, que ou possui caminhão próprio ou contrata frete. A frota disponível para o transportes de grãos é suficiente e suporta a demanda da unidade.

b) Estoque e processamento de pedidos de grãos

A estocagem dos grãos é feita em silos, equipados com sistema de aeração, que mantém a temperatura ideal para a armazenagem dos grãos, impedido explosões causados pelo aquecimento. Os grãos ficam armazenados na unidade por no máximo por três meses. Após a safra, quando os armazéns já estão vazios, é feita a limpeza e manutenção dos silos, moegas, secadores, esteiras e balança de expedição.

No que tange a atividade processamento de pedidos, o mesmo se dá na central da cooperativa que se localiza em outro município, onde são negociadas quantidade e formas de entrega. São dois os caminhos de expedição da safra: ou é expedida para o porto de Paranaguá, ou é negociada com empresas como SEARA, SADIA, BUNGE. A unidade não tem contato com essa negociação.

c) Movimentação, manuseio, embalem e armazenagem de grãos

Depois de feita a pesagem do caminhão os grãos são descarregados na moega, o manuseio é feito por esteiras, *redlers*, elevadores de canecas e canalização. Assim que o caminhão chega à unidade, ele passa pela classificação, o funcionário tira uma amostra da carga e verifica alguns parâmetros, tais como umidade e impurezas. Posterior a essa verificação, o caminhão segue pela balança de pesagem e depois para a moega, se estiver seco e limpo, a carga segue diretamente para os silos de armazenagem. Caso contrário ele passará pela pré limpeza, secagem, limpeza e ao final desse ciclo ira para armazenagem nos silos. A ordem de movimentar oa *redlers*, esteiras e elevadores é feita por meio de um painel de controle.

A capacidade de atendimento da unidade é a média de 200 caminhões de soja por dia, o que equivalem a 40 mil sacas. Já o recebimento de milho é mais demorado recebe-se em média 80 caminhões por dia, equivalentes a 15 mil sacas. O milho é mais demorado em razão de possuir maior umidade e a necessidade de passar pelo secador, diferente da soja que, normalmente já vem com umidade ideal para ir direto para armazenagem.

A Unidade conta com 4 silos com capacidade de armazenar 75.000 mil sacas, 3 silos com capacidade de 3.400 sacas, 2 silos com capacidade de 15.000 sacas e 1 silo com capacidade de 12.000 sacas, obtendo-se uma capacidade total em armazenar 352.200 mil sacas.

Durante a safra, há acompanhamento constante da capacidade dos silos para que não haja falta de espaço, o que poderia comprometer o recebimento dos demais produtores. Esse acompanhamento é feito pelos funcionários responsáveis pela operação do secador, moega e silos que controlam por meio da visualização do preenchimento do silo contando-se pelas chapas (Figura 1), ou seja, cada 3 chapas armazenam 3.400 sacas.

Figura 1: Armazém de grãos - Silo



Fonte: Site da Kepler Weber

Durante a safra são contratados funcionários temporários, para maior agilidade na classificação, descarregamento da produção e operação dos silos. A unidade conta com apenas uma moega, que não atende à demanda nos dias de maior recebimento de grãos. Para que não ocorra filas de espera muito grandes, a cooperativa utiliza dois silos de pulmões, ou seja, as cargas são descarregadas e enviadas diretamente para esses silos, onde ficam armazenadas. Tem uma equipe de funcionários que trabalham a noite e são responsáveis por fazer a limpeza e processamentos das cargas armazenadas nos silos pulmões.

A unidade não utiliza nenhum tipo de embalagem, esteiras, hedles e elevadores para armazenar ou movimentar os grãos.

O EFEITO CHICOTE

O efeito chicote é resultado da discrepância entre a demanda real e a prevista, unida à intenção das empresas alinharem sua oferta a essa demanda, sem deixar de atendê-la. Desta forma, as empresas, por não possuírem a informação correta de seus clientes, buscam se proteger e garantir o estoque para uma possível variação nesta demanda.

Porém, como essa demanda prevista muitas vezes não se concretiza, as organizações acabam com excesso de produtos em estoque, o que as leva, por exemplo, a reduzirem suas compras. Ou, numa situação de falta de estoques, as empresas passariam aumentar seus pedidos, criando aos fornecedores

uma falsa impressão de alta demanda. Independente da situação, esse reflexo vai sendo passado de cliente para fornecedor, até o final da cadeia, estabelecendo o efeito chicote.

Os problemas relacionados ao efeito chicote podem estar relacionados ao aumento de custo de estoques pois como há uma maior variabilidade do volume de pedidos e a empresa precisa estar preparada para estocar o ponto máximo que os pedidos podem atingir. O *Lead time* de ressuprimento devido a ocorrência da variação e maior escala, fica muito mais difícil de seguir cronogramas do que em um cenário mais estável. Isso tem um efeito direto na eficiência das suas entregas. O efeito chicote também afeta o custo de transporte e mão de obra para embarque e desembarque, pois a imprevisibilidade e a amplitude de variações de volume acarretam a necessidade de gastos extras com essas atividades. A disponibilidade do produto também é um fator pois quando há uma grande variação entre a demanda por seus produtos, o risco de você não o ter quando chegar a demanda e conseqüentemente perder uma venda proporcionando o desgaste no relacionamento com fornecedor pois quando as urgências tornam-se parte comum do dia a dia de relacionamento entre uma empresa e seus fornecedores, a possibilidade de acontecer algum incidente de estresse e desentendimento aumenta muito.

As possíveis atividades ou processos que podem desencadear o efeito chicote durante a execução das atividades primárias e de apoio, na cooperativa em questão, podem ocorrer em casos em que haja falta de sementes, adubos ou ocorram gargalos durante o processo de secagem de grãos e há uma demanda imediata pelos cooperados.

A cooperativa estudada adota medidas para minimizar o efeito por meio da redução da variabilidade inerente à demanda do mercado. Nesses casos a cooperativa utiliza de um plano estratégico, no qual, os cooperados procuram antecipadamente pelos produtos na cooperativa, e assim os produtos chegam em tempo hábil até o cooperado. Em casos de urgência os produtos são buscados pela cooperativa nas unidades próximas e repassados para o cooperado para que não haja uma discrepância entre a demanda realizada pelo cooperado e a oferta promovida pela cooperativa.

O efeito chicote também pode ocorrer quando há o excesso de recebimento de grãos (armazéns cheios) e ainda há caminhões para descarregar grãos. Nessas situações os caminhões permanecem na fila aguardando o atendimento e a cooperativa procura solucionar o problema realizando, na maioria das vezes, o esvaziamento dos armazéns, mesmo que de forma lenta.

Em casos em que ocorrem gargalos na secagem de grãos e há muita demanda a cooperativa remaneja o produto para outras unidades conforme a demanda de comercialização de cada região, na mesma são avaliados a unidade e a qualidade de grãos para efetuar o destino do produto.

Para minimizar o efeito da distorção da percepção entre a demanda e a oferta a cooperativa estabelece um planejamento de acordo com cada safra (períodos em que ocorrem a colheita da produção), no qual são definidas todas as estratégias para um atendimento eficiente e produtivo. Desta forma, a cooperativa procura diminuir o impacto negativo sobre a regularidade e a estabilidade dos pedidos recebidos na cadeia de abastecimento e nos últimos anos.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

O objetivo geral que norteou esta pesquisa foi o diagnóstico das atividades primárias e secundárias e os possíveis efeitos chicote existente no entreposto de uma cooperativa situada na região de Campo Mourão. A partir do pressuposto em levantar quais são as atividades presentes na unidade tanto primária como de apoio e em virtude dos resultados obtidos chegaram-se as seguintes conclusões:

No momento, a unidade sofre com a capacidade de recebimento. Apesar de contar com 10 silos de armazenagem de grãos, a demanda em safras é maior do que a capacidade, o que gera transtornos por parte dos cooperados que por vezes necessitam esperar em filas para descarregar seus produtos. Esta espera leva alguns cooperados a desistir da venda e entregar seus produtos para a cooperativa concorrente.

A problemática da capacidade também está presente no armazenamento de insumos. Apesar dos esforços da unidade em trabalhar com estoque “puxado” de sementes e adubos, ocorre uma assimetria entre a chegada do produto na cooperativa e a entrega imediata ao consumidor. Embora esta formação de estoque seja gerada por falta de comprometimento do produtor, a unidade não possui nenhum programa que comporte uma melhor simetria.

Mesmo ocorrendo tais limitações, percebe-se que os colaboradores da unidade trabalham sempre buscando a melhor agilidade possível em todas as tarefas executadas. Em épocas de safra a contratação de funcionários temporários tornar os processos de recebimento, classificação e descarga de grãos mais ágeis. Com a implementação dos projetos de ampliação física, programas de benefícios, e outras melhorias no que se refere às atividades logísticas, certamente ocorrerá um crescimento da unidade.

O efeito chicote em relação à falta de capacidade de armazenagem em época de safras, causa ineficiências operacionais significativas. A unidade tem elaborada estratégias para minimizar tais efeitos, mas ainda há necessidade em identificar outras estratégias em cenários otimistas, realistas e pessimistas para que o efeito seja nula ou minimizado. A produção enxuta aliada a técnicas de simulação e sistemas dinâmicos podem ser valiosas ferramentas para o controle do efeito chicote neste caso.

REFERÊNCIAS

BALLOU, R. H. **Gerenciamento da Cadeia de Suprimentos: planejamento, organização e logística empresarial**. Porto Alegre: Bookman, 2004.

BOWERSOX, Donal J. **Gestão Logística da cadeia de suprimentos**. Porto Alegre: Bookman, 2006.

_____. **Logística Empresarial: Transportes, administração de materiais e distribuição física**. São Paulo: Atlas, 1993.

COELHO, Leandro Callegari; FOLLMAM, Neimar; RODRIGUEZ; Carlos Manuel Taboada. **O impacto do compartilhamento de informações na redução do**

efeito chicote na cadeia de abastecimento. 2009. Disponível em <<http://www.scielo.br/pdf/gp/v16n4/a07v16n4.pdf>> Acessado 17 de Abril de 2013.

COUNCIL OF LOGISTICS MANAGEMENT. **Suply Chain Quartely.** Disponível em: <https://cscmp.org>. Acesso em: 12/02/2016.

D'ARCE, M. A. B. R. **Pós-colheita e armazenamento de grãos.** Disponível em: <www.esalq.usp.br/departamentos>. Acessado em 16 de Setembro de 2013.

GIL, Antônio Carlos. **Como elaborar projetos de pesquisa.** São Paulo: Atlas. 1999.

LAKATOS, Eva Maria; MARCONI, Marina Andrade. **Fundamentos de metodologia.** 5. ed., São Paulo: Atlas 2003.

MDIC - MINISTÉRIO DO DESENVOLVIMENTO, INDÚSTRIA E COMÉRCIO EXTERIOR. **Logística.** 2011. Disponível em: <http://www.mdic.gov.br>. Acesso em: 19 de abril de 2016.

HANFIELD, R.B. & NICHOLS, Jr., E.L. **Introduction to supply chain management.** New Jersey, Prentice-Hall, 1999.

SIMCHI-LEVI, David. KAMINSKY, Philip. SIMCHI-LEVI, Edith. **Cadeia de suprimentos: Projeto e gestão.** Porto Alegre: Bookman, 2003.

A Utilização das Redes como Metodologia para Utilização em Pesquisas Bibliográficas

RESUMO

O presente estudo tem por objetivo demonstrar como a utilização de redes permite aperfeiçoar a discussão teórica nas mais diversas áreas. Buscou-se construir uma rede com os autores utilizados pelos pesquisadores brasileiros sobre Comunidade de Prática - CoP. O propósito é buscar fundamentos para elaborar um referencial teórico utilizando os principais autores que fundamentam os estudos dos pesquisadores brasileiros. Para tanto foi feito um estudo bibliométrico iniciando com a discussão internacional de CoP tendo como base os principais periódicos internacionais cadastrados na base de dados da *Ebsco Information Services*. Na sequência buscou-se aprofundamento nos estudos de CoP no Brasil, sendo realizada em dois momentos: o primeiro, deu-se nas revistas científicas nacionais na área de administração, estratificadas pelo Sistema *Qualis/Capes*. Já em um segundo momento, buscou-se a base de dados *Spell – Scientific Periodicals Electronic Library*, vinculado à ANPAD – Associação Nacional de Pós-Graduação e Pesquisa em Administração. Após a realização da pesquisa, buscou-se identificar quais as referências bibliográficas mais utilizadas pelos pesquisadores de CoP do Brasil. Verificou-se, que dos 43 trabalhos analisados, foram utilizadas 1.439 referências, sendo todas catalogadas com o auxílio do *Excel* e posteriormente do *Uncinet 6 for Windows*, resultando em uma média de 33,47 referências por artigo. Etienne Wenger é o autor mais utilizado pelos pesquisadores brasileiros. A publicação *Communities of practice. Learning, meaning and identity* é a de maior centralidade, com 26 citações nos 43 trabalhos. Verificou-se que das 1.439 referências bibliográficas 146 estão relacionadas a trabalhos de autoria ou co-autoria de Wenger.

PALAVRA-CHAVE: Redes Sociais; Redes de Relacionamento; Comunidade de Prática; Bibliometria.

REDES SOCIAIS

Redes Sociais são discutidas pela literatura como atividade fim de pesquisa, no entanto, a presente discussão, busca a utilização das redes como atividade meio, com objetivo de dar suporte a outros estudos. A construção de redes permite um melhor aproveitamento do tempo dos pesquisadores na seleção dos autores à serem estudados na fundamentação teórica de suas pesquisas.

Com esta proposição é que será realizado o presente estudo, utilizando como caso a busca pela rede de referência dos autores utilizados pelos pesquisadores brasileiros na discussão de Comunidade de Prática – CoP, à partir de uma pesquisa bibliométrica com a utilização da rede de relacionamento.

A discussão de redes de relacionamento, de acordo com Duarte, Quant & Soyza (2008), é um assunto emergente com bastante espaço para estudos. De acordo com os autores, redes se tratam de uma perspectiva para estudo sobre a abordagem de fenômenos políticos, sociais e econômicos.

De acordo com Lin (2001) a teoria do capital social deve realizar três tarefas: explicar como os recursos assumem valores e como são distribuídos; mostrar como os atores individuais, por meio de interações e redes sociais, tornam-se diferencialmente acessível a tais recursos estruturalmente incorporados; e explicar como o acesso a tais recursos sociais podem ser mobilizados.

As redes sociais, segundo Lin (2001) representam uma estrutura social menos formal em que há pouca ou nenhuma formalidade para delinear posições e regras e na alocação de autoridade para os participantes. Nas redes sociais, fluidez caracteriza os ocupantes, cargos, recursos e regras e procedimentos. Devido a esta importância, o autor

acredita que as interações devem ser analisadas e compreendidas não apenas como padrões de relacionamento entre os atores individuais ou nós, mas, muito mais importante como padrões de recursos ligados em padrões de interação.

A origem de redes de relacionamento advém do *Social Network Analysis* – SNA e trata-se de uma ferramenta metodológica, multidisciplinar, que dentre outras, equantitativamente conceitos abstraídos da realidade social, sendo fundamentado em três teorias basicamente: Teoria dos Grafos – com foco principal na análise descritiva dos dados; Teoria Estatística e Modelos Algébricos – estes dois mais voltados à testagem de hipótese e análise de redes multivariadas (DUARTE, QUANT & SOYZA, 2008).

Para iniciar as discussões, os estudos de redes de relacionamento partem do conceito para redes sociais, que segundo Duarte, Quant & Soyza (2008) são estruturas dinâmicas e complexas que se formam por pessoas com valores e/ou objetivos em comum que se interligam de forma horizontal, predominantemente, de forma descentralizada.

Já De Nooy, Mrvar e Batagelj (2005), a discussão sobre atributos e relações dá continuidade ao trabalho sobre análise de rede social com o foco nas relações sociais. De acordo com os autores, uma rede é um conjunto de vértices e linhas e ambos têm características que podem ser discutidas em uma análise. São apresentadas, pelos autores, técnicas que combinam dados de rede de relacionamento com atributos não relacionais com o objetivo de melhorar a interpretação da estrutura de rede, permitindo estudos de subseções da mesma, bem como discutem os modos de como usar a posição da rede de vértices na análise estatística e análise de redes sociais.

COMUNIDADE DE PRÁTICA

Para a construção teórica de uma discussão científica, se faz necessária a busca de idéias já consolidadas pelos pesquisadores que antecederam aos estudos. Tendo como base que, à partir da construção da rede de autores utilizados pelos pesquisadores brasileiros estaria facilitando a construção deste referencial teórico é que buscou-se o presente estudo.

Para tanto, a construção do termo comunidade de prática com suas referências para fundamentar o presente estudo, foi dividida em alguns aspectos que considerados relevante nesta construção, iniciando pela identificação de como se encontra a discussão internacional; delimitado pela base de dados *Ebsco*; na sequência, com a base de dados *Spell* buscou-se levantar os trabalhos produzidos no Brasil; com este levantamento foi possível, com a utilização do *software Ucinet 6*, estabelecer uma rede dos pesquisadores brasileiros identificando quais os autores de referência utilizados em suas pesquisas. Finalizando a discussão foi possível então caracterizar os principais conceitos de comunidade de prática para definição da linha a ser seguida.

A DISCUSSÃO INTERNACIONAL DE COP

Nesta primeira etapa do estudo, a proposta é analisar a produção científica sobre comunidades de prática, de modo a investigar o desenvolvimento do tema nos principais periódicos internacionais cadastrados na base de dados da *Ebsco Information Services* devido à confiança conquistada em quase 70 anos de operação, com subscrição de mais de 360 mil seriados, incluindo 57 mil títulos de publicações eletrônicas, mantendo relações ativas com mais de 96.000 editores de todo o mundo.

O recorte temporal compreendeu o período entre o ano de 2009 até o mês de junho de 2014. Nestes periódicos indexados, buscaram-se os artigos que apresentassem em seus resumos e palavras chaves os termos “*Community of Practice*” ou “*Communities of Practice*”.

O primeiro estágio da pesquisa compreendeu o levantamento dos artigos enquadrados no critério estipulado. O levantamento apontou 770 trabalhos. Foram encontrados artigos em

92 periódicos. O segundo estágio foi marcado pela elaboração de mecanismo para sistematização dos dados. A sistematização da base dos dados para a tabulação seguiu como embasamento os preceitos anteriormente estabelecidos nos estudos de Vergara e Pinto (2001); Bertero, Vasconcelos e Binder (2003); Capelle, Brito, Melo e Vasconcelos (2007); Melo *et al.* (2008); e Filardi *et al.* (2011), que sustentaram a elaboração de ficha de tabulação dos dados baseadas em duas categorias de informações: (a) Sobre o Periódico – informações relacionadas às revistas pesquisadas; (b) Sobre a Publicação (informações referentes os autores e instituições).

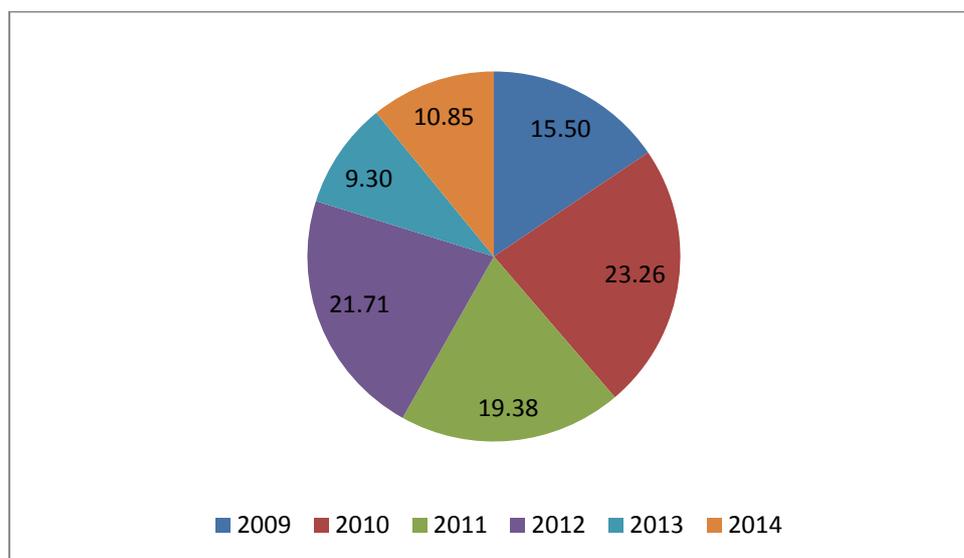
No terceiro estágio, tratou-se da inserção e tabulação dos dados numa planilha *Excel*. As informações dos periódicos possibilitaram identificar os períodos quando os artigos foram publicados, região geográfica de origem do periódico, instituições editoras do periódico e autores dos trabalhos.

Ao todo foram encontrados 770 trabalhos no critério de busca adotado, no entanto, após a seleção dos mesmos partiu-se para a leitura dos resumos e, constatou-se que a grande maioria (83,25%) não está relacionada à área do presente estudo, a de ciências sociais aplicadas. Chama a atenção à utilização do termo de comunidade de prática na área das ciências de saúde. Sendo assim, para a sequência das análises foram utilizados os 129 trabalhos dedicados aos estudos relacionados à área de ciências sociais aplicadas.

Foram encontrados trabalhos de ciências sociais aplicadas sobre comunidade de prática em 92 periódicos, sendo o *Teaching & Teacher Education* o com maior número de trabalhos, totalizando nove artigos; seguido do periódico *T+D* com cinco. Com três trabalhos, respectivamente, foram identificados os periódicos: *Distance Education*, *Innovative Higher Education*, *International Journal of Technology & Design Education* e *Nurse Education In Practice [Nurse Educ Pract]*.

O número de trabalhos publicados discutindo a comunidade de prática vem mantendo uma homogeneidade ao longo dos últimos anos, com uma queda no ano de 2013, ano em que dos trabalhos publicados registrou apenas 9,30%. O ano de 2010 foi o que concentrou maior número de publicações, com 30 trabalhos resultaram 23,25% dos registrados ao longo do estudo. No corrente ano, 2014, nos primeiros seis meses – devido ao caráter temporal adotado – foram verificados 14 trabalhos publicados, ou seja, 10,85% do universo (FIGURA 01).

