



UNIVERSIDAD NACIONAL DE MISIONES
FACULTAD DE CIENCIAS ECONOMICAS



TOMO II Enero-Diciembre 2017
ISSN 2451-6589



ANALES **2017**
IV° CONGRESO LATINOAMERICANO DE ADMINISTRACIÓN
VII° ENCUENTRO INTERNACIONAL DE ADMINISTRACIÓN
DE LA REGIÓN JESUÍTICO GUARANÍ

Lema “Administración: el Administrador como gestor estratégico del conocimiento sin fronteras”

ISSN2451-6589

UNIVERSIDAD NACIONAL DE MISIONES
FACULTAD DE CIENCIAS ECONOMICAS

Equipo Editorial

Mg. Elsa Ibarra

Dra. Nilda Tañski

Lic. Marcos Daniel Benitez

Periodicidad Anual

UNIVERSIDAD NACIONAL DE MISIONES

FACULTAD DE CIENCIAS ECONOMICAS

Teléfono: 0376 - 4480006. Fax. 0376 - 4480988

Correo Electrónico: conlad.fceunam@gmail.com; conlat@fce.unam.edu.ar

www.conlad.com.ar



CONTENIDOS DEL TOMO II - ISSN – 2451-6589

	Págs
Introducción	3
PERFIL DOS USUÁRIOS QUE COMPRAM PELA INTERNET: UM ESTUDO EM UMA CIDADE DO NORTE DO RIO GRANDE DO SUL - Thais Flach Angoneze. Adriana Troczinski storti.	4
ELABORAÇÃO DE PLANOS DE AÇÃO PARA APRIMORAMENTO DO CURSO DE ADMINISTRAÇÃO DE EMPRESAS DE UMA UNIVERSIDADE BRASILEIRA. BACK Gustavo. GIORDANI Rodrigo .POLACINSKI Edio.	13
MODELO DE GOBERNANZA CORPORATIVA EN LA COOPERATIVA DE CRÉDITO SICREDI UNIÃO - RS – COMPARATIVO CON LAS DIRECTRICES ESTABLECIDAS POR EL BC.O CENTRAL DEL BRASIL. HAAS FERNANDO REICHERT .STAMBERG ADILSON R. PAZ .HARTMANN VANDO K.	22
PESQUISA DE SATISFAÇÃO REALIZADA EM UMA UNIVERSIDADE BRASILEIRA COMUNITÁRIA - SCHEIN Anelise Sacks. BORGHETTI Raquel D. Borghetti .AJALA Roberto Schuster.	32
MODELO DE ANÁLISE SISTÊMICA DO AGRONEGÓCIO EM UMA UNIDADE DE PRODUÇÃO AGRÍCOLA FAMILIAR - STAMBERG ADILSON R. PAZ. DALONGARO ROBERTO CARLOS. HAAS FERNANDO REICHERT.	40
PESQUISA DE MARKETING DESENVOLVIDA NA RÁDIO ATIVA-ZABOLOTSKY. Lessandra Patricia. SCHMIDT Augusto G.. MAYER Allan Jeison L. BORGHETTI Raquel D.	51
A INOVAÇÃO COMO FATOR DE DIFERENCIAÇÃO NAS ORGANIZAÇÕES – ZOTT Caroline. BORGHETTI Raquel Duzsinski. VOGEL Carla.	61
EL FUTURO LABORAL INCIERTO DE LOS JÓVENES POSADEÑOS ANTE LA REVOLUCIÓN TECNOLÓGICA - ALVAREZ NICOLAS AFFINI DELICIA NAZARENA .SCHWARZ ALONSO GERARDO.	68
ANÁLISIS DE LA APLICACIÓN DE HERRAMIENTAS DE ADMINISTRACIÓN EN UNA ONG: EL CASO DE PLATO LLENO - GIMÉNEZ GUEDE MURIEL ARRIOLA MAGALÍ BENÍTEZ MARCOS DANIEL	77
ANÁLISIS DE LA SATISFACCIÓN DE LOS CLIENTES DE LAS CAFETERÍAS DE LA CIUDAD DE PDAS, MISIONES. Barberán Silvana L. Roffé Mariano A. Holowaty Héctor H.	84
SIMULACIÓN DEL RENDIMIENTO EN LA PRODUCCIÓN DE GRANOS DE UN PRODUCTOR TUCUMANO - DE LA ROSA MILAGRO GARCIA JAVIER ANTONIO	94
GESTIÓN DE DESTINOS TURÍSTICOS: ALGUNAS HERRAMIENTAS – DIEZ VALERIA ALEJANDRA RINALDI, ANÍBAL EDUARDO	102
Caratula II Encuentro de Administración General de la Zona Litoral – 01/12/17	107
ANÁLISIS DE LOS LOGROS, DIFICULTADES Y RESULTADOS ALCANZADOS EN LA EXPERIENCIA PILOTO DE PRESUPUESTO PARTICIPATIVO EN LA CIUDAD DE PDAS-MNES. Chemisquy, Antonio. Czubarski, Ana -Paprocki, Letizia Ramirez, Alejandra	108
HABILIDADES Y COMPETENCIAS LAE. REFLEXIONES ACERCA DEL APORTE DE LAS PRACTICAS DE SIMULACION APLICADAS A LA ENSEÑANZA. Caso de aplicación: Decisiones de Inversión - Marturet, Florencia Lía. Bernal, Laura Magali.	111
LAS TIC EN LA GESTION DE LAS ORGANIZACIONES - Mariela Cristina Mazur -	115
GESTIÓN TICS EN AGRO NEGOCIOS DEL CHACO – Dellamea. Masin. Geijo	119
METODOLOGÍA DE ENSEÑANZA EN CONTEXTOS DE ALUMNOS MULTITUDINARIOS - Benitez Marcos Daniel Manulak Lorena Isabel Roffé Mariano	122
METODOLOGÍA PARA LA DISTRIBUCIÓN PRESUPUESTARIA EN LA UNIVERSIDAD NACIONAL DE ENTRE RÍOS - Pedro Ignacio Velazco	124
TEORÍA Y PRÁCTICA SOBRE LOS MODELOS MENTALES: LINEA DE INVESTIGACION DEL MODELO SER H4 - Lorenzo Carlos Alberto. Lorenzo María Natalia.	136