FIGURA 01: TRABALHOS PUBLICADOS



FONTE: Dados primários

Outro fator que chamou a atenção ao efetuar o levantamento, foi à grande quantidade de trabalhos publicados por apenas um autor. Foram 48 dos 129 trabalhos produzidos por autoria única. Já 14 dos trabalhos publicados foram escritos por cinco ou seis autores (TABELA 01). Ao todo, verificou-se 298 autores, sendo a grande maioria com publicação de apenas um trabalho.

TABELA 01: TRABALHOS PUBLICADOS

1 autor	48	37,21
2 autores	38	29,46
3 autores	19	14,73
4 autores	10	7,75
5 autores	8	6,20
6 autores	6	4,65
Total	129	100,00

FONTE: Dados primários

OS ESTUDOS DE COP NO BRASIL

Em um segundo momento, o estudo buscou a discussão e levantamento de como se encontram os estudos de Comunidade de Prática no Brasil. Foi utilizada a mesma metodologia, de modo a investigar o desenvolvimento do tema desde sua primeira conceituação, presente no trabalho de Lave e Wenger (1991).

O recorte temporal compreendeu o período entre o ano de 1991, momento do surgimento do termo e do conceito por Jean Lave e Etienne Wenger até o mês de junho de 2013, representando mais de 20 anos. A pesquisa para a composição da base de dados foi realizada em dois momentos: No primeiro, deu-se nas revistas científicas nacionais na área de administração, eletrônicas e impressas, estratificadas em 2012 pelo Sistema *Qualis/Capes* como A2 até B3. Não foram incluídos os artigos aprovados em congressos por acreditar-se que estes ainda são trabalhos incipientes em sua grande maioria, ao passo que os artigos aprovados em periódicos pressupõem investigações mais profundas e maduras acerca da temática. Já em um segundo momento, buscou-se a base de dados *Spell – Scientific Periodicals Electronic Library*, um sistema de indexação, pesquisa e disponibilização da produção científica, vinculado à ANPAD – Associação Nacional de Pós-Graduação e Pesquisa em Administração. O sistema iniciou em 2012 e concentra a produção científica das áreas de administração, contabilidade e turismo. Durante a pesquisa, o banco de dados do *Spell* contava com 10.227 trabalhos publicados, havia contado com 1.351.694 *downloads* e 3.870.522 acessos (*SPELL*, 2013).

Nestes periódicos indexados, buscaram-se os artigos que apresentassem em seus resumos e palavras chaves os termos “comunidade de prática”, “comunidades de prática”, “comunidade de práticas” e “comunidades de práticas”.

O primeiro estágio da pesquisa compreendeu o levantamento dos periódicos enquadrados no critério estipulado. O levantamento apontou 224 revistas em formato *online* e impresso. Foram encontrados artigos em 22 periódicos, o que significa dizer que apenas 9,8% das publicações publicaram sobre o tema. Nestas revistas, foram identificados 29 artigos enquadrados dentro dos critérios de palavra-chave e resumo estipulados por este trabalho. Já com a ampliação para a busca no *Spell* este número aumentou para 35 artigos publicados.

O segundo estágio foi marcado pela elaboração de mecanismo para sistematização dos dados. A sistematização da base dos dados para a tabulação seguiu como embasamento os preceitos anteriormente estabelecidos nos estudos de Vergara e Pinto (2001); Bertero,

Vasconcelos e Binder (2003); Capelle, Brito, Melo e Vasconcelos (2007); Melo *et al* (2008); e Filardi *et al* (2011), que sustentaram a elaboração de ficha de tabulação dos dados baseadas em quatro categorias de informações: (a) Sobre o Periódico – informações relacionadas às revistas pesquisadas; (b) Sobre a Publicação (informações referentes os autores e instituições); (c) Questões epistemológicas (informações referentes à natureza dos artigos, perspectivas teóricas, temáticas propostas, campos de investigação e técnicas para coleta e análise dos dados); (d) Origem das citações (informações sobre as referências utilizadas pelos autores nos artigos publicados).

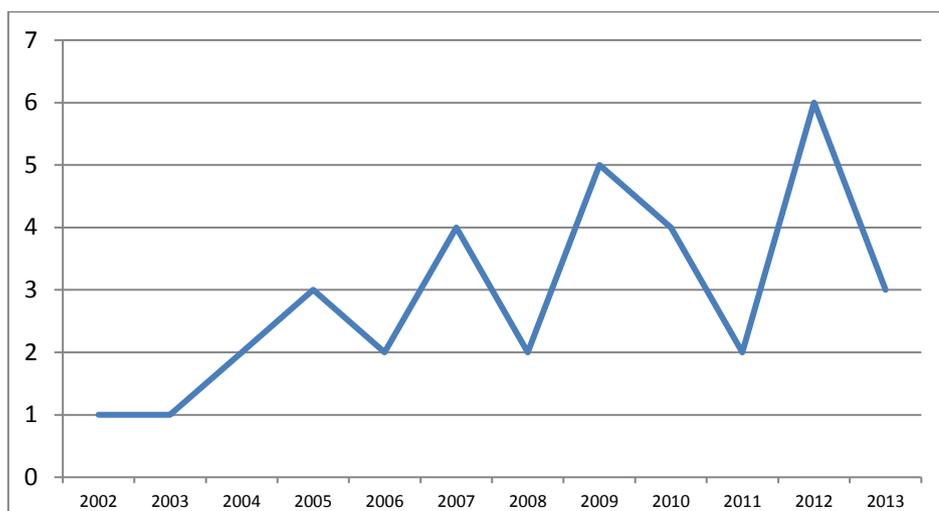
No terceiro estágio, tratou-se da inserção e tabulação dos dados numa planilha *Excel*. As informações dos periódicos possibilitaram identificar os períodos quando os artigos foram publicados, região geográfica onde as instituições de ensino que o periódico está vinculado, classificação no sistema *Qualis-Capes*. Em seguida, foram inseridas informações sobre os autores, identificando as instituições de ensino a qual se encontram atrelados ou vinculados de forma a identificar os principais grupos de pesquisadores brasileiros sobre o assunto.

Finalmente, o quarto estágio pretendeu categorizar e analisar os artigos segundo sua natureza, perspectiva teórica, temáticas propostas, objetos da pesquisa de campo, técnica de coleta de dados e técnica da análise dos dados. O propósito dessa fase foi verificar se os artigos se concentravam ainda na discussão do marco teórico sobre comunidades de prática ou se já estavam concentrados na verificação do constructo na prática. A perspectiva teórica utilizada se propunha a descobrir a orientação ontológica dos autores na discussão em curso, se mais ligados a uma perspectiva individual-cognitiva ou sócio-prática de aprendizagem (Souza-Silva, 2007).

Buscou-se para a análise e discussões dos resultados, comentar inicialmente sobre os periódicos com artigos sobre CoP. Em um segundo momentos estarão sendo apresentadas informações sobre os autores e, na sequência, as discussões sobre os procedimentos utilizados pelos artigos de CoP.

OS PERIÓDICOS

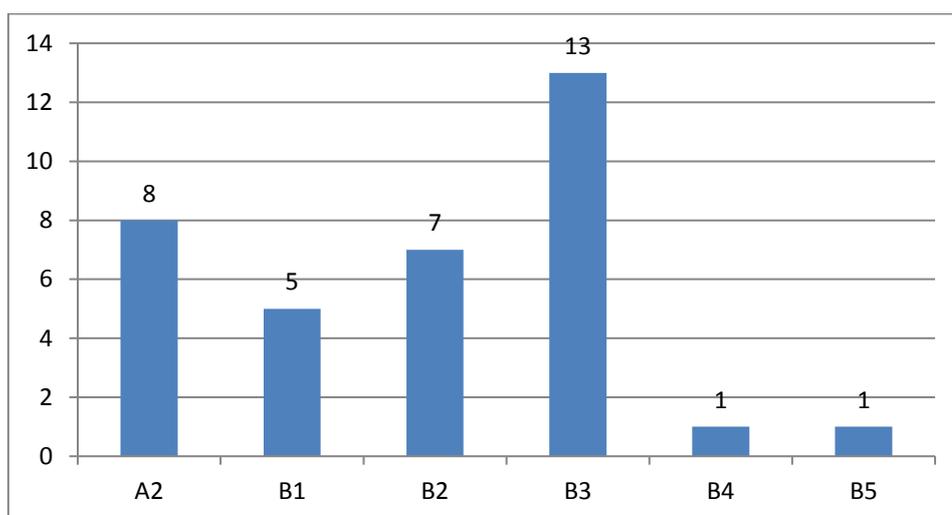
Ao efetuar o levantamento verificou-se que as discussões sobre CoP no Brasil mantêm uma pequena variação nas publicações ano-a-ano. Foram apenas 35 publicações. No entanto, em 2012 verificou-se a maior quantidade, com 06 artigos publicados, o que parece ser seguido por 2013, pois apenas nos primeiros seis meses do ano foram publicados 03 artigos. Vale ressaltar que das 35 publicações verificadas, 03 são de autoria de pesquisadores vinculados à IES do Exterior. Duas vinculadas à *Université du Québec à Montréal – UQAM* de Québec, Canadá e uma à *Sheffield University* da Inglaterra.

FIGURA 02: PERIÓDICOS

FONTE: Dados primários

Foram encontrados 28 periódicos nacionais com artigos sobre CoP, no entanto, sem concentração de publicações. No máximo duas publicações foram encontradas nos periódicos, como: Cadernos EBAPE, Gestão e Responsabilidade, O&S, REAd Revista Eletrônica de Administração, RAC Revista de Administração Contemporânea, Revista de Administração de Empresas e Revista de Administração Pública.

Os periódicos com publicação sobre CoP, em sua maioria, estão com bom índice *Qualis* (Figura 1). 22,9% dos artigos foram publicados em periódicos *Qualis* A2; 57,2% em periódicos com classificação superior à B2. A maior concentração das publicações, no entanto, figura em periódico B3 (37,1%). Vale ressaltar, que dos trabalhos publicados nos periódicos A2, 57% deles foram produzidos por autores individuais.

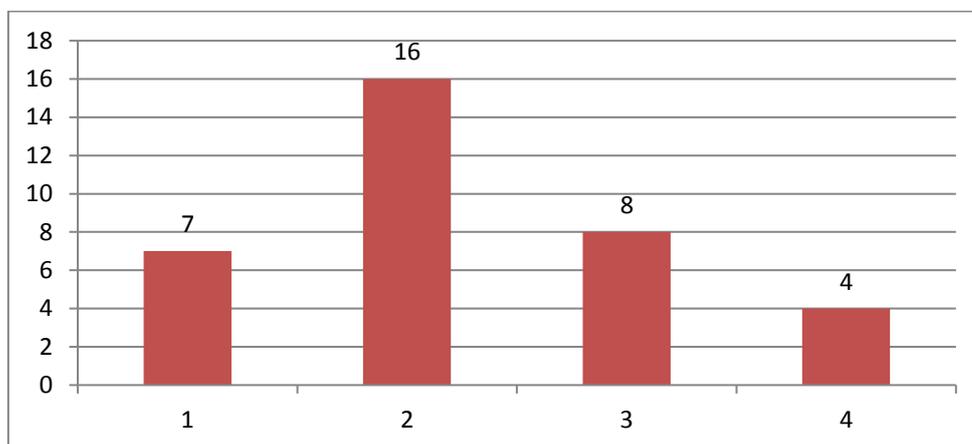
FIGURA 03: QUALIFICAÇÃO QUALIS

FONTE: Dados primários

OS AUTORES

Verificou-se pelos levantamentos efetuados, a existência de publicações com até quatro autores (FIGURA 4). No entanto, a predominância é por publicações individuais ou com dois autores (65,7%).

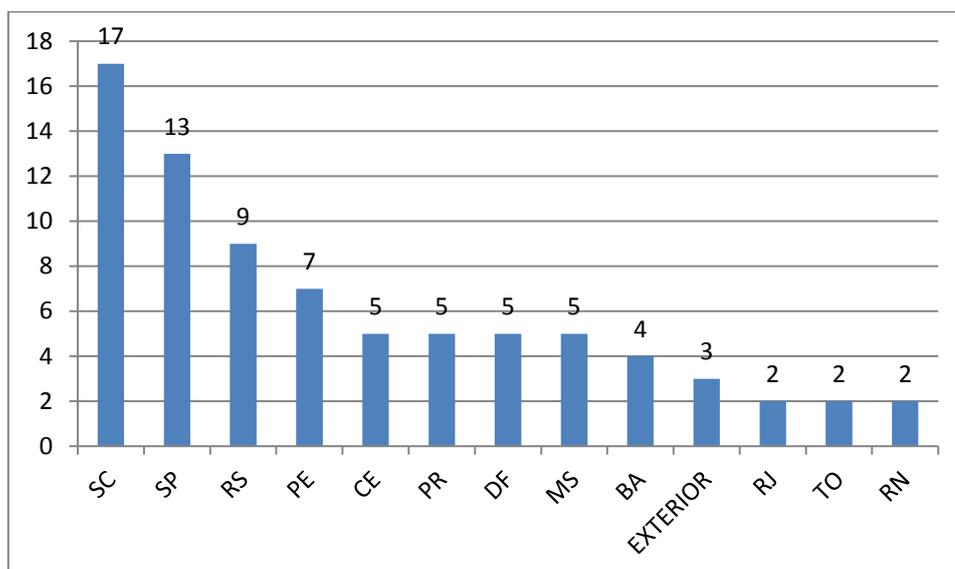
FIGURA 04: NÚMERO DE AUTORES POR TRABALHO



FONTE: Dados primários

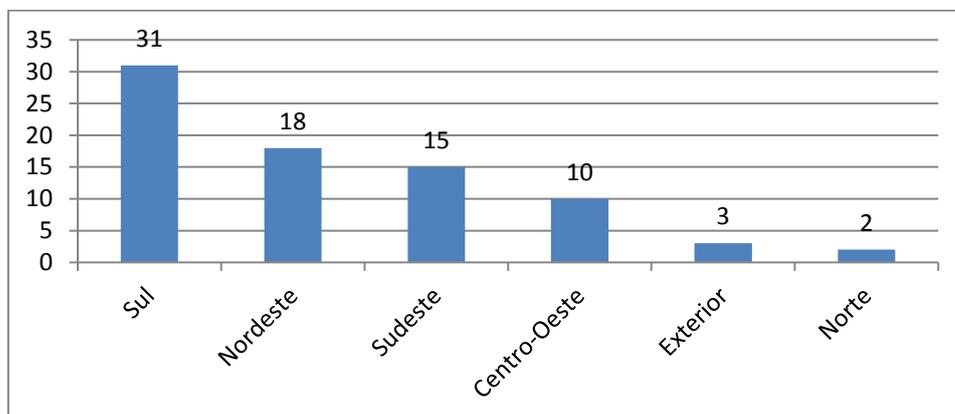
Analisando apenas a Instituição de Origem do primeiro autor, constatou-se predominância da UFSC - Universidade Federal de Santa Catarina, seguida por UFGD - Universidade Federal da Grande Dourados e UFPE - Universidade Federal de Pernambuco, respectivamente com 05, 04 e 04, dos 30 autores identificados. Já ampliando esta análise, levando-se em conta os 79 autores e co-autores dos trabalhos publicados, a predominância da UFSC prevalece, figurando com 13 autores; seguido da UFPE, com sete e UFRGS com cinco dos pesquisadores.

Buscou-se também a identificação do Estado de origem dos pesquisadores que publicam sobre CoP (FIGURA 5), chegando à predominância catarinense com 21,5%; seguido por paulistas (16,5%), gaúcho (11,4%), pernambucano (8,9%) e cearense (6,3%).

FIGURA 05: ESTADO DE ORIGEM DOS PESQUISADORES DE CoP

FONTE: Dados primários

A Região Sul do País é onde se concentra a maioria dos pesquisadores verificados no estudo (FIGURA 6), com 39,2%; seguido por Nordeste (22,8%); Sudeste (19%); Centro Oeste (12,7%); e Norte (2,5%). Vale ressaltar que trabalhos de pesquisadores do exterior resultaram em 3,8% do universo do levantamento.

FIGURA 06: REGIÕES COM PREDOMINÂNCIA DE PESQUISADORES

FONTE: Dados primários

Ao todo, constatou-se a existência de 56 autores de CoP. A pesquisadora Binotto figura com a maior quantidade de trabalhos (5); seguida por Flach e Antonello (4); Moura, Souza-Silva, Nakayama e Siqueira (3).

Com relação ao gênero existe uma leve predominância dos autores do sexo masculino (53,6%). No entanto, dos três autores com maior número de publicações, dois autores são do sexo feminino.

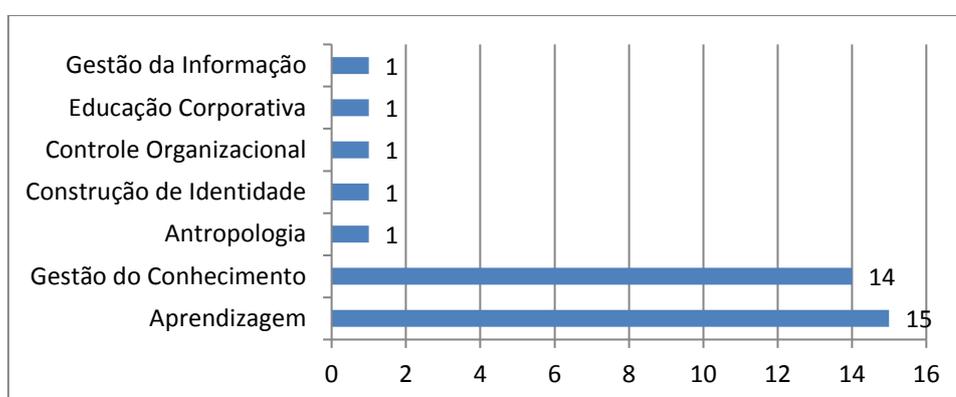
OS ARTIGOS

A predominância pelos pesquisadores é por artigos de natureza teórico-empírica para os estudos (FIGURA 7). O levantamento realizado observou que 77,1% dos trabalhos tiveram esta opção. 22,9% dos autores, no entanto, tiveram como natureza dos seus artigos o estudo teórico.

Já com relação à perspectiva teórica adotada pelos pesquisadores estão: organização formal (75,8%) e organização informal (24,2%).

A predominância dos artigos, com relação à temática utilizada, versa sobre aprendizagem (44,1%) e gestão do conhecimento (41,2%). Os demais artigos estão voltados às temáticas: antropologia, construção de identidade, controle organizacional, educação corporativa e gestão da informação.

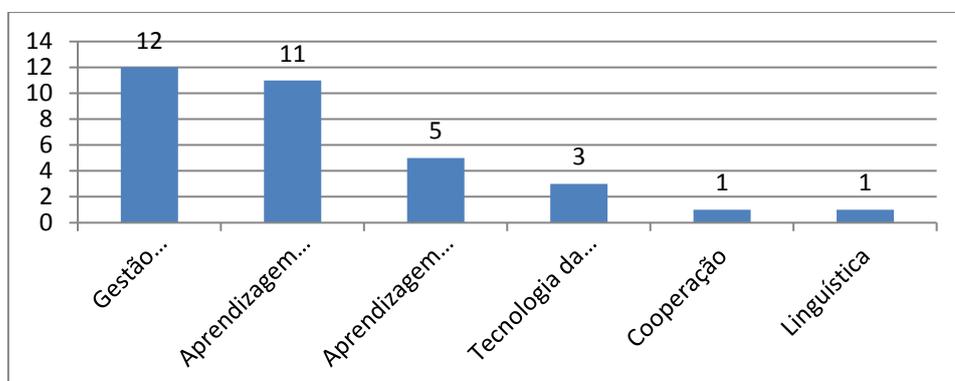
FIGURA 07: TEMÁTICA UTILIZADA



FONTE: Dados primários

Efetuuou-se também o levantamento sobre o campo de estudo dos artigos (FIGURA 8), com predominância para os de gestão organizacional (36,4%) seguido por aprendizagem sócio-prática (33,3%). Os demais têm como campo de estudo a aprendizagem organizacional (15,2%); tecnologia de informação (9,1%); e cooperação e linguística, com 3% cada.

FIGURA 08: CAMPO DE ESTUDO



FONTE: Dados primários

A entrevista foi a principal técnica para coleta dos dados utilizada pelos autores (55,9%), seguido pela técnica de levantamento bibliográfico (26,5%); Observação e Questionário, 8,8% cada.

Para a análise dos dados coletados, 38,9% dos artigos utilizaram a análise de conteúdo; seguido por 33,3% que optaram pela análise de discurso. Os demais utilizaram: análise cruzada, análise de narrativa, análise documental, análise interpretativa e estatística descritiva para analisar o conteúdo das pesquisas.

CONCLUSÕES

Após a realização da pesquisa bibliométrica, buscou-se identificar quais as referências bibliográficas mais utilizadas pelos pesquisadores de CoP do Brasil. Verificou-se, que dos 43 trabalhos analisados, foram utilizadas 933 referências bibliográficas diferentes. Vale ressaltar, que para a análise, levou em conta todo o referencial bibliográfico utilizado, independente da linha de pesquisa ou metodologia adotada.

Os 43 trabalhos analisados, juntos, utilizaram de 1.439 referências bibliográficas, sendo todas catalogadas com o auxílio do *Excel* e posteriormente do *Uncinet 6 for Windows*, resultando em uma média de 33,47 referências por artigo, sendo o com menor número de citações com 10 e o de maior utilização de autores para o artigo utilizado de 80 referências.

Etienne Wenger é o autor mais utilizado pelos pesquisadores brasileiros. A publicação *Communities of practice. Learning, meaning and identity*, publicada em *New York* pela *Cambridge University Press*, em 1998 é a de maior centralidade, com 26 citações nos 43 trabalhos, ou seja, 60,47% dos trabalhos utilizaram esta referência. Verificou-se que das 1.439 referências bibliográficas 146 estão relacionadas a trabalhos de autoria ou co-autoria de Wenger, resultando 10,15% do total das referências presentes nos artigos. Vale ressaltar que cada artigo dos pesquisadores brasileiros sobre CoP contam com média de 3,40 citações de Wenger como autor ou co-autor nas referências.

Com o auxílio do *Uncinet 6 for Windows* foram elaboradas as figuras de 08 a 10, sendo que a primeira apresenta a rede completa das referências bibliográficas utilizadas pelos pesquisadores brasileiros, vinculando, portanto, as 1.439 referências (quadrados azuis) aos 43 trabalhos analisados (círculos vermelhos). Na figura 09 buscou-se refinar para facilitar a compreensão apresentando os trabalhos (círculos vermelhos) aos dez principais autores de referências dos pesquisadores brasileiros (quadrados azuis). Já a figura 10 apresenta os principais trabalhos de Wenger (quadrados azuis) e os respectivos artigos dos pesquisadores brasileiros que o utilizaram (círculos azuis).

Diante do apresentado, o presente estudo reforça a importância do estudo de redes sociais não somente como fim, mas também como uma atividade meio que permite aprofundamento nas pesquisas bibliográficas sendo aplicado nas mais diversas áreas.

Com a construção de redes sociais envolvendo pesquisadores brasileiros, como no caso apresentado, evidenciam-se as referências mais utilizadas e permitem a resposta para diversos questionamentos, como: quem são os autores de referência dos pesquisadores brasileiros? As referências utilizadas pelos pesquisadores brasileiros variam de acordo com sua região de origem? Dentre outras inferências possíveis de serem feitas à partir da análise da rede construída.

Portanto, se a proposta do trabalho à ser desenvolvido pelo pesquisador que utilize a a construção de rede como atividade meio é a busca por referências bibliográficas no assunto em estudo se tornará mais consistente, pois terá a constatação de quais são os principais autores de referência utilizados nas pesquisas, facilitando a leitura e busca por compreensão à determinado assunto.

TABELA 02: DEZ MAIORES CITAÇÕES

Ordem	Autores	Número de Presença
1	GHERARDI & NICOLINI, 2000	7
2	NONAKA & TAKEUCHI, 1997	9
3	WENGLER, 2000	10
4	GHERARDI, NICOLINI & ODELLA, 1998	10
5	WENGER & SNYDER, 2000	14
6	BROWN & DUGUID, 1991	15
7	WENGER & SNYDER, 2001	16
8	WENGER, MCDERMOTT & SNYDER, 2002	18
9	LAVE & WENGER, 1991	24
10	WENGER, 1998	26
TOTAL		149

FIGURA 08: REDE COMPLETA DAS REFERÊNCIAS DOS PESQUISADORES BRASILEIROS

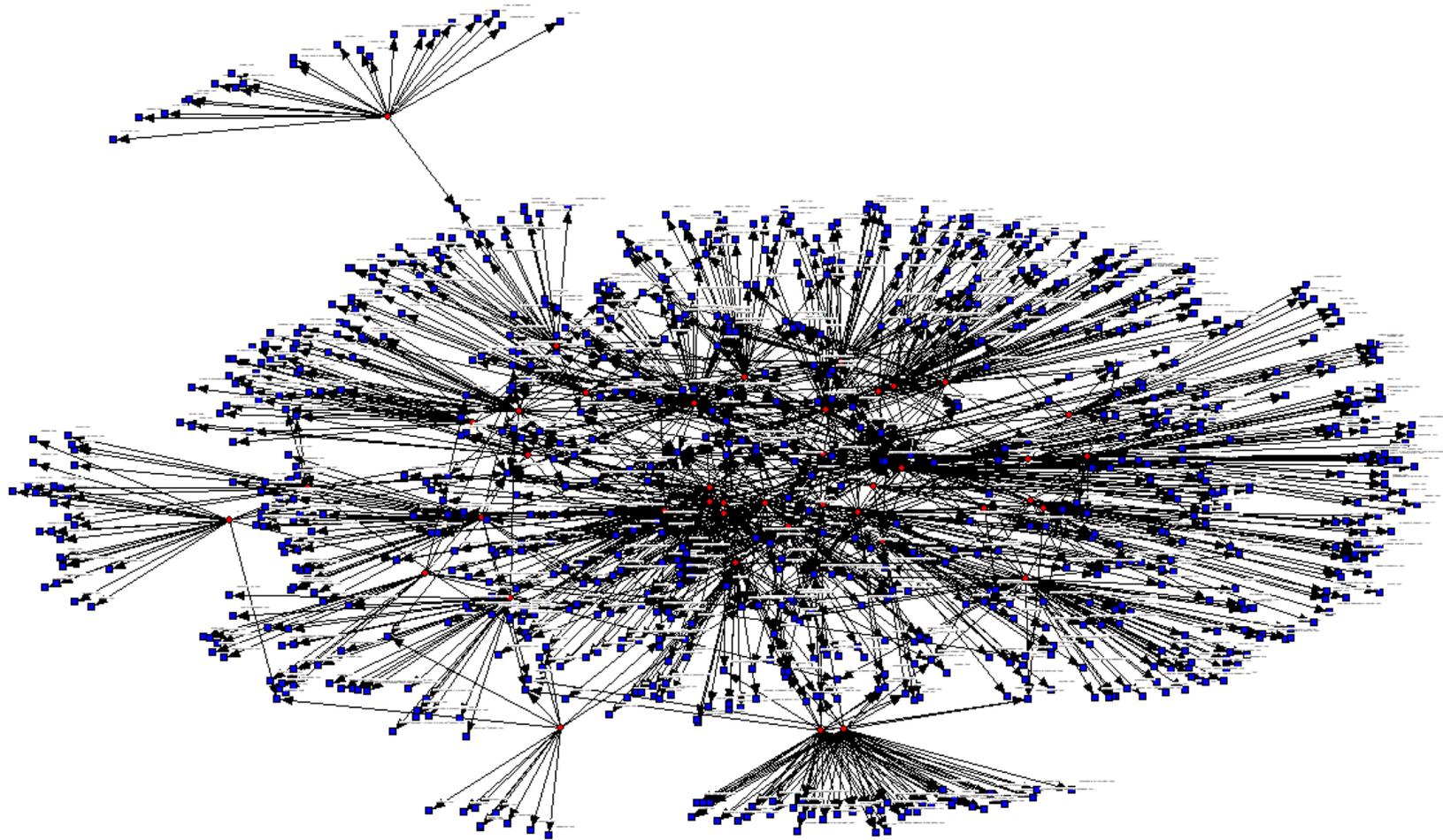
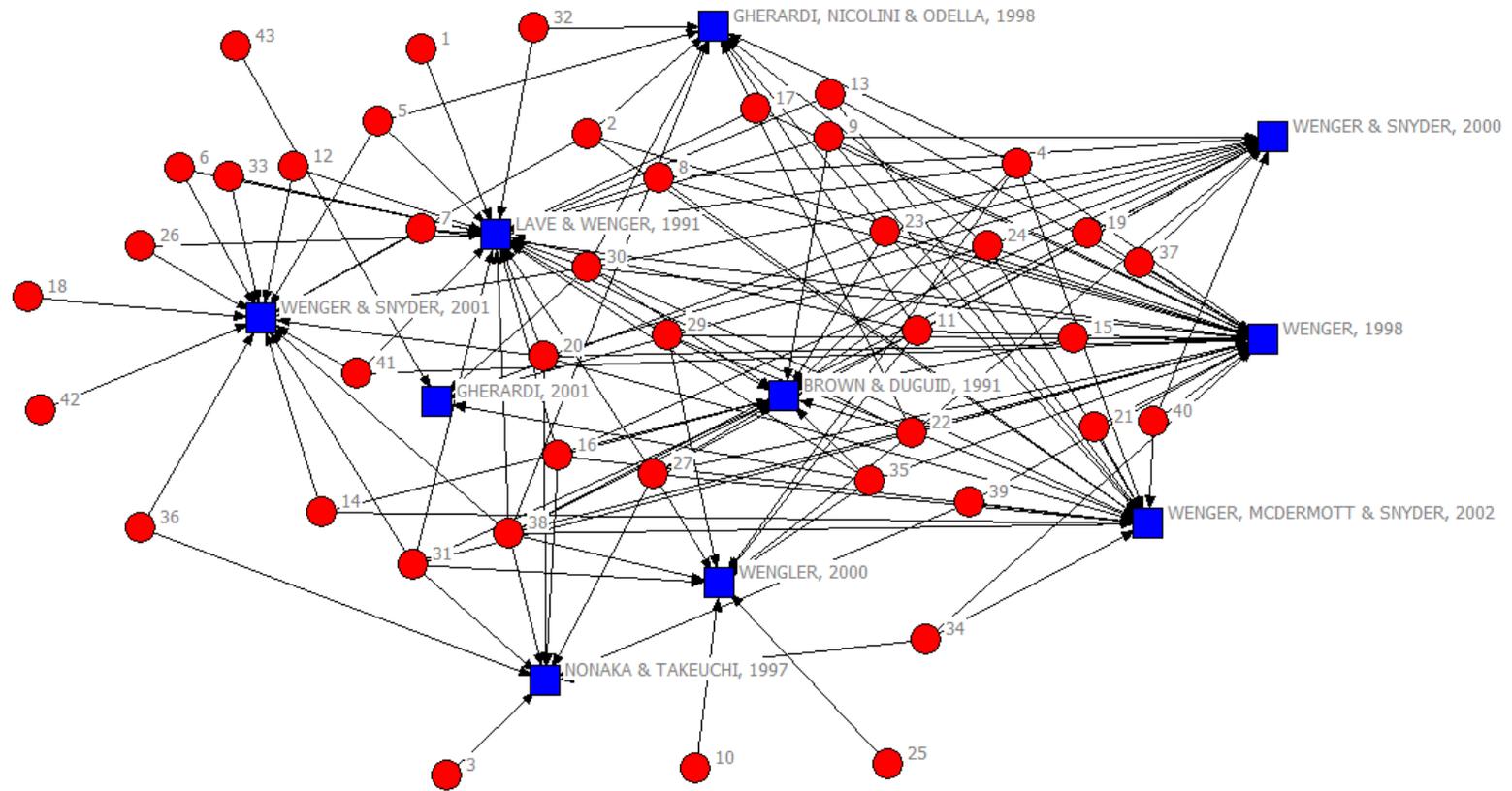


FIGURA 09: REDE DAS DEZ OBRAS DE MAIOR REFERÊNCIA NOS ESTUDOS BRASILEIROS



REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- BERTERO, C.O.; VASCONCELOS, F. C.; BINDER, M. P. Estratégia empresarial: a produção científica brasileira entre 1991 e 2002. **Revista de Administração de Empresas**. São Paulo, v. 43, n. 4, p. 48-63, out./dez. 2003. Capelle, Brito, Melo e Vasconcelos (2007)
- DE NOOY, W.; MRVAR, A.; BATAGELJ, V. *Exploratory Social Network Analysis with Pajek*. New York: Cambridge University Press, 2005.
- DUARTE, F.; QUANT, C.; SOUZA, Q. (Org.) **O Tempo das Redes**. São Paulo: Perspectiva, 2008.
- FILARDI, F.; SILVEIRA, F. de A.; CAPRA L. P.; PEREIRA, L. S.; ABREU, M. A. S. S. Desde os Primórdios até hoje em dia será que o Empreendedor ainda faz o que Schumpeter dizia? Evolução das Características Empreendedoras de 1983 a 2010. **DataGramZero**, v.12 n.6 dez11, pp. 01-18.
- LAVE, J.; WENGER, E. *Situated learning: legitimate peripheral participation*. New York, Cambridge University Press, 1991.
- LIN, N. *Theories of Capital: The Historical Foundation*. In: LIN, N. *Social Capital: A Theory of Social Structure and Action*. Cambridge: Cambridge University Press, 2001.
- MELO H. P. de; ROCHA, F.; FERRAZ, G.; DI SABBATO, A.; DWECK, R. **O setor de Serviços no Brasil: Uma visão Global – 1985/95**. Rio de Janeiro, março de 1998. (IPEA, Texto para discussão nº 549)
- VERGARA, S. C.; PINTO, M. C. S. Referências teóricas em análise organizacional: um estudo das nacionalidades dos autores referenciados na literatura brasileira. **Revista de Administração Contemporânea**, edição especial, 2001.
- SOUZA-SILVA, J. C. de. **Aprendizagem Organizacional: condições e desafios para o desenvolvimento de comunidades de prática**. Salvador: Conhecimento Superior, 2007.

INCORPORACIÓN DEL EMPRENDEDURISMO DESDE EL ÁMBITO UNIVERSITARIO

Saucedo Soto Juana María

Universidad Autónoma de Coahuila

Facultad de Mercadotecnia U.S

jsaucedo62@hotmail.com

Hernández Bonilla Alicia

Universidad Autónoma de Coahuila

Facultad de Mercadotecnia U.S

alicitaher@hotmail.com o aliciahernandez@mail.uadec.mx

Rodríguez Garza Ma. De la Luz

Universidad Autónoma de Coahuila

Facultad de Mercadotecnia U.S

mrodrigu@mail.uadec.mx

ALUMNO COAUTOR

María del Carmen Vielma Martínez

RESUMEN

En México como en otras partes del mundo el emprendedor es un gran agente de cambio que apoya el desempleo a través del desarrollo de empresas, no cabe duda que son importantes para la economía de un país, recientemente en la Universidad Autónoma de Coahuila se han venido implementando asignaturas tendientes a promover y motivar en sus estudiantes la capacidad e inquietud por emprender, así como desarrollar en ellos una cultura positiva hacia el riesgo y la independencia empresarial, el objetivo es desarrollar en el alumno la cultura emprendedora para la creación de nuevas empresas, este trabajo permite presentar la propuesta de un plan de negocios desarrollado en la asignatura de programa emprendedor. No cabe duda que el papel de las universidades es fundamental en la formación de capital humano

Palabras clave: Emprendedurismo, educación y pymes

Introducción

Con el aporte de las investigaciones que realiza la universidad, se pretende contribuir como generadora y difusora del conocimiento; emisión que va más allá de la compleja tarea de formación, y tiene que reflejarse en avances científicos y tecnológicos eficazmente transmitidos al sistema productivo.

Las universidades en algunos de los casos juegan un nuevo papel, contribuyendo no sólo con la investigación para que se puedan dar las condiciones para la generación de nuevas empresas, sino como promotora de su gestación dentro de su seno, tanto de sus estudiantes como de sus docentes.

El emprendimiento se ha convertido, desde hace un poco más de una década, una esperanza de crecimiento, es una forma de generar empleo y acrecentar el desarrollo socio-económico que mejora el bienestar social.

De acuerdo con Tarapuez y Botero (2007) el emprendedor se define como el futuro empresario cuyas características lo distinguen para; combinar los factores de producción, responder a la demanda y distribuir posteriormente los ingresos conforme a la labor de cada actor que participó en el proceso.

El Instituto Mexiquense del Emprendedor “IME” (2014) lo define como la persona que toma decisiones innovadoras para crear, desarrollar, consolidar y expandir empresas, tomando los riesgos y acciones necesarias.

Stevenson, 2000, citado por Gajón, Reyna, Armenteros y Mijares (2014) refieren que la actividad de emprender persigue la oportunidad más allá de los recursos que se controlan en la actualidad, asumiendo riesgos.

Global Entrepreneurship Monitor GEM (2013) cita que el emprendedor no sólo es aquel que intenta abrir una nueva empresa como modo de autoempleo, sino también el que crea una nueva unidad de negocio o expande uno existente

Un emprendedor desea ser autónomo, libre, no le gusta depender de los demás, cumple sus objetivos personales, está atento para actuar de acuerdo a las circunstancias, mide y toma riesgos, desea obtener resultados y salir adelante, esto se une con la perseverancia, entrega, constancia, fe y las ganas por cumplir sus sueños.

Hay dos tipos de motivación que impulsan a los emprendedores a actuar; los de oportunidad y los de necesidad. El primero surge porque encuentra una oportunidad rentable en el mercado y el segundo inicia la actividad como un último recurso para evitar el desempleo (Reynolds, Camp, Bygrave, Autio & Hay, 2001). Por su parte, los emprendedores de oportunidad buscan ser independientes, autónomos y tienen el deseo de arrancar su propio negocio/empresa y los que lo hacen por necesidad, sólo tienen el deseo firme de trabajar.

De acuerdo a un estudio realizado por Headd (2003) dice que las tasas de supervivencia de los negocios cuando son fundados por emprendedores de oportunidad son mayores, lo mismo opina GEM señalando que tienen mayores tasas de supervivencia (Reynolds et al.,

2001). Por su parte Headd (2003) y a Van Praag (2003) dicen que cuando el emprendedor por necesidad encuentra otro trabajo, la tendencia señala que liquidará su negocio y el de oportunidad, continuará con él mientras se mantenga a flote. Ho & Wong (2007) refieren que los emprendedores por oportunidad son más innovadores.

México vivió en estos últimos 20 años un gran crecimiento de su sector emprendedor. Esto fue particularmente claro en la segunda mitad de década de los 90 por el impacto de la crisis económica y las pocas alternativas de empleo existentes en ese momento. (Fuentes, 2010).

En México de cada 100 negocios que nacen en el sector comercio, 34 sobreviven después de cumplir un año (6 y 44 años de edad) y una tercera parte de ellos son mujeres. En México la tasa de actividad emprendedora es de 12.9%; y el 45% de la población adulta percibe que hay buenas oportunidades para iniciar un negocio, y el 62% de personas confía en sus habilidades y conocimientos para arrancar con un proyecto emprendedor; con este escenario optimista es de relevancia la formación de emprendedores para la creación de empresas. (INEGI, 2012)

Marco teórico

La Secretaría de Economía (SE, 2012), a través del Programa Nacional de Emprendedores afirma que sólo el 5% de Instituciones de Educación Superior [IES] cuenta con un modelo emprendedor y dicho programa tiene como objetivo promover e impulsar en los mexicanos la cultura y desarrollo empresarial para la creación de emprendedores, empresas y empleos. Resultados del Programa Nacional de Emprendedores del año 2007 al año 2012, en la cual la cifra final expresa las incubadoras que operan actualmente y las cifras son en millones de pesos.

Tabla 1. Resultados del Programa Nacional de Emprendedores 2007-2012

Año	Incubadoras	Empresas	Empleos	Caravanas	Emprendedores
2007	286	5,476	11,317	Na	Na
2008	450	6,518	20,340	9	13,135
2009	500	6,107	24,394	30	84,990
2010	500	8,467	29,394	20	56,585
2011	500	10,000	35,000	20	75,966
2012	423	12,000	36,000	16	32,000
Total	473	48,568	156,445	95	262,676

Fuente: Secretaría de Economía en el Programa Nacional de Emprendedores

Sin embargo de acuerdo a (Flores, 2014), México presenta un fuerte rezago en materia de emprendimiento ya que en América Latina se ubica en el penúltimo lugar de 13 economías y son los jóvenes los que reportan menos actividad, respecto de la población adulta. De acuerdo con el Global Entrepreneurship Monitor (GEM, 2013), un estudio realizado en 54

países, el porcentaje de la población adulta que está activamente involucrada en comenzar un negocio propio o en sociedad en el país pasó de 4.6 en 2005 a 8.6 en 2010

En lo referente a la población en Coahuila, en el año 2015 era de 2'973,809 de los cuales 842,341 (28.3%) pertenecen a Saltillo, Coahuila., la población económicamente activa en Saltillo es de 377,731, la población ocupada es de 360,413 (95.4%), de estas 58,267 (16%) pertenecen al sector informal (INEGI, Encuesta Intercensal, 2015), dentro de los cuales algunas veces surgen los emprendedores.

Desarrollo

Actualmente el emprendedurismo se ha vuelto un tema inherente a la misión de las instituciones de educación superior (IES), debido a la creciente demanda por parte de muchos gobiernos, tanto en países industrializados como en desarrollo, para que las Universidades tengan un papel más activo en su contribución al crecimiento y desarrollo económico (Clark, 1998).

El papel de las universidades va más allá de las actividades de enseñanza e investigación. Cada vez más la sociedad demanda de éstas una mayor implicación en el proceso de desarrollo económico y social del territorio. (Arroyo & Jiménez 2008).

Las instituciones de educación Superior tanto públicas como privadas juegan un papel importante en la formación de alumnos como emprendedores (Romo, Quevedo & Herrera, 2013).

Clark (1998), ha identificado cinco elementos comunes para que se pueda realizar la transformación hacia una universidad emprendedora; la existencia de una cultura emprendedora integrada tanto a nivel institucional como personal, así como la forma en que sus agentes desempeñan sus actividades, ya que la creación de empresas comienza inevitablemente con las actividades de sensibilización y promoción de la cultura emprendedora, el proceso de dinamización es aquel cambio de comportamiento que “mueve a alguien a hacer algo” (Castro Martínez et al, 2001), así como el acercamiento a dicho ámbito a través de las actividades de investigación y enseñanza relacionadas con el emprendedurismo.

Actualmente en la Universidad Autónoma de Coahuila no existe un programa de incubadora de empresas, sin embargo, en el Programa de Estudios de la Facultad de Mercadotecnia, existe la asignatura optativa de programa emprendedor adscrita al programa educativo de Licenciado en Mercadotecnia. Tiene como objetivo despertar el interés por la creación de nuevas empresas así como darles las herramientas a los alumnos para que desarrollen su propio negocio.

Propuesta de negocio

Se inicia identificando en base a necesidades del mercado algunas ideas que puedan ser desarrolladas, se analizan y ponderan en base a factores económicos, tecnológicos y de mercado para identificar la más viable, a continuación se desarrolla la idea elegida.

La justificación de la empresa: tienda virtual enfocada al segmento de estudiantes que se encuentran de intercambio, el objetivo principal de esta tienda será la compra, venta y alquiler de productos a precios accesibles. La creación de esto es considerando que los estudiantes de intercambio al principio de su estancia requieren de comprar productos básicos del hogar de uso frecuente y al terminar su intercambio la mayoría de estos productos no son una opción para regresar a su lugar de origen o incluso los estudiantes suelen dejarlos para no sobrepasar el peso del equipaje, para esto les brindamos la oportunidad de adquirir un ingreso extra si desean vender su producto a nuestro negocio o incluso desde un principio realizar un alquiler y/o compra para cubrir su necesidad en un tiempo determinado a un precio muy accesible.

La propuesta de valor es que sería la venta de productos que usarían sólo temporalmente los cuales se puede comprar por un costo más accesible que en un establecimiento. Además al término de su estancia podrán vender el producto de nuevo y recuperar un poco de lo invertido, o incluso sólo manejarlo como alquiler, con una cantidad de fianza la cual será devuelta al regreso del producto en buenas condiciones.

El nombre elegido es: i-Trade, tomando en cuenta que la primera letra i puede abarcar tres cosas, las cuales son: internet, interchange e international, además de que es un nombre corto y fácil de recordar y el dominio para la página web está disponible.

La descripción de la empresa: se trata de un servicio on line a través del cual los usuarios tendrán la oportunidad de: principalmente la compra, alquiler o venta de productos para la estancia de cualquier persona que se encuentre de intercambio, sin embargo, cualquier persona podrá hacer uso de este servicio al contar con precios accesibles.