INTRODUCCIÓN

La cuarta Edición del ConLad, llevada a cabo el 11 y 12 de septiembre 2017, ha sido aprobada por R. C. D. n° 001/17 de la Facultad de Ciencias Económicas de la Universidad Nacional de Misiones (UNaM). Iniciativa incluida como un proyecto anual dentro del Plan Departamental 2016/2019.

Este evento académico como “**IV Congreso Latinoamericano de Administración y VII Encuentro Internacional de Administración de la Región Jesuítica Guaraní**”, continúa con sus objetivos para seguir respuestas a las demandas de:

- a) intercambios y experiencias en el campo de la Administración a un nivel nacional e internacional;
- b) fortalecimiento y promoción de la carrera de grado de Administración,
- c) y este año, el ConLad es una de las actividades que se suma para los festejos de los 50 años de la enseñanza de la Administración en la Provincia de Misiones y en el mes del Administrador Latinoamericano (fecha fija es el 09 de septiembre), por lo tanto esta cuarta edición es en homenaje y conmemoración de dichos años.

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

En el contexto de un evento académico integral, el lema del IV ConLad relaciona nuestra disciplina con el capital humano, su capacidad de dirección y liderazgo y las competencias necesarias. En esta edición la dedicamos específicamente a la “**Administración: el Administrador como gestor estratégico del conocimiento sin fronteras**” con la finalidad de enfatizar en la formación del Licenciado en Administración/de Empresas como un graduado-profesional con valores humanos, conocimientos, capacidades y herramientas necesarias para hacer frente a los retos (amenazas) y transformarlas en oportunidades.