Se contará con productos de larga duración y con un posible uso diario, tales como: plancha de cabello, ropa, secadora de cabello, mochilas, maletas, artículos útiles y habituales, etc.

Se plantea manejar productos o cosas que alumnos de intercambio “viejos” compraron para su corta estancia y que al momento de partir no serán objetos que lleven de regreso a su lugar de origen; realmente será un sin fin de productos útiles para los jóvenes que viajan de intercambio y que no cargan por evitar exceder peso en su maleta, pero que son necesarios y desean obtener por bajo precio. Por el contrario considerando a los estudiantes que están por irse que esta sea una oportunidad que les genere un ingreso extra antes de partir.

Lista de productos o servicios ofertados.

Según los resultados arrojados por un sondeo de mercado a continuación enlistamos los productos que nuestro mercado meta cree que son de primera necesidad y no cuenta con estos al momento de iniciar su intercambio y con los que se pretende iniciar el negocio:

- Secadoras de cabello
- Sabanas
- Planchas de cabello
- Adaptadores
- Celulares

- Chaquetas
- Bicicletas
- Mini frigoríficos

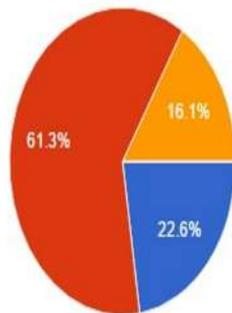
Respecto a la competencia se considera como competencia directa e indirecta:

- Mercado libre, Amazon, EBay,
- Segunda mano
- Casas de empeño

Sondeo de mercado.

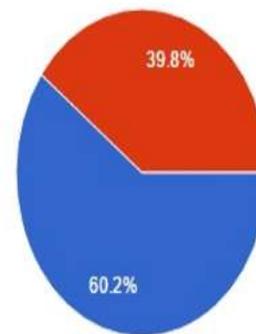
Se realizó una breve encuesta, dirigida a estudiantes de diversas partes del mundo con una muestra de 20 personas de ambos sexos y con experiencia en el tema (intercambio o movilidad estudiantil) los cuales nos proporcionaron la información que a continuación se presenta

¿Cuanto tiempo dura tu estancia?



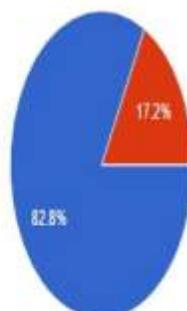
• Menos de un mes
• Seis meses
• Un año
• Más de un año

¿Compraría productos de segunda mano?



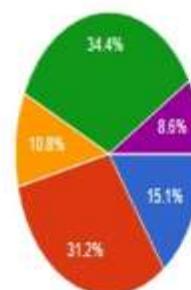
• Si
• No

¿Venderías lo que ya no necesitas por internet a un precio mas bajo?



• Si
• No

¿Que productos de larga duración necesitaste al inicio de tu estancia?



• Electrodomesticos (plancha/ secadora de cabello, licuadora, batidora, tostadora, etc)
• Ropa
• Utensilios de cocina
• Biancos (colchas, cobertores, almohada, sábanas, etc)
• Otro

El 61.3% de los encuestados duran 6 meses de intercambio, el 60.2% compraría productos de segunda mano, el 82.8% estaría dispuesto a vender sus artículos por internet a un precio bajo y los artículos más demandados son: blancos 34.4%, ropa 31.2% y electrodomésticos 15.1%.

Distribución y puntos de venta.

Se busca llegar a nuestros clientes y atraer de estos por medio de la publicidad que se difundirá en redes sociales además de la publicidad de boca en boca que se plantea que provoquen los socios al estar relacionados de alguna manera con los futuros clientes. En cuanto a la distribución se planea que esta se irá desarrollando por medio de los mismos usuarios en donde los clientes-vendedores que busquen vender su producto se encargarán de llevarlo a alguno de nuestros socios y el socio se encargará de almacenarlo en lo que demora el cliente-comprador en ir a adquirirlo.

No se requiere contar con instalaciones o incluso rentar algún local ya que dentro de este proyecto la idea principal del negocio será que los socios se encargarán de recibir, almacenar y distribuir el movimiento de productos que se va a ir generando, por lo cual las instalaciones serian su propia vivienda.

Se contempla darle publicidad a la empresa por los siguientes medios:

- Grupos de redes sociales ya existentes en Facebook

- Aprovechar el inicio de cada temporada en la que llegan nuevos estudiantes de intercambio, en este caso cada semestre, en donde se podrá aprovechar la semana de introducción que realiza el departamento de relaciones internacionales para dar a conocer este negocio incitando e invitando a los nuevos viajeros. Se podrá realizar un convenio con la universidad o agencias especializadas en intercambios estudiantiles.

- Por medio de una campaña publicitaria la cual consistirá en colocar anuncios/tabloides dentro de lugares que son de visibilidad frecuente para todos los estudiantes universitarios empleando las estrategias BTL.

Fijación y políticas de precio.

El costo al que se compra el producto de inicio es relativo, puesto que depende mucho de las condiciones en las que se encuentre, en cuánto lo compró, el tiempo que lleva usándolo, entre otros aspectos. Ello determina el precio al que los clientes están dispuestos a pagar por el para poder incluirlo en el almacén para venta o alquiler.

El precio de venta de los productos se determinaría por el costo al que la pagina lo adquiere, a partir de este se le agrega un 30% al momento de la venta o alquiler, el cual se le restaría el 10% de la comisión del socio intermediario obteniendo así una ganancia del 13% por producto vendido o alquilado.

Plan de introducción al mercado.

Para introducir la página al mercado se creará un plan de medios publicitarios que abarque desde medios on line como banners en redes sociales o videos en canales digitales especializados, hasta impresos como en las secciones de clasificados de los periódicos o revistas durante los primeros 6 meses de su creación.

Monto de la inversión.

A continuación se muestra una estimación de los costos fijos, costos variables e inversión total que se desglosan en los siguientes apartados, considerando los gastos de un mes; para esto, tomamos en cuenta la promoción que será requerida e implementada. En cuanto a las comisiones de los socios también sería un dato bastante variable ya que el pago no es fijo si no que se pagará por comisión, pero anexamos un aproximado si cada socio reportara un promedio de 3 a 5 alquileres de productos al mes.

Costos fijos		Costes Variables	
1. Mantenimiento de la pág.	\$1280	1. Generación de contenido.	\$360
2. Internet	\$490	2. Promoción	\$1000
3. Compra de producto	\$10000	3. Comisión de socios	\$5000
Total	11,770		\$8360

Costo de inversión	
1. Creación de la pág...	\$8000
2. Hosting	\$3000
2. Productos iniciales	\$12000
3.Promocion	\$5000

Total de inversión: \$28,000

← → C www.i-trade.com/pagos

i-trade Información Personal Producto Pago 

Introduzca Datos Personales

Cuando hayas terminado dar clic en "Siguiente"

Nombre y Apellidos:

Corre Electrónico:

Ciudad: Provincia/Region:

Numero Telefónico: Pasaporte / DNI:

+34

Seleccione Punto de Recogida Cercano:



Direcciones

 **Siguiente** 

Diseño de página web

www.i-trade.com/pagos

i-trade Información Personal Producto Pago

Selecciona un método de pago
i-trade acepta la mayoría de tarjeta de crédito o debito

Tarjeta de debito o crédito

[Agregar Tarjeta](#)

Introduce la Información de la tarjeta:

Tipo de Tarjeta: Numero de Tarjeta: Fecha de Vencimiento: 01 2016

Código de seguridad:

VISA MasterCard

PAGAR

Conclusiones

Es necesario fomentar el espíritu emprendedor y para ello se requiere conocer que características y motivaciones tuvieron las personas que ya dieron el paso de crear una nueva empresa o están por hacerlo, aunque no siempre lo hagan en la formalidad.

Actualmente en algunas escuelas-facultades de nivel superior de la Universidad Autónoma de Coahuila se promueve el emprendedurismo, con el propósito de motivar a los estudiantes a innovar o crear nuevos productos o procesos, y en las que se presentan productos innovadores, más sin embargo, en la práctica se ha tenido poco éxito, debido principalmente a la falta de recursos económicos para continuar un proyecto o la falta de seguridad y confianza del emprendedor.

Arrollo y Jiménez citan a Clark (1998) que menciona que el papel de las universidades pasa de ser un mero agente que proporciona capital humano con un cierto nivel de conocimiento nuevo que se genera a través de la investigación a ser un sujeto activo contribuyendo al desarrollo tanto económico como social del territorio donde se ubica

Fomentar una cultura emprendedora desde la academia implica visualizar el emprendedurismo como eje transversal de los programas de estudios de las diversas disciplinas del conocimiento.

Existen 4 factores que asisten el nacimiento de un espíritu emprendedor: la libertad, la educación, el entorno y el escenario institucional.

Es trascendental que las universidades tengan la información sobre las instituciones que promueven el desarrollo de nuevos procesos para crear nuevos negocios, información sobre organismos que apoyen a la innovación de los mismos, así como promover un cambio en la penetración del mercado y enfocarse al impulso de nuevos emprendedores, ya que son la respuesta para el desarrollo de una región, estado o país.

Es importante desarrollar una cultura emprendedora, cambiar de paradigma en los estudiantes, crearles conciencia que es mejor autogenerar empleo que buscarlo, porque en la actualidad, es mejor ser dueño que empleado.

Como resultado del proceso enseñanza aprendizaje se obtendrán titulados formados no sólo en materias teóricas y prácticas sino también en capacidades y comportamientos innovadores y emprendedores. El fomento del espíritu empresarial tiene su origen en las escuelas, son el semillero de donde salen los emprendedores.

Bibliografía

Agarwal, R. & Audretsch, D. B. (2001). Does entry size matter? The impact of the life cycle and technology of firm survival. *The Journal of Industrial Economics*, 49(1), 21-43.

Arroyo-Vázquez, M.; Jiménez-Sáez, F. (2008) La incorporación de la innovación y el emprendedurismo en la Educación Superior: una formación de futuro. <http://www.cfp.upv.es/v-cidu/>

Bosma, N., Van Praag, M. & de Wit, G. (2000). Determinants of Successful Entrepreneurship. Research Report 0002/E, Scientific Analysis of Entrepreneurship and SMEs. Netherlands: EIM Business & Policy Research.

Clark, B.R (1998) Creating Entrepreneurial Universities. Organisational pathways of transformation. New York: Pergamon Press

Clark, B.R. (1998). The entrepreneurial university demand and response. *Tertiary Education Management*, 4(1), 5-15.

Dunne, P. & Hughes, A. (1994). Age, size, growth and survival: UK companies in the 1980s. *The Journal of Industrial Economics*, 42(2), 115-140.

Flores, Z. (2014). *Fuerte rezago de México en materia de emprendimiento*. México: El Financiero.

Fritsch, M., Brixy, U. & Falck, O. (2006). The effect of industry, region and time on new business survival – A multidimensional analysis. *Review of Industrial Organization*, 28(3), 285-306

GEM. (2013). *MONitor Global de la Actividad Emprendedora*. México, D F.

Gajón Gómez E., Reyna García G., Armenteros Acosta M., y Mijares Villarreal M. (2014). Innovando la educación en México: factores internos que impactan al emprendimiento universitario. *Global Conference on Business and Finance Proceeding*. Vol. 9 No.1

GEM. (2013). *MONitor Global de la Actividad Emprendedora*. México, D F.

Global Entrepreneurship Monitor GEM (2013). *Monitor Global de la Actividad Emprendedora México 2013*. Recuperado el 10 de diciembre de 2014 en: <http://www.gemconsortium.org/docs/download/3368>

Headd, B. (2003). Redefining Business Success: Distinguishing Between Closure and Failure. *Small Business Economics*, 21(1), 51-61.

Ho, Y. & Wong, P. (2007). Financing, regulatory costs and entrepreneurial propensity. *Small Business Economics*, 28(2-3), 187-204.

INEGI. (2015). Obtenido de Encuesta Intercensal:

<http://www.inegi.org.mx/est/contenidos/Proyectos/encuestas/hogares/especiales/ei2015/>

Instituto Mexiquense Emprendedor Portal. Recuperado el 25 de noviembre de 2014 en: <http://portal2.edomex.gob.mx/ime/inicio/index.htm?ssSourceNodeId=296&ssSourceSiteId=ime>

Reynolds, P.D., Camp, S.M., Bygrave, W.D., Autio, E. & Hay, M. (2001). *Global Entrepreneurship Monitor 2001 Summary Report*. Kansas City, KS: Kauffman Center for Entrepreneurial Leadership at the Ewing Marion Kauffman Foundation. Disponible en <http://www.gemconsortium.org/docs/download/255>

Romo R.L; Quevedo M. L.M; Herrera D.L (2013). Desarrollo de programas de emprendedores en diferentes instituciones de Educación Superior. *Internacional Review of Business Research Papers*. Vol.9.No.2. Special Spanish Issue. Pp 220-232

SE.(2012). *Programa Nacional de Emprendedores*. Obtenido de

http://www.imjuventud.gob.mx/imgs/uploads/Municipio_Joven_SLP.pdf.

Sapienza, H.J. & Grimm, C. (1997). Founder characteristics, start-up process, and strategy/structure variables as predictors of shoreline railroad performance. *Entrepreneurship: Theory & Practice*, 22(1), 5-24

Tarapuez C. y Botero V. (2007). Algunos aportes de los neoclásicos a la teoría del emprendedor. Cuadernos de Administración, vol. 20, núm. 34, julio-diciembre, 2007, pp. Recuperado el 23 de diciembre de 2014 en: <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=20503403>

Van Praag, C.M. (2003). Business survival and success of young small business owners. Small Business Economics, 21(1), 1–17.

Título: Aproximación a un modelo de gestión de la producción agrícola con enfoque agroecológico para el desempeño de pequeñas y medianas empresas (PyMES) bananeras.

Management model of the agricultural production with focus ecological agriculture for the performance of banana small and medium scale enterprises.

Autores:

MSc. Odalys Bárbara Burgo Bencomo
burgoodalis@yahoo.es
 Docente de la Universidad Metropolitana, Ecuador
 MSc. Fernando Juca Maldonado
 Master en Administración de Empresas
fjucam@gmail.com
 Docente de la Universidad Metropolitana, Ecuador
 Dr. C. José Armando Estrada Hernández
jaeh@uo.edu.cu
 Docente de la Universidad de Oriente, Cuba

Resumen.

El presente trabajo presenta como objetivo el diseño de un modelo de gestión con enfoque agroecológico para las pequeñas y medianas empresas (PyMEs) bananeras. Este modelo será aplicado en las empresas bananeras de la provincia del "El Oro" de Ecuador. El modelo alinea desde los ámbitos agrícolas, la capacidad y la responsabilidad competitiva de los diversos actores y sistemas, dentro de una comunidad que pretende transformar y sustentar en el tiempo su matriz productiva. En el modelo se condicionan diversas funciones de gestión como la planificación productiva, la organización productiva, la aplicación y el control productivo; así como las variables demanda alimentaria, rendimiento y sostenibilidad agrícola, además de la responsabilidad interna y responsabilidad social empresarial. El modelo se desarrolla partiendo de las teorías de gestión empresarial, con un enfoque agroecológico desde lo estratégico y sistémico. El diseño de un modelo de gestión con enfoque agroecológico para las PyMEs bananeras, establece los procedimientos para la gestión de distintos procesos agrícolas bajo principios agroecológicos. Una vez analizados los fundamentos teóricos - metodológicos de la gestión empresarial y la producción agrícola se abordan las premisas teóricas del modelo propuesto y su composición metodológica.

Palabras clave: gestión agrícola, enfoque agroecológico, rendimiento y sostenibilidad agroecológica.

Abstract.

This paper presents as objective the design of a management model with agroecological approach for banana plantations small and medium enterprises (SMEs). This model will be applied to the banana companies in the province of "El Oro" in Ecuador. The model lines out from the agricultural fields, competitive capacity and responsibility of the various actors and systems, within a community that aims to transform and sustain their productive matrix in time. In the model are conditioned, among them: production planning, production organization, productive implementation and control, this like the variables food demand, agricultural sustainability, as well as internal accountability and corporate social responsibility. The model is developed based on the theories of business management, with an agroecological approach from the strategic and systemic point of view. The design of a management model with agro-ecological approach banana for the SMEs, establishes the procedures for managing different agro-ecological processes under principles. Having analyzed the theoretical - methodological of business management and agricultural production premises, of the proposed theoretical model and methodological composition are discussed.

Keywords: agricultural management, agro-ecological approach, agro-ecological performance and sustainability.

Introducción.

La agricultura constituye hoy un baluarte indispensable de cualquier sociedad como actividad generadora de alimentos necesarios para la existencia humana. Su capital natural propicia bienes destinados al consumo humano y animal, y como capital renovable a la propia actividad. Los sistemas agrícolas se encuentran restringidos por componentes circunstanciales al medio circundante en que se despliega la actividad, como son: el tiempo, lo hídrico, la saturación, las invades malignas, entre otros) y por el abastecimiento de combustibles y minerales, todo enmarcado dentro de un horizonte social; económico y político que influye de manera constante e intermitente en todas las actividades agrícolas; lo que condiciona que afloren conflictos con el creciente uso de combustibles fósiles, aparezcan serias menguas referidas a la efectividad de los sistemas productivos, se incrementen las degradación de los suelos, la pérdida de la variabilidad hereditaria, entre otros. Todo lo anterior induce un cambio en la manera de abordar el tema agrícola, desde el propio sistema y el propio proceso de su gestión.

El diseño de un modelo de gestión con enfoque agroecológico para las pequeñas y medianas empresas (PyMEs) bananeras, establece los procedimientos para la gestión de distintos procesos bajo principios agroecológicos, brindando la oportunidad de mejorar la productividad de las fincas, diversificar la producción, lograr un crecimiento sostenible y sustentable de la economía familiar de las comunidades, todo ello bajo una transformación apropiada de la matriz productiva de la región.

El establecimiento de este modelo se corresponde con las prioridades expresadas en los objetivos 3, 4, 7 y 10 del Plan Nacional del Buen Vivir (2013-2017), ya que los resultados a obtener con la aplicación práctica del mismo pretenden mitigar la contaminación ambiental y mejorar la calidad de vida; como promover la integración armónica y sostenida entre las universidades, el sector empresarial y la investigación científica, lo que conduciría a una evolución viable y duradera de la matriz productora local, regional y nacional.

Con la aplicación del modelo se gestionará la producción de banano en la región del “El Oro” en el Ecuador; donde se produce el 43,30% de toneladas métricas al año del producto, con 4 000 productores, los cuales poseen 64 000 hectáreas de este cultivo.

El banano o plátano fruta, después del petróleo en el Ecuador, constituye un producto exportable de gran relevancia. Actualmente existen 218 000 hectáreas cultivables que producen de 1 600 a 2 200 cajas por hectárea al año, lo que establece a Ecuador como el primer exportador internacionalmente, con una participación del 30% de la cuota mundial, poseyendo una representación en el Producto Interno Bruto (PIB) nacional del 2%.

Por sus adecuadas condiciones respecto a la producción, existen aproximadamente 7 300 productores, situados principalmente en la región costera de “El Oro”.

En la actualidad en la región persisten diversos aspectos que influyen negativamente en el proceso productivo del producto en la región citada. Entre ellos se mencionan:

- Utilización irresponsable del uso de las tierras y el agua.
- Poca diversificación de cultivos agrícolas en la región.
- Baja optimización del agroecosistema total del territorio.
- Incremento de los costos de producción agrícola, dependiendo del tipo material que se use.
- Bajo nivel de participación e integración de la comunidad en los procesos de desarrollo agrícola para la sustentabilidad y el desarrollo local.

Por lo que es necesario contribuir a la gestión del desempeño de las empresas bananeras basado en un enfoque agroecológico.

El objetivo de la investigación es el diseño de un modelo de gestión con enfoque agroecológico para las PyMEs bananeras que integra variables, indicadores y procesos, desde lo exógeno y endógeno, en el tejido de la gestión empresarial, el proceso agrícola y los requerimientos ecológicos, tomando como referencia las empresas de la región. El modelo propuesto va encaminado a la búsqueda de incrementos en los niveles competitivos de las empresas bananeras, mediante la visión clara de sus capacidades y estrategias; lo que a su vez se traduce en el perfeccionamiento de la gestión y el proceso de toma de decisiones, en la búsqueda y aplicación de soluciones que permitan aumentar los rendimientos y sostenibilidad agroecológicas, así la satisfacción de los clientes y el desarrollo del país en las actuales condiciones económicas.

DESARROLLO

DESCRIPCIÓN DEL MODELO PROPUESTO

La fundamentación teórica metodológica que se realiza del modelo parte de los marcos de la gestión empresarial y el análisis de las variables y fundamentos agrícolas; lo que posibilita el diseño de un modelo de gestión con enfoque agroecológico para las PyMEs bananeras que sirva para incrementar rendimientos y favorecer la transformación dinámica de la matriz productiva.

Se precisa conocer varios factores que inciden en el desarrollo práctico del modelo, como son: la composición de actores (grupos o individuos implicados, desde varios niveles de decisión y actuación en la esfera agrícola); la orientación productiva, comercializadora y responsable (cada acción condiciona objetivos adecuados en términos de eficacia y eficiencia); las funciones determinadas y diferenciadas (enfocadas hacia lo agrícola, lo económico y lo ecológico); la coherencia racional premeditada (entre funciones, sistemas y actores); el encadenamiento temporal y orgánico (relación en el tiempo, integración entre cultivos y encadenamientos productivos nacionales e internacionales). Cada uno de estos elementos mencionados se interrelacionan entre sí, mostrando coherencia, pertinencia y objetividad en su accionar dentro del proceso agroecológico.

El modelo de gestión con enfoque agroecológico para las PyMEs bananeras se fundamenta desde la teoría de la gestión o dirección de empresas, asumiendo la jerarquía de principios de Mintzberg (1991:778), adaptada por Morgan (2003:45), donde se manifiesta la efectividad organizacional en la búsqueda del éxito empresarial, dada por:

- 1.- Convergencia: Lema: "El Mejor Modo" (One Best Way) hacia los objetivos propuestos. Su imagen: la lente única. El proceso debe enmarcarse en los objetivos sin perder perspectivas de responsabilidad productiva, comercial y ecológica.
- 2.- Congruencia: Lema: "Todo Depende" (It All Depends). Tipo "portafolio" o cartera de inversiones. Su imagen: la mesa del bufete. Los factores incidentes en el proceso deben ser manejados de forma estratégica y operativa, invirtiendo recursos racionalmente, en correspondencia con necesidades, intereses y políticas sociales.
- 3.- Configuración: Lema: "Ponerlo Todo Junto" (Getting It All Together). A modo de un puzzle (su imagen) donde todo debe encajar. El proceso agrícola debe considerar todos los factores, planteando un enfoque agroecológico, donde todo totalice justo en tiempo y de forma racional y responsable.
- 4.- Contradicción: Lema: "A Cada Uno lo Suyo" (To Each his Own), como medio de gestión del conflicto. Su imagen: el juego de la cuerda. Cada actor dentro del proceso productivo debe combinar adecuadamente recursos, valorar principios inviolables del proceso, adecuar procesos, fundamentando con precisión cada acción, acorde a su función, capacidad y fines.
- 5.- Creación: Lema: "Conozca su Naturaleza Interna" (Understand Your Inner Nature). Imagen: el LEGO organizativo. *"La organización verdaderamente importante trasciende la convergencia, la congruencia,*

la configuración y la contradicción, apoyándose en ellas para llegar a algo más". La creatividad es su fundamental activo, viviendo "(...) en las fronteras y lejos de la lógica de las organizaciones convencionales (...)". (Mintzberg, 1991a, 330-1, 1991b, 778).

El proceso agrícola se apoya en acciones racionales pero creativas, conjugando experiencias, experimentos y resultados, todo con un enfoque responsable hacia la naturaleza y la existencia humana. Se precisa recordar que en el último siglo el rendimiento agrícola promedio aumentó cuatro veces y seis la cosecha total acorde a la investigación agrícola, ligada a la agro biología equiparando riesgos para la salud y la degradación del medio ambiente y, sobre todo, con los alimentos genéticamente modificados. Con el fin de seguir contribuyendo al desarrollo humano, los científicos agrícolas deben recuperar credibilidad y aceptación pública.

En consecuencia, con estos principios se pretende con el modelo potenciar el proceso de gestión agrícola, detectando las anomalías y estableciendo rutas efectivas en el proceso de producción hacia beneficios sociales y el desarrollo empresarial; dentro de una visión global e integrada con el entorno. El modelo a partir de la relación interactiva de funciones, variables y factores, la integración recíproca de los procesos, mediante una articulación factible, que va siempre en una interacción entre lo interno y lo externo y viceversa, en el contexto agroecológico.

Mediante la construcción y la validación del modelo propuesto se observará el efecto e impacto del enfoque agroecológico con que se trabajará en todo el entorno; desde la propia organización en su accionar constructivo con otros actores clave e imprescindibles en la floresta competitiva agrícola. El modelo de gestión con enfoque agroecológico para las PyMEs bananeras se fundamenta en requisitos; premisas; funciones clave y principios básicos¹, para el desarrollo del proceso de gestión empresarial agrícola (Figura 1).

El modelo posee una metodología básica, cualitativa, cuantitativa e interdisciplinaria; su objeto integra diversas disciplinas y su base común son los procesos de gestión, que se establecen dentro de la agricultura, lo económico y lo ecológico inmerso en una clara y fundamentada responsabilidad empresarial y social. El modelo en sí es del tipo multifuncional², donde se integran tres funciones básicas: la planificación productiva, la organización productiva y la aplicación productiva. Posee un carácter multifactorial y comparativo, dentro del proceso de toma de decisiones, apoyándose en métodos aritméticos simples.

¹ Nota de los autores: **Requisitos** (exigencias de funcionamiento); **premisas** (condiciones dadas o que existen); **funciones clave** (acciones, desempeño de cada elemento) y **principios** (declaraciones normativas, políticas o marco estructural que debe cumplirse).

² Tomado de Carlota Pérez. Paradigma tecno-económico (2000:57) explica que los nuevos modelos apuntan a mayores convergencias con una utilización extensiva de la información.

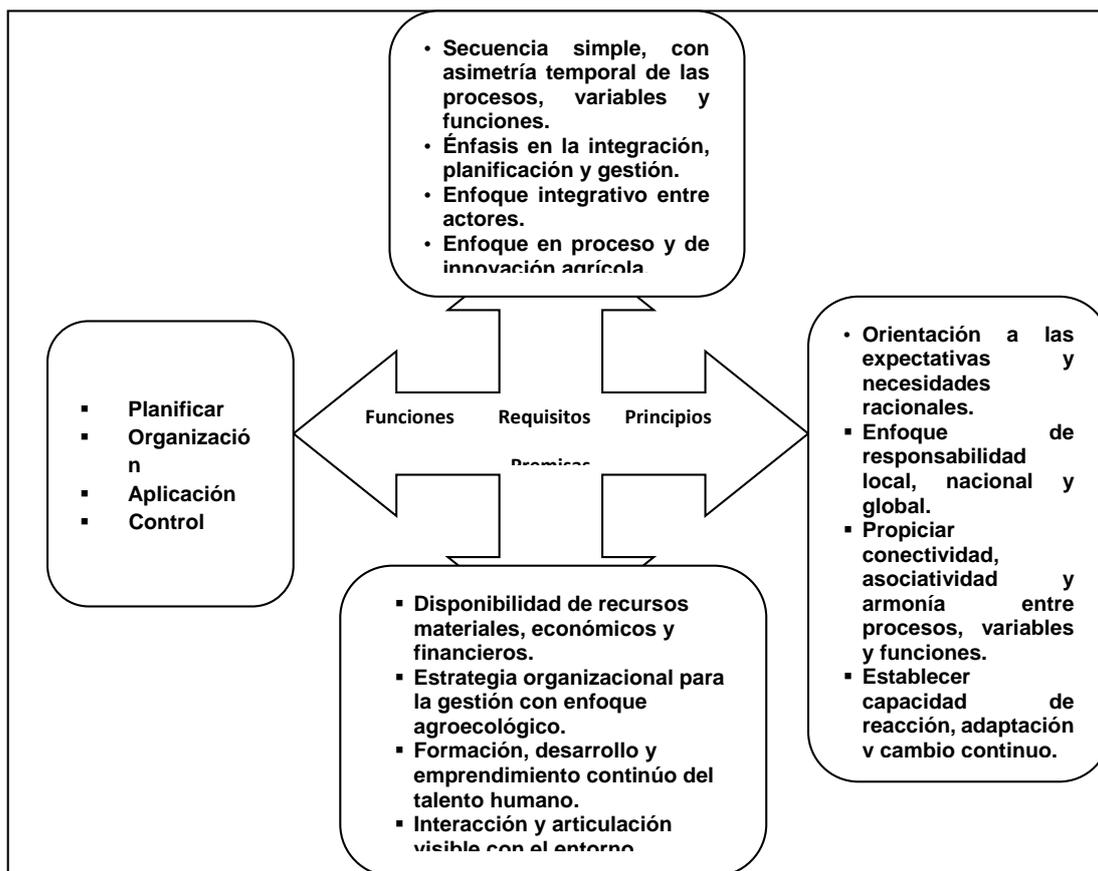


Figura 1. Requisitos, principios, premisas y funciones del modelo.

Fuente: Elaboración propia.

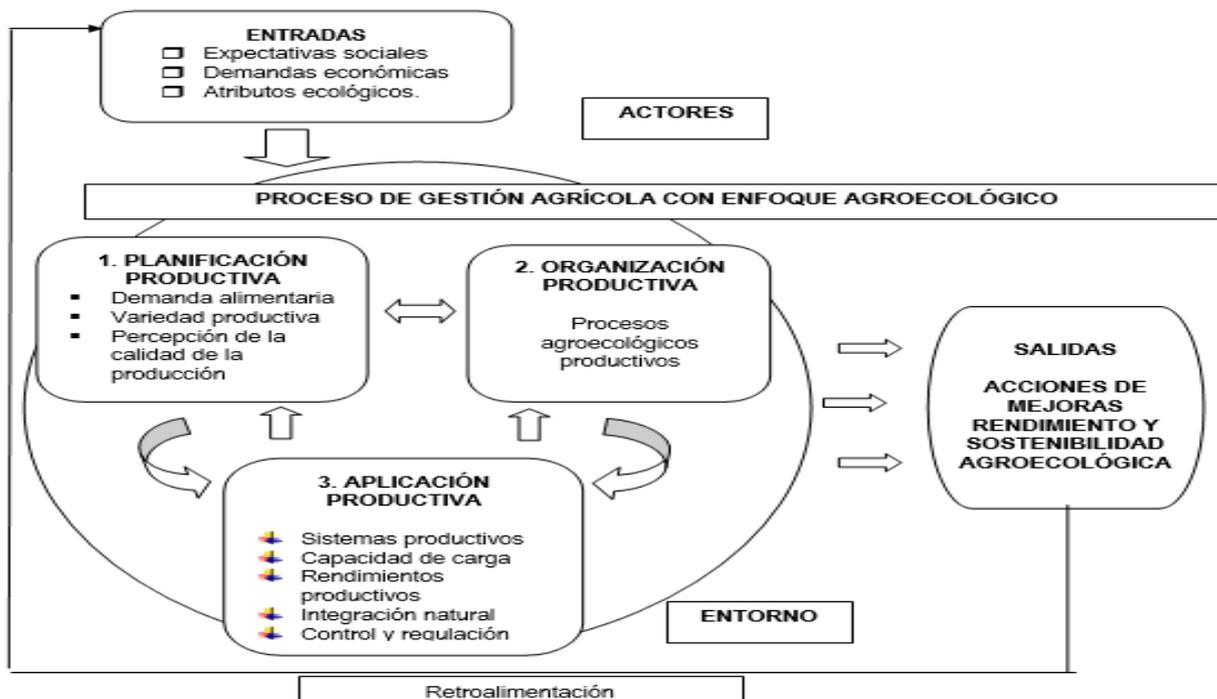


Figura 2: Modelo de gestión agrícola con enfoque agroecológico.

Fuente: Elaboración propia.

El modelo como se aprecia posee tres aspectos fundamentales: las entradas; el proceso de gestión agrícola con enfoque agroecológico en sí y las salidas condicionadas por las acciones de mejoras, el rendimiento y la sostenibilidad agroecológica.

Cada uno de los componentes del modelo se relaciona con los diferentes actores del proceso que actúan dentro del entorno social, económico y político.

Las entradas del modelo se aúnan en expectativas sociales respecto al proceso de obtención de alimentos para perpetuar la salud y desarrollar la existencia humana, considerando las condiciones biofísicas y socioeconómicas; por otro lado, se manejan las demandas económicas desde lo local, lo nacional y lo global (*estos sistemas, complejos y dinámicos, están fuertemente influenciados por el medio rural externo, incluyendo mercado, infraestructura y programas, por lo que facilitan la evaluación ex ante de inversiones y políticas concernientes con la población rural* (Dixon et al., 2011)) y por último aparecen los atributos o exigencias ecológicas, matizadas en lograr la suficiencia alimenticia; así como la preservación de recursos naturales, en correspondencia con las necesidades y oportunidades de las colectividades rurales; propiciando a la vez una transformación positiva y coherente del agroecosistema.

Seguidamente se pasa al proceso en sí, de gestión agrícola con enfoque agroecológico, donde se exponen tres funciones clave: planificación productiva; la organización productiva y la aplicación productiva.

En la planificación productiva se parte del conocimiento de la demanda alimentaria de la localidad, los posibles excedentes para traspasar dicha demanda, acorde a posibilidades y capacidades productivas; observándose la variedad de los productos, acorde a la composición genética y por último la observancia de la percepción de la calidad de la producción en consonancia con experiencias de consumo pretéritos.

La función siguiente es la organización productiva, donde intervienen los procesos agroecológicos productivos, enfatizándose en todas las tareas del cultivo y del cuidado de la producción y del suelo, que van desde la organización del flujo de energía; los ciclos de materiales, la sucesión y la diversidad (alfa, beta y gamma) en el agroecosistema.

En la aplicación productiva se observa la praxis de los sistemas productivos, expuestos en la fase anterior; de la capacidad de carga (en cuanto a la propagación, la plantación, la cosecha y las afectaciones), la observancia de los rendimientos (conforme a grupos fenotípicos), la integración natural dentro de un equilibrado ambiente, (de beneficios y fertilidad del suelo; con un apropiado control de plagas, integrando agro ecosistemas diversificados y tecnologías auto-sostenidas) y el control y la regulación del proceso.

Las estrategias en esta fase se apoyan en paradigmas ecológicos, considerando que la utilización racional de recursos sea un efecto resultante de una combinación nutritiva y orgánica del suelo, con flujos cerrados de energía, un balance de plagas y un variado uso del suelo y del paisaje³.

El paradigma agroecológico posibilita concebir el agro ecosistema con todos sus elementos.

Como salda a esta última función clave se pueden establecer varios indicadores, que denotarán el éxito del proceso.

A continuación se exponen algunos de ellos:

³ **Nota de los autores:** El pensamiento es armonizar ordenadamente cultivos, árboles y animales en arreglos espaciales y temporales diversos.

- ✓ Sustentabilidad: Mantenimiento sostenido de la producción aparejado a la presencia de limitaciones ecológicas y obligaciones socioeconómicas.
- ✓ Equidad: Nivel de equilibrio con que son distribuidos los productos resultantes entre los productores y consumidores locales. Un agro ecosistema debe compensar las demandas alimentarias de la población, en aquiescencia con los costos sociales de la producción.
- ✓ Estabilidad: Producción condicionada bajo diversas restricciones climáticas, económicas y de administración.
- ✓ Productividad: Cantidad de producción por unidad de superficie, labor o insumo utilizado. Medida por unidad de labor o trabajo y por unidad de inversión de dinero.

Las salidas del modelo se manifiestan en las acciones de mejoras de los cultivos y los suelos; en los rendimientos productivos y en la sostenibilidad agroecológica; finalizando con un proceso de retroalimentación que recorre la ruta hacia las entradas, concretando la sistematicidad del modelo.

Conclusiones generales.

- Con la posterior aplicación del modelo de gestión empresarial se pretende generar actitudes positivas hacia la gestión sustentable y sostenible.
- Los miembros de las pequeñas y medianas empresas bananeras dispondrán de alternativas para el desarrollo de la gestión empresarial y se obtendrá conocimiento estratégico de la cultura integral de sostenibilidad por parte de sus miembros, permitiendo el establecimiento un sistema de gestión agrario sostenible.

Bibliografía.

1. Amador, M. 2009. La situación de la producción orgánica en Centro América. Ponencia presentada en el Taller de Comercialización de Productos Orgánicos en Centro América. Abril, 2009. IICA.
2. ACTAF. 2013. Desafíos de la Agricultura Orgánica para los países en desarrollo. La experiencia cubana al alcance de todos. Biblioteca ACTAF.
3. Dixon et al. 2011. Transformando realidades agrarias en América Latina. La Habana, Cuba
4. FAO, 2014. Programa de agricultura orgánica. www.fao.org/organicag/oa-home/es
5. FIDA, 2006. La Adopción de la agricultura orgánica por parte de los pequeños productores de América Latina y el Caribe.
6. Funes, F. 2007. El movimiento cubano de agricultura orgánica. En: Transformando el campo cubano. Avances de la agricultura sostenible. La Habana, Cuba: 1-14.
7. Funes, F. 2006. Ganadería Ecológica. Avances y potencialidades en Cuba. Conferencia. En: Jornadas Iberoamericanas sobre Agricultura y Ganadería Sostenibles. CYTED. República Dominicana.
8. García, Margarita. 1998 Contribución al estudio y utilización de los abonos verdes en cultivos económicos desarrollados sobre un suelo Ferralítico Rojo de La Habana. Tesis en opción al grado de Doctor en Ciencias Agrícolas. La Habana
9. Leyva, A. y Pohlman, J. 2007. Reflexiones sobre la Agroecología en Cuba. Análisis de la Biodiversidad. Instituto Nacional de Ciencias Agrícola, San José de las Lajas, La Habana. 2007. 290 p.
10. Monzote, M. 2010. Agricultura Orgánica. Paradigma del Siglo XXI. 6:1:7-10.
11. Monzote, M., F. Funes – Monzote. 2008. Sistemas integrados ganadería/agricultura con bases agroecológicas. Indicadores y evaluación. I Curso Internl. G. Agroecol. C. de La Habana, Cuba
12. Mintzberg. 1991 Teoría de las organizaciones. Editorial Deusto.
13. Morgan. 2003. Organización y gestión. Editorial Olimpo. Argentina
14. Pérez Carlota. 2010. Paradigma tecno-económico 6ta. Edición Editorial Pueblo y Revolución. Cuba

ESTRATEGIAS DE COMUNICACIÓN APOYADAS EN FORMATOS HÍBRIDOS

Aida María de Vicente Domínguez
Grupo de investigación HUM 664
Universidad de Málaga

Resumen: Las nuevas tecnologías están generando innovadoras estrategias de comunicación y una de ellas es producir publicidad combinando los entornos físicos con los virtuales. Formatos híbridos que permiten crear novedosos espacios creativos y originales ambientes narrativos escénicos para captar al consumidor. Estrategia que se pretende abordar en este trabajo a través de los siguientes objetivos: dar a conocer innovadores soportes publicitarios híbridos creados en proyectos de investigación I+D+i; identificar los dispositivos más usados por los creativos para unir el entorno real con el digital; mostrar las principales herramientas creadas para generar esta combinación off/on, y explicar los motivos de su implantación en la nueva sociedad de la información. Una modalidad de comunicación que implica una transformación en el sector publicitario y en los hábitos o prácticas de consumo más tradicionales.

Palabras claves: comunicación, formatos híbridos, innovación, nuevas tecnologías.

1. Introducción

Las nuevas tecnologías están configurando el nuevo paradigma de la comunicación publicitaria. Los creativos están integrándolas en sus estrategias de comunicación para anunciar un producto o promocionar una marca a través de diversas modalidades y una de ellas son los formatos híbridos que cohesionan lo real con lo virtual. Por tanto, entornos que existían “en forma separada se combinan para generar nuevas estructuras, objetos o prácticas” (García Canclini, 2001: 14) que sumergen al consumidor en novedosos espacios creativos publicitarios o ambientes narrativos escénicos.

Asimismo, investigadores españoles han diseñado innovadores dispositivos publicitarios cuyo soporte físico, dotado de una tecnología de vanguardia, es capaz de publicitar anuncios virtuales e interactivos acordes a las preferencias del público. Innovaciones que son el resultado de investigaciones desarrolladas en proyectos de investigación I+D+i y que podrían reestructurar el modelo de negocio empresarial.

En este contexto, como apuntaba Covaleski, la transición constante que caracteriza a la publicidad precisa que creativos e investigadores dialoguen a favor de teorías y prácticas convergentes:

“Mas, como campo de pesquisa ou de atuação profissional, a publicidade permanece em constante transição e, de modo concomitante, requer evolução frequente; pesquisadores e publicitários necessitam dialogar em prol de teorias e práticas convergentes” (Covaleski, 2012: 55).

2. Dispositivos publicitarios off/on creados en proyectos de investigación I+D+i

La evolución en la entrega y personalización de contenidos digitales no ha dado aún un salto cualitativo en materia tecnológica. Lo que sí se ha observado es que, aunque la inversión global en publicidad digital no ha variado significativamente, sí ha variado el medio en que ésta es distribuida tomando un especial protagonismo los medios digitales.

Es cierto que, en muchos casos, la publicidad suele ir dirigida hacia sectores concretos como jóvenes, mujeres, hombres, etc., pero en ningún momento, durante el camino evolutivo de la tecnología se han conseguido desarrollar herramientas que puedan originar una publicidad personal especialmente enfocada a uno o varios usuarios en concreto.

Aquí es donde nace el proyecto ADAPTA “Tecnologías para la personalización y la interacción de contenidos digitales”. Un proyecto cuya finalidad es encontrar una línea de investigación donde la tecnología pueda ayudar a los contenidos digitales (indistintamente de la fuente) a llegar de forma personal a todos y cada uno de los usuarios finales en el mundo. Por ello, la investigación se centra en el desarrollo de un soporte publicitario basado en sistemas de señalización digital dinámica (Digital Signage) capaz de interactuar con el consumidor en espacios públicos y mostrarle publicidad interactiva personalizada en tiempo real conforme a sus preferencias y necesidades.

El Sistema se ha diseñado con una tecnología de vanguardia y se conforma de varios módulos en los que están implicadas diversas de éstas tecnologías (SVM, data mining, Kinect, WebGL, modelado 3D, entre otras).

Por un lado, ADAPTA aplica la robótica a la publicidad para suscitar la atención de los usuarios y ofrecerles publicidad no intrusiva. El resultado final es un dispositivo publicitario denominado “Gualzru”, un robot con innovadoras funcionalidades: capacidad para acercarse al público, mantener conversaciones con él, obtener datos de su perfil y acompañarle a un panel interactivo para ofrecerle publicidad, en tiempo real, acorde a sus preferencias y características.

Por otro lado, ADAPTA se compone de un panel publicitario interactivo que conforma el grueso de la investigación realizada durante el proyecto. Los cometidos de este panel, que coinciden con las líneas de investigación desarrolladas por el equipo participante en el proyecto, se basan en: la captación no intrusiva de datos de los usuarios, el reconocimiento del perfil de usuario en base a la información recopilada y la generación de recomendaciones personalizadas al perfil detectado con la finalidad de presentar publicidad, en tiempo real, adaptada a las preferencias de los usuarios. En concreto, el sistema muestra un catálogo de productos acorde con los datos obtenidos por el sistema de reconocimiento.

Asimismo, significativas son para el sector publicitario otras de sus funcionalidades: la capacidad para medir la respuesta del usuario, la interacción con modelos 3D de los productos publicitarios y la adquisición instantánea del producto a través de la tecnología móvil.

Esta iniciativa ha sido coordinada por Indra en consorcio con diversos centros de investigación como la Fundación para la Investigación y el Desarrollo de las Tecnologías de la Información en Andalucía (FIDETIA), y diversas empresas especializadas en Tecnologías de la Información, medios de comunicación y telecomunicaciones como Secuoya, Ingenia, Wellness Telecom, Bellow y Tedral. Así como, con la Universidad de Málaga, la Universidad de Granada, y la Universidad Politécnica de Madrid.

Una investigación dotada con un presupuesto global de 5,2 millones de euros dentro del programa Feder-Innterconecta: iniciativa del CDTI (organismo dependiente del Ministerio de Economía y Competitividad) cofinanciada por el Fondo Tecnológico a través de fondos FEDER (Fondo Europeo de Desarrollo Regional) y la Consejería de Economía, Innovación, Ciencia y Empleo de la Junta de Andalucía.

3. Dispositivos y herramientas usadas en los formatos publicitarios híbridos

El informe “Top tendencias 2014” del Instituto Advertising Bureau (IAB) desvelada que el móvil sería el dispositivo en auge para unir el mundo digital con el offline, e indicaba que la combinación híbrida o integración off/on se produciría mediante “herramientas como códigos QR, NFC o la Realidad Aumentada” (AIB, 2014: 20). Tecnologías que forman parte del universo publicitario contemporáneo.

Los códigos QR pueden observarse actualmente en camisetas, tarjetas de visita, vasos, anuncios en revistas o periódicos, publicidad exterior, televisión, coches, *packaging* de productos, etc. Códigos que están implementándose para ofrecer al usuario, de forma inmediata, contenidos de un producto o marca como su ubicación, horario, servicios del negocio, acciones de contacto, descuentos o promociones canjeables, participación en sorteos o encuestas, noticias, enlaces, información del objeto de consumo en diversos formatos, conexión con su Web o redes sociales, etc.

Para acceder a la información encriptada en estos códigos de respuesta rápida, creados en 1994 por la corporación japonesa Denso-Wave es preciso disponer de un dispositivo con conexión a Internet, un lector de código QR (software de lectura) y una cámara de fotos para capturar la imagen.

La tecnología NFC (Near Field Communication) esta integrándose para ofrecer contenidos similares a los aportados por los códigos QR. Sin embargo, se trata de una tecnología inalámbrica de corto alcance: el usuario tan sólo precisa ajustar en su teléfono el NFC y acercarlo a la etiqueta insertada en el soporte físico para visualizar los contenidos publicitarios on line.

Y a diferencia de los códigos QR y la tecnología NFC, la Realidad Aumentada (Augmented Reality) permite superponer en los soportes físicos elementos virtuales creando nuevos ambientes narrativos mixtos. Con esta tecnología se está experimentando en la comunicación publicitaria para ofrecer al posible consumidor innovadoras formas de interactuar virtualmente con el producto: visionar el objeto de consumo desde todos sus ángulos, probarse el producto, configurarlo según sus preferencias o acceder a contenidos extras tridimensionales, son algunas de sus aportaciones al sector publicitario.

Por tanto, las nuevas tecnologías están formando parte de la estrategia creativa remodelando el universo publicitario. Prácticas creativas que continuaran reestructurando el modo tradicional de plantear, idear, crear y producir una pieza publicitaria. Lo que implica que conceptos como “informática”, “programación” o “*Software*” continuarán en auge en el nuevo entorno publicitario.

4. Mezclas híbridas en la narrativa publicitaria

Atendiendo al proceso de integración de estas tecnologías en la comunicación publicitaria se considera significativo reflexionar sobre cómo se mezclan ambos entornos en un anuncio. Y es que en algunos casos predomina la información real sobre la virtual y en otros impera la presencia inversa. Covaleski hacia referencia al grado de contundencia existente entre un tipo de contenidos u otros en la pieza publicitaria:

“Como em toda possibilidade de mediação, no hibridismo também haverá a condição de trânsito por regiões fronteiriças entre os elementos que se mesclam, podendo existir maior contundência de um perante o outro ou a completa transformação dos dois elementos de origem no terceiro, de destino” (Covaleski, 2012: 54).

En este contexto se pueden señalar, aunque pueden existir más variantes, tres posibles grados de implementación o combinación off/on:

- Anuncios que permiten visualizarse íntegramente en la infraestructura física y las nuevas tecnologías se usan para ofrecer contenidos adicionales.
- Piezas publicitarias que insertan una parte de la estrategia de comunicación en el soporte impreso y la mitad complementaria en la plataforma digital. Por tanto, acceder al entorno on line es preciso para terminar de visionar el anuncio.
- Piezas publicitarias que precisan de las nuevas tecnologías para acceder al visionado del anuncio de principio a fin, como pueden ser los anuncios que insertan exclusivamente en el soporte físico un código QR.

Mezclas híbridas que invitan a reflexionar sobre el papel que tendrán las nuevas tecnologías en la publicidad. Y es que la estrategia creativa determinará si su uso será opcional u obligatorio para visualizar el anuncio. Nuevas formas de dialogar o comunicarse con los posibles clientes cuya integración, evolución y aceptación transformaran colateralmente las prácticas de consumo tradicionales.

5. ¿Por qué se usa como estrategia de comunicación la publicidad híbrida?

La revolución tecnológica empieza emerger en el nuevo ambiente publicitario contemporáneo, principalmente, porque los dispositivos capaces de combinar ambos entornos estaban altamente integrados en la sociedad como revelaban diversos estudios.

El “VI Estudio Anual *Mobile Marketing*” desvelaba que nueve de cada diez internautas tenía un Smartphone. Y relevantes son los datos que se aportaban en el “Informe

Sociedad de la Información en España 2014”: el 80% de los usuarios accedía a Internet a través del móvil y España lideraba el uso de Smartphones en los países de la UE.

Por tanto, estas prácticas comunicativas fueron uno de los factores por los que el sector publicitario optó por estos nuevos formatos. Y es que “la mejora en los digital devices, el avance en los lenguajes de programación y la rapidez en la conectividad han perfilado, a un nuevo consumidor absolutamente dependiente de todo tipo de dispositivos digitales” (Solana y Carreras, 2011: 65).

Asimismo, otros factores también determinan optar por estas tecnologías para redireccionar al público desde espacios o infraestructuras físicas a entornos publicitarios virtuales:

- Innovación: permiten añadir, alterar o modificar las fórmulas tradicionales de producir publicidad dotando a los soportes físicos de nuevas funcionalidades.
- Competitividad: las posibilidades creativas que brindan estos formatos incrementan la atracción y retención del producto o marca en la mente del consumidor. Posicionamiento que puede provocar la adquisición de dicho objeto de consumo frente al de la competencia.
- Actualización: la información encriptada permite modificarse.
- Medición: ofrecen datos en tiempo real de la respuesta del mercado ante una determinada campaña publicitaria.
- Interactividad: permite la retroalimentación en el proceso comunicativo entre la marca y el consumidor.
- Creatividad: como se expone en el proyecto europeo Crea Business Idea (2010, 6) “En un entorno cambiante como el actual en el que la capacidad de competir de las empresas responde cada vez más a intangibles como la innovación o el conocimiento, la creatividad se está erigiendo como un elemento de vital importancia para asegurar la competitividad de las regiones y las empresas”.

Asimismo, estas tecnologías pueden aplicarse en divergentes infraestructuras físicas. Un factor significativo para el sector publicitario porque se amplían los entornos donde acercarse al consumidor. Por tanto, todo dependerá de la creatividad del publicitario.

6. Nuevas tecnologías, publicidad y sociedad

Mcluhan ya pronosticó en su obra *Understanding Media*, en el capítulo dedicado a los anuncios, que la publicidad es el reflejo de la idiosincrasia, costumbres o hábitos sociales. En concreto exponía que los historiadores algún día descubrirían que los anuncios de nuestro tiempo constituyen el más rico y fiel reflejo diario de la sociedad: “The historians and archeologists will one day discover that the ads of our time are the richest and most faithful daily reflections that any society ever made of its entire range of activities”. (1964, 253)

En este contexto, bien es cierto, que el sector publicitario está experimentado con las nuevas tecnologías para ofrecer al target nuevas experiencias híbridas que sean eficaces en términos empresariales. Como también lo es, que estos nuevos formatos publicitarios, paralelamente, reflejan las nuevas prácticas sociales que rigen el modo de comunicarlos en la sociedad actual.

Nuevas formas de producir publicidad que continuaran reestructurando el sector publicitario porque para diseñar este tipo de anuncios es preciso tener conocimientos de programación. Por tanto, o se amplían las destrezas de los creativos, o bien, se incrementará la presencia de informáticos en las agencias de publicidad. Incorporaciones que ya se vienen realizando desde años atrás como señalaba Corredor:

El área tradicional de creatividad se está viendo reforzada con la incorporación de perfiles próximos al área de informática. Se trata de las figuras del programador creativo y del diseñador *Front/End*, cuyas funciones se concretan en la programación y diseño, respectivamente, de piezas para Internet, teléfonos móviles y otros dispositivos, con el objetivo de materializar de forma óptima las ideas de los directores creativos, a quienes reportan directamente. Los lenguajes de programación y el entorno web son aspectos comunes en la formación de ambos perfiles profesionales que, adicionalmente, deben tener conocimientos sobre sistemas operativos, navegadores y bases de datos en el caso de los programadores creativos y de diseño gráfico *on* y *off line* y formatos publicitarios digitales, por parte de los diseñadores *Front/End*, (Corredor, 2011: 99).

De hecho, significativas son las previsiones aportadas en el informe “*Perfiles profesionales más demandados de la Industria de Contenidos Digitales en España 2012- 2017*”. Este estudio, promovido por la Fundación de Tecnologías de la Información en colaboración con la asociación de empresas de electrónica, tecnologías de la información, Telecomunicaciones y Contenidos Digitales en España (AMETIC), subvencionado por el servicio público estatal (SEPE) y elaborado por Rooter, señala que dos de los perfiles profesionales más demandados serán el de programador y técnico desarrollador de aplicaciones móviles.

Por tanto, las estrategias de comunicación apoyadas en formatos híbridos aportan novedosas formas de comunicarse con el consumidor, al tiempo que generan una reestructuración en el propio sector. Y es que implican un replanteamiento en el modo de crear, plantear y producir una pieza publicitaria. Nuevos formatos que dependiendo de su implementación, evolución y aceptación por parte de los usuarios, también implicarán cambios en los hábitos o prácticas consumistas tradicionales.

7. Referencias bibliográficas

Andrés y Okazaki (2012) “El uso de los códigos QR en España”, *Distribución y Consumo*, nº 123, 62, 46.

Corredor, P. (2011). “En clave digital. Nuevos profesionales en publicidad”, *Telos*, Abril - Junio 2011, 97- 100.

Covaleski, R. (2012). “O processo de hibridização da narrativa publicitária”, *Revista Comunicação*, nº 10, Vol.1, 52-62.

Crea Business idea (2010). *Manual de creatividad empresarial*. Disponible en: [file:///C:/Users/a/Downloads/Manual-de-la-creatividad-empresarial-pdf20\(2\).pdf](file:///C:/Users/a/Downloads/Manual-de-la-creatividad-empresarial-pdf20(2).pdf)

Conrado, S; Mosqueda, M. L; Vega, M; Pérez, N; Fernández, D. (2012). Perfiles Profesionales más demandados en el ámbito de los Contenidos Digitales en España 2012 – 2017. Fundación de Tecnologías de la Información (FTI) de AMETIC. Disponible en: http://ametic.es/sites/default/files//pafet_vii_perfiles_profesionales_cd_fti-rooter_1.pdf

Fundación Telefónica (2001). *Realidad Aumentada: una nueva lente para ver el mundo*. Barcelona: Editorial Ariel.

García Canclini, N. (2001). *Culturas híbridas: estrategias para entrar y salir de la modernidad*. Grijalbo, México.

IAB. Interactive Advertising Bureau (2014). Top Tendencias 2014. Disponible en: http://www.iabspain.net/wp-content/uploads/downloads/2014/01/TopTendencias2014_IAB_Spain.pdf

IAB. Interactive Advertising Bureau (2014). “VI Estudio Anual Mobile Marketing”. Disponible en: http://www.iabspain.net/wp-content/uploads/downloads/2014/09/VI_Estudio_Anual_Mobile_Marketing_version_abierta1.pdf

“Informe de la Sociedad de la Sociedad de Información en España” (2014). Disponible en: <http://www.abc.es/gestordocumental/uploads/internacional/siE2014.pdf>

Mcluhan, M. (1964). *Understanding media. The extension of the man*. Disponible en: http://robynbacken.com/text/nw_research.pdf

Solanas, O.; Carreras, G. (2011). “Nuevos medios publicitarios: La influencia del mundo digital en la planificación de medios”. *Trípodos*, nº 28, 63-81.

PRESENTE, PASADO Y FUTURO DEL PERIODISMO DIGITAL

Aida María de Vicente Domínguez
Grupo de investigación HUM 664
Universidad de Málaga

Resumen: La llegada de la plataforma digital y su implementación en la sociedad ha generado un cambio de paradigma sin precedentes en el sector de la comunicación. Alejada queda la visión inicial del periodismo digital. Y es que las aportaciones e innovaciones ofrecidas por Internet han reestructurando continuamente, desde sus inicios, el modo de contar historias y el modelo de negocio digital. Por ello, el objeto de este trabajo es ofrecer una panorámica de cómo fueron los inicios del periodismo digital hasta las nuevas modalidades de comunicación en la nueva era de la sociedad de la información.

Palabras claves: periodismo, comunicación, digital, nuevas tecnologías, innovación.

Abstract: The digital platform and its implementation in the new information society has generated a paradigm shift, unprecedented, in the communication sector. The first vision about the digital journalism is very far of the current reality. Internet has generated new modalities of communication and also the digital platform has restructured the model of digital business. Therefore, the purpose of this article is to show a panoramic from the beginnings of digital journalism to the new patterns of communication in the new age of digital society.

Key Words: journalism, communication, digital, news technologies, innovation.

1. Inicios del periodismo digital

Las ediciones Web de los medios de comunicación han recibido diferentes terminologías. Tómese como referencia las aportadas por Canavillas (2007: 2):

- ✓ Periodismo on line (De Wolk, 2001; Ward, 2002)
- ✓ Periodismo electrónico (Diáz Noci, 2001)
- ✓ Periodismo digital (Machado y Palacios, 2003; Barbosa, 2005)
- ✓ Periodismo cibernético (Gómez Méndez y Gil, 2001)
- ✓ Ciberperiodismo (Salaverría 2005; Parray Álvarez , 2004)

Ediciones digitales que los *mass media* decidieron implantar, principalmente, para tener presencia en Internet. Si no se estaba en la plataforma digital pendía la acusación de medio anquilosado en el pasado, mientras que adaptándose demostraban su interés por las nuevas tecnologías, mejorando así su imagen ante el lector. Por tanto, esta adaptación era obligada y necesaria sino querían quedarse obsoletos.

Además, los informes elaborados por el Observatorio Nacional de Telecomunicaciones y la Sociedad de la Información (ONTSI) señalaban que más de veinte millones de internautas habían accedido a Internet, lo que indicaba que los usuarios utilizarían la plataforma digital para informarse y buscar contenidos.

En concreto, la estrategia empresarial emprendida para adaptarse al soporte digital consistió, señala De Vicente (2011, 2), en crear una página Web con dominio propio, incluirse en buscadores y volcar los contenidos de su edición impresa a su portal Web. Estos fueron los primeros pasos seguidos por un alto porcentaje de medios para implantar su edición en la plataforma digital.

No obstante, algunas empresas fueron más reticentes como señala Estévez (2007, 47):

“Desde 1995, con mayor o menor agilidad, los medios de comunicación habían ido dando el salto a la Red, primero con carácter experimental y después decididamente convencidos de la necesidad de diversificar su negocio y no quedarse al margen de la nueva revolución de Internet. En concreto, la fulgurante bolsa del portal Telefónica Terra, el 17 de noviembre de 1999, logró que hasta los más reticentes editores se convenciesen de la importancia de capitalizar su marca y su audiencia en el nuevo contexto digital”.

No obstante, aunque en sus orígenes la tendencia generalizada consistió en volcar los contenidos de sus ediciones impresas, como expone Edo (2000, 67), en una segunda etapa se producen algunas diferencias entre ambos formatos porque comenzaban “a adaptarse a los usos y posibilidades de la publicación on line, tanto en lo que se refiere a la información como a la propuesta de servicios, y a contar con una redacción distinta para editar las páginas de cada una. Y desde 1998 aparecen periódicos exclusivamente digitales aunque todavía con características clásicas”.

2. Evolución del periodismo en Internet

Cabrera (2000, Web) agrupa la evolución del periodismo en Internet en diversas fases. Identifica dos fases precedentes a la digital que son:

- El modelo facsimilar: volcado de los contenidos impresos en formato PDF.
- El modelo adaptado: uso de hipertextos o enlaces en diseños simples que empezaban a diferenciarse del impreso.

El siguiente modelo, señala Cabrera (2000), sí sería el digital cuyas ediciones on line se caracterizarían por un diseño propio que incluía nuevos servicios y producían contenidos incrementando las posibilidades de la Web. Unas ediciones más interactivas que pasaban a convertirse en un complemento de las ediciones impresas. Y como pronosticaba, la siguiente fase sería el modelo multimedia: ediciones digitales completamente diferentes de la impresa desde el punto de vista visual y de los contenidos. Un medio que aprovecharía las posibilidades de interactividad y multimedialidad para ofrecer la información en nuevos formatos.

3. El periodismo multimedia

El periodismo multimedia es un modelo de producción y edición de la información que utiliza soportes comunicativos divergentes para informar de un hecho o acontecimiento (infografía, galerías de fotos, videos, etc) en los *mass media*. Ergo, su particularidad reside en usar varios códigos cohesionados entre sí para dar un significado unitario a la pieza informativa:

“Un producto informativo que sólo permita acceder a un texto, a un vídeo y a una grabación de sonido por separado no se puede considerar propiamente como un mensaje multimedia; se trata simplemente de un conglomerado desintegrado de mensajes informativos independientes. En suma, sería algo que, como apunta Pérez-Luque, cabría designar más propiamente como *many media*” (Salaverría, 200: 388).

Nuevas formas de producir y editar contenidos que empezaban a incorporarse mientras que, paralelamente, en la sociedad se implantaba un nuevo modo de comunicarse: las redes sociales. Su uso era tan activo que era preciso adaptarse a ellas. A partir de ese momento, no sólo era válido mostrar la información a través de la Web: también era preciso canalizarla a través de los nuevos sistemas que utilizan y solicitan los ciudadanos.

Redes sociales que, afirmaban, serían nuevas fuentes de interés periodístico. Eso sí, también advertían de la imperante necesidad de contrastar la información volcada en estos nuevos medios.

4. Las redes sociales

La necesidad de tener presencia en las redes sociales no sólo era precisa para adaptarse a los nuevos tiempos y demandas sociales. La nueva estrategia empresarial también estaba motivada por las posibilidades o beneficios que aportaba a la empresa.

De Vicente (2011) analizó los orígenes de las redes sociales en la prensa española y desveló que las empresas que tenían edición impresa se insertaron en las redes sociales a finales de la primera década del siglo XXI. Eso sí, los medios de comunicación que se crearon con posterioridad a dicha fecha las usaron desde sus comienzos. Perfiles en los que decidieron insertarse para tener mayor interactividad y aumentar tanto la difusión de las noticias como el número de seguidores.

Y significativo es que apostaron por dos redes principalmente: Facebook y Twitter, siendo la segunda la más usada por los profesionales para estar al día de las noticias, obtener nuevas noticias e incluso para hacer el seguimiento de ellas o establecer contacto con ciudadanos que estén en el lugar de los hechos.

En estos momentos, podemos indicar que estamos en la era del periodismo multimedia y de las redes sociales. Es difícil separar ambos conceptos en el entorno periodístico digital.

5. Reflexión final: el futuro del periodismo digital

La potencialidad de la plataforma digital es infinita y nuevos cambios obligarán nuevamente a las empresas de comunicación a reciclarse y adaptarse. De hecho, en los Medialabs se está experimentando con las oportunidades que ofrece la red para contar historias.

En concreto, el laboratorio de innovación audiovisual de RTVE.es ha experimentado con técnicas de gamificación y nuevas narrativas audiovisuales: ludificación, parallax scrolling, o la narrativa basada en audio slide. Y con nuevas modalidades de comunicación como el periodismo de datos o el periodismo inmersivo.

El periodismo de datos, como indican Flores y Salinas (2012, 8) “es posible gracias a la evolución tecnológica, que ha dado lugar a la digitalización de los hechos que suceden en el mundo y el uso de herramientas de intercambio de conocimientos unida a la conciencia cívica y la necesidad de transparencia de los periodistas, activistas, administradores y personas que encuentran representación en las filas de la cultura informal del Open Data”. Y en concreto, se caracteriza porque las fuentes de la pieza informativa son una gran cantidad de datos, los cuales, una vez extraídos se analizan, procesan, interpretan y muestran de forma comprensible al lector. Es decir, datos en bruto terminan convirtiéndose en un tema informativo de interés social.

Y el periodismo inmersivo se puede definir como una fórmula de narrar que utiliza las nuevas tecnologías para buscar una inmersión espacial que otorgue al usuario capacidad de actuación en el relato a través de recursos estéticos e interactivos. En concreto, Domínguez (2015, 420) lo define como “una forma narrativa que busca la inmersión a través de técnicas interactivas y visuales consistentes en fomentar el rol activo del usuario en el relato y una experiencia sensorial de exploración del espacio”.

En España varios medios de comunicación han colaborado conjuntamente, por primera vez, para producir dos piezas informativas utilizando técnicas inmersivas. Una de ellas es “*Urban Beekeeping*” y la otra “*Campo Urbano, ciudad rural*”. Piezas que pueden visionarse con el móvil a través de la aplicación VREAK que permitirá la visualización en 360 grados de estos reportajes, o con las nuevas gafas que grandes marcas han lanzado al mercado y que permiten una inmersión completa.

Por tanto, las nuevas tecnologías y la plataforma digital ofrecen una cantidad ingente de recursos que están aportando, continuamente, nuevas formas de contar historias, Por ello, probablemente, lo considerado en un tiempo presente como nuevas modalidades de comunicación, dentro de poco formen parte del pasado porque investigaciones, experiencias y tecnologías futuras vuelvan a reestructurar el modo de producir y editar contenidos informativos.

6. Referencias bibliográficas

Cabrera, M. A (2000). “Convivencia de la prensa escrita y la prensa on line en su transición hacia el modelo de comunicación multimedia”, *Estudios del mensaje periodístico*, nº 7, disponible en: http://www.ucm.es/info/period/Period_I/EMP/Numer_07/7-4-Comu/7-4-01.htm

De Wolk, R. (2001). *Introduction to online journalism*, Boston, Allynand Bacon.

De Vicente A. M (2011). Adaptación de las empresas de comunicación al nuevo escenario digital. En: *Actas del II Congreso Internacional de Ciberperiodismo y Web 2.0*, 9-11 de Noviembre, Universidad del País Vasco, Bizkaia Aretoa.

De Vicente, A. M. (2014). “Análisis de las redes sociales en los diarios digitales españoles”. *TecCom Studies*, 4, 291-297.

Díaz Noci, J. (2002). *La escritura digital. Hipertexto y construcción del discurso en el periodismo electrónico*, Universidad del País Vasco, Bilbao.

Domínguez, E. (2015), “Periodismo inmersivo o cómo la realidad virtual y el videojuego influyen en la interfaz e interactividad del relato de actualidad”, *El profesional de la información*, V. 24, n° 4.

Edo, C. (2000). Las ediciones digitales de la prensa: los columnistas y la interactividad con los lectores, *Estudios del Mensaje Periodístico*, n° 6, 63- 78.

Estévez, J. (2007). Periodistas en la red. En F. Jaúregui (dir.) y M. A. Menéndez (coord.), *Los secretos del Nuevo Periodismo ¿Está muriendo la información internacional?*, Generalitat Valenciana, Valencia.

Flores, J.; Salinas, C. (2012). Sinergias en la construcción del Nuevo Periodismo derivadas del Data Journalism y el Transmedia Journalism. III congreso Internacional Comunicación 3.0 “*Las media Enterprises y las industrias culturales, Investigar la Comunicación y los Nuevos Medios*”, Salamanca, España, Disponible en: http://www.2ip.es/wp-content/uploads/2013/01/sinergias_construccion_nuevoperiodismo.pdf

Gómez y Méndez, J. M; Gil, E. L. (2001). Delimitación del vocablo cibernética y otras voces tecnológicas en periodismo. Disponible en: http://www.ucm.es/info/emp/Numer_07/7-4-Comu/7-4-03.htm#Inicio

Macacho, E; Palacios, M. (2003). *Modelos de jornalismo digital*, Calandra, S. Salvador.

Parra, D; Álvarez Marcos, J. (2004). *Ciberperiodismo*, Síntesis, Madrid.

Salaverría, R. (2001). “Aproximación al concepto de multimedia desde los planos comunicativo e instrumental”, *Estudios del mensaje periodístico*, n° 7.

Salaverría, R; Sancho, F. (2007). “Del papel a la Web. Evolución y claves del diseño periodístico en Internet”. En: Larrondo, A; Serrano, T (coord.). *Diseño periodístico en Internet*. Disponible en: http://dspace.unav.es/dspace/bitstream/10171/5074/1/Del_papel_a_la_web.pdf

Ward, M. (2002). *Journalism online*. Oxford, Focal Press

Crea, innova: una propuesta formativa para incentivar la innovación en las organizaciones

Sandra María Rivas García¹, José María Romero Rodríguez², Amparo Castelló Quintana³

Universidad de Granada

smrivas@correo.ugr.es¹; rommarr@hotmail.com²; acastell@correo.ugr.es³

Resumen

La innovación y la creatividad en el trabajo influyen de forma determinante en el desarrollo y producción de la empresa. El objetivo de este trabajo consiste en dar a conocer al lector una propuesta de formación pedagógica que contribuya a mejorar la innovación mediante el desarrollo de diversas dinámicas. En este sentido, las diferentes dinámicas planteadas favorecen un clima de participación donde se fomenta el pensamiento creativo de los implicados. Por tanto, se puede llegar a mejorar los procesos para la innovación en las organizaciones aplicando y adaptando las técnicas a la necesidad de la misma.

Palabras clave: innovación; formación; técnicas de creatividad; dinámica de grupo; desarrollo organizacional.

1. La innovación en el trabajo

En los últimos tiempos el concepto de innovación ha estado muy presente en el estandarte empresarial, derivado en gran medida por la incursión de la tecnología. Se entiende por innovación a la introducción de algún nuevo factor al trabajo cotidiano que no había sido aplicado anteriormente con la finalidad de aumentar el valor del producto (CIDEM, 2007). En este sentido, para innovar debe haber un proceso creativo detrás que sustente ideas originales y con valor (Robinson y Aronica, 2013), posibilitando así la generación de nuevas propuestas aplicables al entorno laboral. La innovación en la empresa lleva consigo una serie de implicaciones tales como:

- Refuerza la capacidad creativa del personal.
- Adapta el trabajo al entorno laboral cambiante.
- Mantiene la competitividad de la empresa dentro del mercado laboral (Fernández y otros, 2012).
- Puede llegar a reducir costes y aumentar la productividad.
- Facilita la colaboración y el intercambio de ideas entre el personal.

En definitiva, los beneficios de estar en constante renovación dentro del ámbito empresarial son diversos, teniendo en cuenta que la adaptación y el cambio son características esenciales del mercado laboral actual. Por ello, cada vez más se inician procesos innovadores en las organizaciones con la finalidad de mejorar el proceso actual y generar productos novedosos que repercutan en una reducción de costes y un aumento del beneficio humano y económico.

1.1. Creatividad ligada a la innovación

La creatividad es un factor inherente a la innovación, en ocasiones a la hora de hablar de competencias algunos autores (Tejada y Navío, 2005; Blanco, 2007; Arribas, 2009) optan por añadir “Innovación” junto a “Creatividad”.

Como destaca Díaz y Morales (2011):

se puede decir que la creatividad es más probable en personas y lugares donde hay mayor asimilación de ideas nuevas, esto implica, que la creatividad, es reconocida cuando el mundo está preparado para ella, pues una idea creativa podría perderse si no hay un receptor que la asimile y la lleve a la práctica, pero sobre todo si no hay quien la valore como un desarrollo innovador (p.63).

Siguiendo esta aportación se constata la importancia de la figura de un dinamizador que sea el gestor del proceso de innovación a partir de las ideas creativas. Esta figura debe ser la encargada de iniciar, observar y apuntar todas aquellas propuestas que surjan por parte de los empleados y del ambiente. De esta forma, el proceso iniciado consiste principalmente en generar conocimiento y aplicarlo (López y otros, 2004).

Por otro lado, en ocasiones la innovación es la consecuencia de la detección de una necesidad o de la mejora de alguna parte del proceso, ya sea por iniciativa propia o en un proceso grupal a partir de la utilización de diferentes técnicas que favorezcan la generación de ideas.

2. Técnicas de creatividad que fomentan la innovación

En la contextualización de un proceso de innovación y la consecución del posterior éxito en la aplicación de la propuesta, deben intervenir los principales afectados. Partiendo de las opiniones y soluciones aportadas por el personal que conoce las necesidades de primera mano se puede llegar a establecer una respuesta sólida y fundamentada que derive en la mejora. Para ello, cuando se pretenda iniciar un proceso innovador se tiene que contar con la participación de todo el personal afectado.

Romero (2016a) propone una serie de técnicas de creatividad para dinamizar un grupo, entre ellas: *brainstorming*, 5W1H, Seis Sombreros, Árbol de características, SCAMPER, Phillips 6-6, y Diagrama de campo de fuerzas. Teniendo en cuenta la importancia de la participación en grupo, la aplicación de técnicas grupales que faciliten la generación de ideas es pertinente. En este sentido, la técnica de los “Seis Sombreros” aporta diferentes perspectivas de actuación a un problema o necesidad, por medio de la simulación grupal (De Bono, 2008). Además dependiendo del estilo de representación de la información de cada persona, en base a la programación neurolingüística (PNL), se podrán aplicar unas técnicas u otras en función de su caracterización en visual, auditivo o kinestésico.

En gran medida, es oportuno la utilización de ciertas técnicas en relación a los diferentes estilos de representación de la información. De este modo, siguiendo la clasificación de Romero (2016b) para el estilo visual las técnicas que potencian su habilidad son: diagrama de Ishikawa, mapas mentales, mapas conceptuales y esquemas; para el estilo auditivo: debate, metáforas, mnemotécnicas y asamblea y; por último, para el estilo kinestésico: trabajo de campo, *role playing* y dramatizaciones. Aunque se parta de una clasificación previa todas las técnicas son aplicables a todas las personas. El pertenecer a un estilo u otro no implica que no se puedan realizar otras tareas que a priori según la PNL no tienen que ver con el estilo predominante de representación de la información.

Las técnicas mencionadas ayudan en la aportación de ideas creativas a un problema o necesidad, las cuales se transformarán finalmente en propuestas de innovación válidas por el hecho de partir desde la participación de los implicados y valiosas por provenir de una sesión grupal en la que prima el respeto y la colaboración.

3. Propuesta formativa basada en la innovación

La propuesta que se presenta recoge una serie de objetivos, los cuales implican su consecución a través de la realización de las actividades planteadas (tabla 1).

Tabla 1

Objetivos y actividades en los que se basa la propuesta formativa

Objetivos	Actividades
<ul style="list-style-type: none"> · Comprender la importancia y repercusión de la innovación en el trabajo. 	<ul style="list-style-type: none"> · Dinámica grupal sobre innovación (tabla 2). · SCAMPER (tabla 3). · Árbol de características (tabla 4).
<ul style="list-style-type: none"> · Desarrollar la capacidad creativa mediante la participación e implicación en las sesiones grupales. 	<ul style="list-style-type: none"> · Seminario reflexivo (tabla 5). · Cuchicheo (tabla 6). · Diagrama de campo de fuerzas (tabla 7).
<ul style="list-style-type: none"> · Adquirir técnicas de creatividad a partir de la experimentación. 	<ul style="list-style-type: none"> · Phillips 6-6 (tabla 8). · Seis Sombreros (tabla 9). · 5W1H (tabla 10). · Brainstorming (tabla 11).
<ul style="list-style-type: none"> · Valorar nuevas posibilidades para desempeñar las labores diarias. 	<ul style="list-style-type: none"> · El diamante (tabla 12). · Mind map (tabla 13).

	<ul style="list-style-type: none"> · Análisis DAFO (tabla 14).
<ul style="list-style-type: none"> · Poner en práctica procesos innovadores en el puesto laboral, conociendo previamente su transferibilidad en el trabajo. 	<ul style="list-style-type: none"> · Bloqueos para el pensamiento (tabla 15). · Creatividad e innovación en el trabajo (tabla 16). · Diagrama de Ishikawa (tabla 17).

Siguiendo el planteamiento de actividades que se muestra en la tabla 1, a continuación se explica cada actividad de forma pormenorizada, así como el objetivo u objetivos que presenta, su duración, la forma de aplicación (individual o colectiva) y la temporización.

Tabla 2
Dinámica grupal sobre innovación

Actividad	Dinámica grupal sobre innovación
Objetivo	Desarrollar la innovación mediante la reflexión grupal.
Duración	60 minutos.
Aplicación	Colectiva.
Descripción	Mediante consenso grupal se define un problema sencillo a modo introductorio (qué realizar en el puesto laboral que no se esté llevando a cabo hasta ahora). A continuación, se divide el grupo y cada subgrupo deberá proponer pautas de actuación para abordar el problema. Por último se expondrán todas la ideas propuestas por ambos subgrupos para establecer una forma de actuación concreta.
Temporización	Se desarrolla en una sola sesión de 60 minutos con todo el grupo. Durante los primeros 20 minutos se explica la dinámica y se realizan los subgrupos así como la definición del problema. Para abordar las pautas de actuación respecto al problema se dispondrá de 20 minutos. Los 20 minutos restantes será para establecer la forma de actuación concreta.

Tabla 3
SCAMPER

Actividad	SCAMPER
Objetivo	Resolver necesidades a partir de la descomposición de sus partes.
Duración	90 minutos.
Aplicación	Colectiva.
Descripción	Las siglas SCAMPER hacen referencia a Sustituir, Combinar, Adaptar, Modificar, utilizar Para otros usos, Eliminar y Reordenar. Partiendo del acrónimo, el dinamizador dividirá la sesión en base a cada letra. En primer lugar, el grupo sustituirá los aspectos que no resulten esenciales de la necesidad planteada (planteamiento de un curso de formación sobre mediación); la posibilidad de combinarla con otras ideas (qué otros aspectos pueden incluirse en el curso); modificar los aspectos de los que se pueda prescindir (contenido no necesario); diferentes usos que puede tener el contenido (contextualizarlo en distintos ámbitos); eliminar el contenido innecesario y; reordenar el temario si fuera necesario.
Temporización	Se desarrolla en una sesión grupal de 90 minutos. En los primeros 10 minutos se explica en qué consiste la técnica y se resuelven las dudas. Posteriormente, se dedica 10 minutos por cada letra del acrónimo (70 minutos en total), trabajando en ese periodo temporal los aspectos a los que hace referencia cada una. En los 10 minutos restantes se pondrán en común las conclusiones a las que ha llegado el grupo.

Tabla 4
Árbol de características

Actividad	Árbol de características
Objetivo	Establecer conexiones entre las características del problema o necesidad.
Duración	60 minutos.
Aplicación	Colectiva.
Descripción	El árbol de características consiste en situar un problema en la base y a partir de ahí nombrar sus características para pormenorizar todas sus partes. Una persona será la encargada de dinamizar al grupo proponiendo el problema o necesidad de la que parte el grupo y a partir de ahí todos proponen las características del mismo, mientras el dinamizador dibuja el "árbol" de modo que el problema se sitúa en la base y las características sean las ramas. De este modo, posteriormente se avanza en la descripción de las características del problema, detallando cada una de ellas, formando así las hojas. Finalmente el árbol es expuesto a todo el grupo y se plantean soluciones a cada una de las características del problema.
Temporización	Se desarrolla en una sola sesión de 60 minutos con todo el grupo. Durante los primeros 10 minutos se explica en qué consiste la técnica y se resuelven todas las dudas, así como el establecimiento del rol de los participantes. En los 35 minutos posteriores se formará el árbol y en los 15 minutos restantes se expondrán las conclusiones.

Tabla 5
Seminario reflexivo

Actividad	Seminario reflexivo
Objetivo	Estudiar un tema en profundidad a través de la indagación y la reflexión.
Duración	30 minutos.
Aplicación	Colectiva.
Descripción	El grupo de participantes estudia en profundidad un tema pero no recibe la información ya elaborada, sino que investiga y profundiza. El dinamizador coordina las diferentes reuniones y la secuencia de trabajo, promoviendo la búsqueda de información individual para en la última sesión realizar una puesta en común e informe final.
Temporización	Se divide en 4 sesiones de 30 minutos cada una, en el primer seminario se explica en qué consiste y se establecen las funciones de cada uno. En los dos posteriores se irá comentando la información aportada por los participantes y se seguirán dando directrices sobre el trabajo. Y el último seminario se dedica a la puesta en común y la realización de un informe final sobre el transcurso de las distintas sesiones.

Tabla 6
Cuchicheo

Actividad	Cuchicheo
Objetivos	Conocer la opinión del grupo; Promover la participación; Llegar a un consenso grupal.
Duración	20 minutos.
Aplicación	Colectiva.
Descripción	Se organizan parejas para tratar un tema relacionado con las necesidades de la institución. El dinamizador introduce la cuestión con una pregunta concisa y por parejas se comenta durante 2 minutos. El diálogo simultáneo se hará en voz baja intercambiando ideas para llegar a una respuesta. De las respuestas u opiniones dadas por todas las parejas se extraerá la conclusión general y se tomarán las decisiones del caso. En caso de ser impares, el dinamizador hará la discusión con la persona restante.
Temporización	Se desarrolla en dos sesiones dependiendo del grupo, el gran grupo se divide en dos (número equivalente) para favorecer el desarrollo de la técnica. En los primeros 5 minutos se explica en qué consiste la actividad y se resuelven las dudas. A continuación cada pareja tiene dos minutos para comentar entre ellos su opinión sobre el tema (8 minutos en total). El resto del tiempo se empleará en exponer las ideas clave de cada pareja y generar un consenso grupal.

Tabla 7
Diagrama de campo de fuerzas

Actividad	Diagrama de campo de fuerzas
Objetivo	Analizar las ventajas y desventajas de un problema.
Duración	50 minutos.
Aplicación	Colectiva.
Descripción	El diagrama de campo de fuerzas consiste en la elaboración de un diagrama en forma de "T", en el cual se enumeran las ventajas y desventajas del problema. Para ello, en cada extremo se sitúan los aspectos positivos o negativos planteados por el grupo y se cuantifican del 1 al 5, dependiendo de la importancia. El dinamizador se encarga de elaborar el diagrama mientras el grupo participa. Finalmente se suman las puntuaciones para comparar los aspectos positivos y negativos, con la finalidad de mejorarlos o eliminarlos.
Temporización	Se desarrolla en una única sesión de 50 minutos con todo el grupo. En los primeros 10 minutos se explica en que consiste la técnica, posteriormente se dejan 15 minutos para establecer los aspectos positivos y 15 minutos para los negativos. En los últimos 10 minutos se sumarán las puntuaciones y se proponen las mejoras.

Tabla 8
Phillips 6-6

Actividad	Phillips 6-6
Objetivos	Fomentar la participación de los usuarios; Sintetizar la información derivada de las opiniones de cada implicado.
Duración	20 minutos.
Aplicación	Colectiva.
Descripción	Se forma un grupo de 7 personas para discutir un tema, en este caso relacionado con las necesidades de la institución. El dinamizador lo introduce y cada persona da su opinión durante un minuto. Cuando concluye la intervención de cada uno, el dinamizador expone las conclusiones generadas en la discusión para finalmente lograr el consenso entre el grupo.
Temporización	Se desarrolla en dos sesiones dependiendo del grupo, el gran grupo se divide en dos (número equivalente) para favorecer el desarrollo de la técnica. En los primeros 5 minutos se explica en qué consiste la actividad y se resuelven las dudas. A continuación cada persona del grupo tiene un minuto para dar su opinión sobre el tema (7 minutos en total). El resto del tiempo se empleará a exponer las ideas clave de cada uno y generar un consenso grupal.

Tabla 9
Seis Sombreros

Actividad	Seis Sombreros
Objetivo	Analizar las diversas perspectivas que integran una misma situación o dificultad.
Duración	50 minutos.
Aplicación	Colectiva.
Descripción	La técnica de los Seis Sombreros consiste en analizar las diversas perspectivas que integran un problema. Para ello, cada sombrero representa un rol y el problema debe ser analizado dependiendo del tipo de sombrero. El sombrero azul se utiliza para definir la situación, el sombrero blanco para buscar toda la información posible y para plantear si las soluciones propuestas son válidas, el sombrero verde se utiliza para generar todas las ideas posibles, el sombrero amarillo destaca todas las posibles ventajas, el negro muestra las posibles desventajas y finalmente con el rojo se toma la decisión final.
Temporización	Esta actividad se desarrolla en una única sesión de 50 minutos con todo el grupo. Los primeros 5 minutos se dedican a explicar el procedimiento de la actividad y a resolver las dudas. Los próximos 40 minutos tiene lugar el desarrollo de la actividad y los últimos 5 minutos se emplean para hacer las conclusiones de la dinámica trabajada.

Tabla 10
5W1H

Actividad	5W1H
Objetivo	Abordar los detalles específicos de un problema.
Duración	50 minutos.
Aplicación	Colectiva.
Descripción	La actividad 5W1H consiste en formular diversas cuestiones para trabajar aspectos específicos de un problema. Estas cuestiones son: ¿qué?, ¿por qué?, ¿dónde?, ¿quién? y ¿cómo? Además de cada pregunta clave se pueden formular diversas cuestiones que nos permitan comprender mejor las características del problema. Estas preguntas pueden ser: ¿qué se hace ahora?, ¿qué se ha estado haciendo?, ¿por qué debe hacerse?, ¿por qué se hace así?, etc.
Temporización	Esta actividad se desarrolla en una única sesión de 50 minutos con todo el grupo. Los primeros 5 minutos se dedican a explicar el procedimiento de la actividad y a resolver las dudas. Los próximos 40 minutos tiene lugar el desarrollo de la actividad y los últimos 5 minutos se emplean para realizar las conclusiones.

Tabla 11
Brainstorming

Actividad	Brainstorming
Objetivo	Facilitar ideas sobre un tema o un problema determinado.
Duración	60 minutos.
Aplicación	Colectiva.
Descripción	Es conocida como “lluvia de ideas” o “tormenta de ideas”. Esta técnica consiste en generar nuevas y mejores ideas. El proceso de Brainstorming se desarrolla en tres fases de aplicación: <ol style="list-style-type: none"> 1. Descubrir hechos: en el que se describen los temas y se plantea el problema tratándolo y delimitándolo. 2. Producir ideas: se aplican alternativas del problema por parte de cada participante. 3. Descubrir soluciones: se establece una lista de ideas y se seleccionan las ideas más interesantes. Por último, se presentan las ideas seleccionadas de forma atractiva, ayudado de soportes visuales.
Temporización	Se desarrolla en una sola sesión de 60 minutos con todo el grupo. Los 20 primeros minutos se explica y se realiza la primera fase de esta técnica. Los siguientes 20 minutos se realizará la segunda fase. Por último, los 20 minutos restantes se procederá a realizar la tercera y última fase.

Tabla 12
El diamante

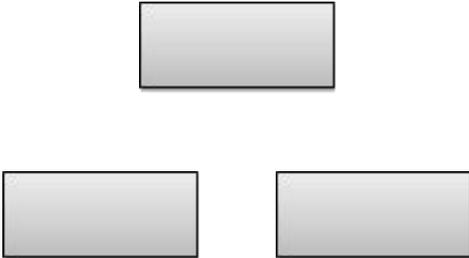
Actividad	El diamante
Objetivo	Priorizar necesidades para reflexionar sobre aspectos a mejorar.
Duración	60 minutos.
Aplicación	Colectiva.
Descripción	<p>Tras establecer 6 necesidades, los participantes deberán priorizar tres de ellas como ámbitos de mejora. Una vez seleccionadas se le solicitará al grupo reflexionar y asignar una puntuación sobre cinco de “máxima prioridad” hasta “puede esperar”. Después de esto, cada participante construye su propio diamante que confrontará con los compañeros. Posteriormente se dibujará un único diamante, mediante la negociación y el consenso. Todos deberán aceptar la propuesta final para proceder sobre esa primera necesidad.</p> 
Temporización	Se desarrolla en una sesión de 60 minutos. Los primeros 15 minutos de la sesión será para priorizar como ámbitos de mejora tres de seis necesidades dadas. Posteriormente, el debate conjunto sobre la asignación numérica de las necesidades constará de 15 minutos. La construcción individual del propio diamante y la exposición de cada uno de ellos será de 20 minutos, aproximadamente. Por último, la duración de la negociación y el consenso para la construcción de un único diamante de forma conjunta será de 10 minutos.

Tabla 13

Mind map

Actividad	Mind map
Objetivo	Hacer visibles los pensamientos a través de la organización de la información.
Duración	60 minutos.
Aplicación	Colectiva.
Descripción	<p>El <i>mind map</i> es una técnica para organizar visualmente la información. Consiste en escribir en el centro de la hoja una sola palabra o bien un dibujo que represente el problema.</p> <p>A continuación, los principales temas relacionados con el problema irradian de la imagen central de forma ramificada. De esos temas parten imágenes o palabras claves que se trazan sobre líneas abiertas. Por último, las ramificaciones forman una estructura nodal.</p>
Temporización	Se desarrolla en una sola sesión de 60 minutos con todo el grupo. Durante los primeros 10 minutos se explica en qué consiste la técnica. En los 50 minutos restantes se realiza el mapa y exposición.

Tabla 14

Análisis DAFO

Actividad	Análisis DAFO
Objetivo	Analizar la situación actual de la empresa para identificar tanto las fortalezas como las debilidades de la misma.
Duración	60 minutos.
Aplicación	Colectiva.
Descripción	<p>La técnica del análisis DAFO consiste en reflexionar sobre las características positivas y negativas de la organización para intentar obtener el máximo rendimiento de las positivas. Para ello, los trabajadores deberán responder una serie de cuestiones básicas como, por ejemplo, ¿cómo se puede destacar cada fortaleza?, ¿cómo se puede disfrutar cada oportunidad?, ¿cómo se puede detener cada debilidad?, etc. Para dar respuesta a estas preguntas, en primer lugar, se analizará el entorno donde se sitúa la empresa con el objetivo de establecer las amenazas y las posibilidades que se derivan del mismo. Luego, se realiza un análisis interno donde se tiene en cuenta los recursos con los que cuenta la empresa, la calidad del producto, etc. Más tarde, se diseña la conocida matriz DAFO para reflejar en una tabla tanto las fortalezas como las debilidades de ambos análisis. Por último, se determina la estrategia que se va a realizar.</p>
Temporización	Esta actividad se desarrolla en una única sesión de 60 minutos con todo el grupo. Los primeros 5 minutos se dedican a explicar el procedimiento de la actividad y a resolver las dudas. Los próximos 45 minutos tiene lugar el desarrollo de la actividad y los últimos 10 minutos se emplearán para las conclusiones.

Tabla 15

Bloqueos para el pensamiento

Actividad	Bloqueos para el pensamiento
Objetivo	Estimular y desarrollar la capacidad creativa.
Duración	30 minutos.
Aplicación	Individual.
Descripción	<p>La actividad “Bloqueos para el pensamiento” consta de varias partes que despertarán la mente y creatividad de los implicados. Las dos primeras sesiones de la actividad van enfocadas a mejorar la capacidad creativa de la persona y, la tercera y última parte, va enfocada a mejorar la creatividad en el puesto de trabajo.</p> <p>El primero de ellos consiste en corregir una ecuación matemática de números romanos, sin poder quitar ninguno de los factores, solo se pueden cambiar de lugar. La segunda sesión consiste en diferenciar tres aspectos de un tema que preocupe a la persona: qué es lo bueno que me puede aportar, qué es lo malo que puede ocurrir y qué es lo interesante que puede suceder. De esta forma, la persona comprenderá que un mismo aspecto puede tener múltiples perspectivas. Por último, la tercera parte consiste en preguntar cuestiones sobre qué cambiaría o no acerca de la última tarea que elaboró, para ello deberá tener en cuenta la segunda parte de esta actividad. A continuación, se le preguntará cómo cambiaría todos los factores que ha indicado.</p>
Temporización	Se desarrolla en tres sesiones de 30 minutos cada una. Los primeros 5 minutos estarán destinados a explicar en qué consiste la actividad. A continuación, se comienza el desarrollo de la actividad y los últimos 5 minutos estarán dirigidos a establecer las conclusiones de la sesión.

Tabla 16

Creatividad e innovación en el trabajo

Actividad	Creatividad e innovación en el trabajo
Objetivo	Comprender la importancia de la creatividad e innovación en el puesto de trabajo.
Duración	60 minutos.
Aplicación	Colectiva.
Descripción	El desarrollo de esta actividad constará de varias fases. La primera fase, titulada “calentamiento”, consiste en realizar diferentes ejercicios con el objetivo de desarrollar la imaginación. Los ejercicios suelen ser enigmas o adivinanzas. En la segunda fase se trabaja con el problema concreto, realizando cada persona una descripción general del problema. Luego, cada participante propone una posible solución y se añade información sustancial sobre el problema que pueda afectar a las soluciones encontradas. Más tarde, todos los participantes analizarán los inconvenientes y las posibles soluciones y se tomará una decisión.
Temporización	Esta actividad se desarrolla en una única sesión de 60 minutos con todo el grupo. Los primeros 10 minutos se dedican a explicar el procedimiento de la actividad y a resolver las dudas. Los próximos 40 minutos tiene lugar el desarrollo de la actividad y los últimos 10 minutos se emplearán para las conclusiones.

Tabla 17

Diagrama de Ishikawa

Actividad	Diagrama de Ishikawa
Objetivo	Organizar los factores que influyen en un problema.
Duración	60 minutos.
Aplicación	Colectiva.
Descripción	Esta técnica también es llamada “causa-efecto”, recibe el nombre de espina de pescado, por ser parecido al esqueleto de este animal. Consiste en agrupar las causas del problema. Para ello, en primer lugar, se deberá dibujar el diagrama de esqueleto de pescado, colocando el problema en el centro de la hoja. A continuación, se deberán indicar las categorías, factores contribuyentes o causas principales y graficar las espinas grandes. En tercer lugar y por último, se deberán establecer las causas principales en dirección oblicua a la fecha central.
Temporización	Se desarrolla en una sola sesión de 60 minutos con todo el grupo. Durante los primeros 20 minutos se explica en qué consiste la técnica y se dibuja el diagrama. En los siguientes 20 minutos se delimita el problema y se indican la categorías que contribuyen a este. Los 20 últimos minutos se procederá a rellenar las causas principales de cada categoría.

4. Implicaciones de la propuesta

La propuesta planteada incide en el establecimiento de sesiones grupales para favorecer la innovación en las organizaciones por parte de los que mejor conocen el trabajo, los empleados. En este sentido, se dota de voz y autonomía, proporcionando las herramientas adecuadas para favorecer la generación de ideas. Por otro lado, presenta una serie de implicaciones:

- Dota a los participantes de herramientas útiles para la generación de ideas, así como para la resolución de problemas, aplicables a su vida cotidiana.
- Proporciona una serie de actividades y pautas para su implementación.
- Refuerza los lazos grupales entre compañeros a través de las diferentes dinámicas de grupo.

Referencias

- Arribas, D. (2009). *CompeTEA. Un nuevo modelo para la evaluación de competencias*. En *JIMCUE'09 - IV Jornadas Internacionales Mentoring & Coaching: Universidad – Empresa* (290-300). Madrid: Universidad Politécnica de Madrid.
- Blanco, A. (2007). *Trabajadores competentes. Introducción y reflexiones sobre la gestión de recursos humanos por competencias*. Madrid: ESIC editorial.
- CIDEM (2007). La gestión de la innovación en la empresa. *Revista de contabilidad y dirección*, 6, 55-64.
- De Bono, E. (2008). *Seis sombreros para pensar*. Barcelona: Paidós.
- Díaz, W. y Morales, R. (2011). Creatividad e innovación: componentes que intervienen en su desarrollo. *Revista Infancias Imágenes*, 10(1), 58-65.
- Fernández, I., Eizagirre, A., Arandia, M., Ruiz, P. y Ezeiza, A. (2012). Creatividad e innovación: claves para intervenir en contextos de aprendizaje. *REICE*, 10(2), 23-40.
- López, N., Montes, J.M., Vázquez, C.J. y Prieto, J. (2004). Innovación y competitividad: implicaciones para la gestión de la innovación. *Revista de Investigación en Gestión de la Innovación y Tecnología*, 24, 1-17.
- Robinson, K. y Aronica, L. (2013). *El elemento*. Barcelona: Debolsillo.
- Romero, J.M. (2016a). Técnicas de creatividad como dinamizadoras de procesos formativos. *Revista CEFGESTIÓN*, 212, 89-96.
- Romero, J.M. (2016b). Estrategias de aprendizaje para visuales, auditivos y kinestésicos. *Revista Atlante: Cuadernos de Educación y Desarrollo*, mayo 2016, 1-8. Recuperado de: <http://www.eumed.net/rev/atlante/2016/05/kinestesicos.html>
- Tejada, J. y Navío, A. (2005). El desarrollo y la gestión de competencias profesionales: una mirada desde la formación. *Revista Iberoamericana de Educación*, 37(2), 1-15.

Prodecon: Transformando la defensa al contribuyente

Valentín Alonso Novelo, M.C.

Teresita de Jesús Sabido Domínguez, M.A.D.

Dr. Gustavo Alberto Barredo Baqueiro

Introducción

Dentro de la estructura de gobierno existen diversas instituciones que han sido creadas en las últimas administraciones a fin de dar certeza a los ciudadanos y servirles como un apoyo para protegerse tanto de los actos de la autoridad como de otros particulares, Con este fin han surgido la Procuraduría Federal del Consumidor (PROFECO), Comisión Nacional de Derechos Humanos (CNDH), Comisión Nacional de Defensa al Usuarios de Servicios Financieros (CONDUSEF), Procuraduría de Defensa del Contribuyente (Prodecon), entre muchas otras. Toda esta estructura organizacional consume recursos públicos y ante el reciente anuncio de recortes presupuestales en áreas tan sensibles como la salud, educación, ciencia y tecnología, existen fuertes cuestionamientos sobre su utilidad y si en realidad proveen una real solución a los problemas que enfrenta el ciudadano o sólo son pozos sin fondo que consumen el escaso presupuesto gubernamental.

El presente trabajo se enfocará en la Procuraduría de la Defensa del Contribuyente, referida en adelante como Prodecon,

Desarrollo

La Prodecon es un organismo público descentralizado con autonomía técnica funcional y de gestión, que se especializa en materia tributaria, que busca otorgar de manera gratuita, ágil y sencilla servicios de orientación, asesoría, consulta, representación legal y defensa, investigación, recepción y trámite de quejas y reclamaciones contra actos u omisiones de las autoridades fiscales federales que transgredan los derechos de los contribuyentes, así como de acuerdos conclusivos como un modo alterno para solucionar anticipada y consensuadamente las diferencias que durante la actuación las autoridades fiscales resulten entre estas y los contribuyentes, o bien, para normalizar la situación fiscal de estos últimos. Tiene también, entre otras funciones, fomentar la cultura contributiva, realizar propuestas de cambios a normas y leyes, identificar e investigar problemas sistémicos, celebrar periódicamente reuniones con autoridades fiscales federales, interpretar lo dispuesto en la ley y emitir recomendaciones, medidas correctivas y sugerencias (Prodecon, 2016a).

En otras palabras, busca salvaguardar los derechos y garantías de los ciudadanos objeto de las diversas leyes que le obligan a contribuir con la administración pública, como pueden ser el Servicio de Administración Tributaria (SAT), Instituto del Fondo Nacional de Vivienda para los Trabajadores (INFONAVIT), Instituto Mexicano del Seguro Social (IMSS), entre otras (Prodecon, 2016a).

Imagen 1: Logotipo de la Prodecon



Fuente: Prodecon (2016b)

Este organismo tiene como origen la Reforma Fiscal de 2004, pero debido a que fue puesta en duda la constitucionalidad de su existencia, no es hasta septiembre de 2011 que comienza su labor. En la actualidad su titular es Diana Bernal Ladrón de Guevara, quien ocupa dicha posición desde el inicio de sus actividades (Prodecon, 2016c).

Para poder expresar una opinión respecto a la conveniencia de mantener o no este organismo, es necesario conocer su misión, así como la forma en que ha actuado en la búsqueda del cumplimiento de la misma, así como de lo que realiza para llegar a cumplir su visión.

Su misión es:

Garantizar el derecho de los contribuyentes a recibir justicia en materia fiscal en el orden federal, a través de la prestación de los servicios gratuitos de asesoría, representación y defensa, velando por el cumplimiento efectivo de sus derechos, para contribuir a propiciar un ambiente favorable en la construcción de una cultura de plena vigencia de los derechos del contribuyente en nuestro país, así como en la recepción de quejas, reclamaciones o emisión de recomendaciones públicas a las autoridades fiscales federales, a efecto de que se lleguen a corregir aquellas prácticas que indebidamente lesionan o les causan molestias excesivas o innecesarias a los contribuyentes (Prodecon, 2016d).

Y se ha establecido como su visión:

Contribuir a consolidar los principios democráticos del Estado de Derecho con base en una renovada cultura contributiva que permita a la sociedad vivir en condiciones de igualdad, paz y armonía para la construcción de un país más justo y equitativo, posicionándonos como una institución de excelencia con autonomía técnica, funcional y de gestión que colabore en el mejoramiento de la relación del fisco con el contribuyente, en la que se privilegie el respeto a sus derechos como el mejor medio para lograr la satisfacción del interés público (Prodecon, 2016e).

Para dar cumplimiento a su misión y hacer realidad su visión se ha propuesto los siguientes objetivos (Prodecon, 2016f):

- 1. Observar la interacción de las autoridades fiscales y los contribuyentes para proponer reformas fiscales, prevenir y corregir prácticas irregulares*
- 2. Brindar servicios de calidad mediante la asesoría, consulta, representación y defensa de contribuyentes, por actos que afecten su esfera jurídica.*
- 3. Investigar y tramitar quejas de contribuyentes afectados por actos de las autoridades fiscales federales, por presuntas violaciones a sus derechos.*
- 4. Fomentar y difundir una nueva cultura contributiva respecto de los derechos y garantías de los contribuyentes.*
- 5. Propiciar la solución anticipada y consensuada de los diferendos y desavenencias que puedan surgir entre contribuyentes auditados y autoridades fiscales.*
- 6. Eficientar la gestión institucional para el correcto desempeño de las facultades de la Procuraduría.*

A continuación, resultado de un análisis webográfico, se analizarán algunas noticias de cómo la Prodecon intenta dar cumplimiento a dichos objetivos:

En el caso del primer objetivo, se encontró evidencia que Prodecon ha propuesto reformas fiscales, como cuando emitió una advertencia sobre la inconstitucionalidad el límite de las deducciones fiscales de 10% en la declaración anual de las personas físicas. (Álvarez, 2015)

Esta instancia busca ser un mediador entre diversas partes en conflicto, contribuyendo al cumplimiento del segundo objetivo, con lo que coadyuva a que sus procedimientos sean transparentes; a que las instituciones con las que se haya estrechamente relacionada, como el IMSS, INFONAVIT o el SAT, y sus contribuyentes se adhieran a las legislaciones correspondientes, con lo cual proporciona servicios gratuitos de calidad por medio de la

asesoría, consulta, representación y defensa de contribuyentes, por actos que afecten su esfera jurídica. (Jiménez Ramos, 2014)

Para finales de julio de 2016, se presentaron 2,891 reclamaciones ante la Prodecon, de las cuales consiguió que se pagaran devoluciones de Impuesto sobre la Renta (ISR) al 98% de los quejosos (Cordova, 2016), como parte las acciones para cumplir el objetivo tres al investigar y tramitar quejas de contribuyentes afectados por actos de las autoridades fiscales federales, por presuntas violaciones a sus derechos.

En este mismo año, 2016, como parte de sus estrategias para cumplir el cuarto objetivo, de realizar fomento y difusión de una nueva cultura contributiva respecto de los derechos y garantías de los contribuyentes, la Prodecon emitió una convocatoria de consulta pública para que los contribuyentes apoyaran a definir las reglas que regirán la presentación de las declaraciones anuales informativa del SAT (Redacción El Sol de México, 2016).

El quinto objetivo busca propiciar la solución anticipada y consensuada de los diferendos y desavenencias que puedan surgir entre contribuyentes auditados y autoridades fiscales, como el en el caso del nuevo régimen denominado Sociedades por Acciones Simplificadas (SAS), para lo cual la Prodecon propuso que en el Paquete Económico 2017 se incluyera un régimen especial para estas pequeñas empresas con ingresos menores a cinco millones de pesos anuales, similar al que tienen las personas físicas con actividades empresariales que se encuentran en el Régimen de Incorporación Fiscal (RIF), las cuales facturan hasta dos millones de pesos (IDC, 2016)

Finalmente, respecto al objetivo seis, que busca hacer eficiente la gestión del organismo, podemos decir que cada vez son más los contribuyentes que se acercan a la Prodecon para su apoyo en la defensa de sus intereses, ya que las quejas y reclamaciones presentadas contra autoridades fiscales y otras dependencias aumentaron casi 20% en el primer semestre del año 2016. Adicionalmente de enero a junio de 2016, el número de quejas presentadas alcanzó 13,671, un aumento del 19% con referencia a 2015 y prácticamente un 84% confrontado con 2014. Por tanto, la Prodecon ha conseguido que más causantes tengan conocimiento de ella y requieran su ayuda, pues sólo en junio de 2016, 3,083 contribuyentes requirieron de su asesoría u orientación, un incremento de virtualmente casi cinco veces equiparado al mismo mes de 2013. (El Contribuyente, 2016)

Las quejas son primordialmente en contra del SAT, que acumuló 9,360 reclamaciones en los primeros seis meses de 2016 (4,009 por negativa a realizar una adecuada devolución de impuestos), aproximadamente 7 de cada 10 quejas presentadas. Otras instituciones

con una elevada cantidad de quejas fueron el INFONAVIT con 159 quejas, seguido por el IMSS con 123 y diversas Afores con 50 (El Contribuyente, 2016).

En promedio, ocho de cada 10 casos que son representados por la Prodecon, consiguen soluciones favorables para el demandante (Moguel, 2014).

Conclusiones

En conclusión, por la evidencia presentada y la revisión de diversos materiales, como artículos, editoriales y noticias, podemos decir que existe bastante satisfacción de la sociedad con el actuar de este organismo, ya que año con año reciben una mayor solicitud de sus servicios, lo que hacen sus costos de operación más sustentables, ya que con sus recursos logran proporcionar más servicios. En consecuencia, se considera viable su operación, ya que ha demostrado ser una efectiva herramienta para los causantes de las diversas contribuciones en México, lo que queda demostrado por el alto número de resoluciones favorables que consigue, situación que está en sintonía con su misión al ser garante del derecho de los contribuyentes a obtener justicia en materia fiscal en el orden federal (Prodecon, 2016d), y de continuar por este camino considero que es factible la realización de su visión al efectuar contribuciones para la consolidación de los principios democráticos del Estado de Derecho sustentados en una cultura contributiva que faculte a la colectividad vivir en un ambiente de igualdad, paz y armonía para la edificación de una nación más justa y equitativa, que favorezca una mejoría en la relación del fisco con el contribuyente, en la que se de privilegio el respeto a sus derechos como la mejor manera para conseguir la satisfacción del interés público (Prodecon, 2016e).

Referencias

- Álvarez, S. (13 de enero de 2015). PRODECON IRÁ CONTRA LÍMITE A LAS DEDUCCIONES FISCALES. *Expansión*, oon line. Recuperado el 21 de noviembre de 2016, de http://expansion.mx/mi-dinero/2015/01/13/inconstitucional-el-limite-a-las-deducciones-prodecon?utm_source=expansion&utm_campaign=InternalTraffic&utm_medium=PLAYLIST
- Cordova, Y. (18 de agosto de 2016). La Prodecon logra el pago de devoluciones del ISR a 98% de las quejas recibidas. *El Economista*, pág. on line. Recuperado el 20 de noviembre de 2016, de <http://eleconomista.com.mx/sistema-financiero/2016/08/18/prodecon-logra-pago-devoluciones-isr-98-las-quejas-recibidas>

- El Contribuyente. (12 de julio de 2016). Las quejas en la Prodecon aumentan. *El Contribuyente*, on line. Recuperado el 21 de noviembre de 2016, de <https://www.elcontribuyente.mx/index.php/noticia/1967/-las-quejas-en-la-prodecon-aumentan>
- IDC. (17 de octubre de 2016). *Prodecon pide nuevo régimen especial para las SAS*. Recuperado el 21 de noviembre de 2016, de IDOnline: <http://idconline.com.mx/fiscal/2016/10/07/prodecon-pide-nuevo-rgimen-especial-para-las-sas>
- Jiménez Ramos, J. A. (septiembre de 2014). La PRODECON en materia laboral. *Puntos Finos*, 86-90. Recuperado el 21 de noviembre de 2016, de <http://www.garridolicona.com/prensa/PRODECON-en-materia-laboral-puntos-finos-A.pdf>
- Moguel, Y. (21 de agosto de 2014). Prodecon recupera. *El Financiero*, pág. on line. Recuperado el 21 de noviembre de 2016, de <http://www.elfinanciero.com.mx/economia/prodecon-recupera-19-mil-125-mdp-en-litigios-ganados.html>
- Prodecon. (2016a). *¿Qué es Prodecon?* Recuperado el 21 de noviembre de 2016, de Prodecon: <http://www.prodecon.gob.mx/index.php/home/que-es-prodecon>
- Prodecon. (2016b). *Logo institucional*. Recuperado el 21 de noviembre de 2016, de Prodecon: <http://www.prodecon.gob.mx/index.php/home/que-es-prodecon/logo-institucional>
- Prodecon. (2016c). *Historia*. Recuperado el 21 de noviembre de 2016, de Prodecon: <http://www.prodecon.gob.mx/index.php/home/que-es-prodecon/historia>
- Prodecon. (2016d). *Misión*. Recuperado el 21 de noviembre de 2016, de Prodecon: <http://www.prodecon.gob.mx/index.php/home/que-es-prodecon/nosotros/mision>
- Prodecon. (2016e). *Visión*. Recuperado el 21 de noviembre de 2016, de Prodecon: <http://www.prodecon.gob.mx/index.php/home/que-es-prodecon/nosotros/vision>
- Prodecon. (2016f). *Objetivos institucionales*. Recuperado el 21 de noviembre de 2016, de Prodecon: <http://www.prodecon.gob.mx/index.php/home/que-es-prodecon/nosotros/objetivos-institucionales>
- Redacción El Sol de México. (18 de octubre de 2016). Presenta Prodecon convocatoria para declaraciones anuales del SAT. *El Sol de México*, pág. on line. Recuperado el 25 de noviembre de 2016, de <https://www.elsoldemexico.com.mx/finanzas/502208-presenta-prodecon-convocatoria-para-declaraciones-anuales-del-sat>