Para concluir el IV ConLad 2017, se realiza el Encuentro Regional de Administración General **contribuyendo al desarrollo sin fronteras** con ADENAG (Asociación de Docentes de Administración General de la República Argentina) sumándose a los festejos académicos de los 50 años de la carrera de Administración y finalizar un año especial para ésta Casa de Altos Estudios, e ir concretando objetivos que fijados en ADENAG, compatibles con los del ConLad ayudando a la mejora continua de la enseñanza y carrera de Administración.



PERFIL DOS USUÁRIOS QUE COMPRAM PELA INTERNET: UM ESTUDO EM UMA CIDADE DO NORTE DO RIO GRANDE DO SUL.THAIS FLACH ANGONEZE thaisflachangoneze@hotmail.comADRIANA TROCZINSKI STORTI adriana.storti@erechim.ifrs.edu.br

Universidade Regional Integrada do Alto Uruguai e das Missões, Câmpus de Erechim.

RESUMO: O comércio eletrônico, também conhecido como *e-commerce*, tem como finalidade realizar transações financeiras, através de plataformas eletrônicas e dispositivos. O comércio virtual do Brasil cresce em ritmo acelerado em relação às lojas físicas, sendo que o Brasil tornou-se o quinto país no que se refere à quantidade de indivíduos com acesso a rede mundial de computadores, segundo dados do *E-commerce* 2013. Esse estudo tem a finalidade de identificar o perfil de compra dos consumidores virtuais e as variáveis determinantes na decisão de compra, na faixa etária de 18 a 28 anos e de 29 a 45 anos, no município de Aratiba, cidade do norte do Rio Grande do Sul. A escolha dessa cidade ocorreu com o intuito de auxiliar na gestão do negócio dos comerciantes locais, adequando suas estratégias e fortalecendo sua atuação nesse mercado. Para a coleta de dados, utilizou-se de questionários, aplicados aos munícipes Aratibenses, resultando na obtenção dos dados estudados. Os resultados apontam as similaridades, bem como as diferenças que existem entre as duas faixas de idade, quando ocorre a compra *on-line*.

Palavras-chave: E-commerce. Perfil de compra. Compra *on-line*. Comércio virtual.

Introdução

A internet foi criada, sobretudo para fins acadêmicos e militares. Porém, a partir de 1993, quando foi utilizada para fins comerciais, passou a ser uma rede global de redes interligadas, incluindo redes privadas, de governos, de empresas e outras organizações. (Joaquim Hortinha, 2002). Assim, a internet também começou a ter pontos de encontro (redes sociais) e de compra e venda (*e-commerce*).

Segundo dados do Ebit (2014), o comércio eletrônico brasileiro cresce em ritmo acelerado em relação ao varejo convencional. Enquanto as lojas físicas apresentam queda de 3%, as vendas *on-line* cresceram 15% em 2015 e mesmo no cenário de crise, esse setor vem se desenvolvendo.

Segundo relatório publicado pela *Webshoppers* 2014, o faturamento do comércio eletrônico em 2013 atingiu o montante de R\$ 28,8 bilhões, representando um crescimento de 28% em relação ao ano anterior. De acordo com dados do Ebit, empresa especializada em informações do comércio eletrônico, o *e-commerce* faturou 9,75 bilhões no primeiro trimestre de 2016, mesmo com cenário econômico desfavorável no Brasil. O *e-commerce* brasileiro fechou 2016 com faturamento de R\$ 44,4 bilhões, crescimento nominal de 7,4% ante os R\$ 41,3 bilhões registrados em 2015, segundo relatório *Webshoppers* (2017).

No Brasil, 48 milhões de consumidores fizeram pelo menos uma compra pelo meio virtual em 2016, assim, representando, um aumento de 22% em comparação a 2015.

As cinco categorias de produtos mais vendidas em 2016 no Brasil, em volume de vendas, são: moda e acessórios (13,6%), eletrodomésticos (13,1%), livros, assinaturas e apostilas (12,2%), saúde, cosméticos e perfumaria (11,2%) e telefonia e celulares (10,3%). Ainda, segundo dados *Webshoppers* (2017), o tíquete médio dos consumidores *on-line*, em 2015 era R\$ 388,00 e em 2016 apresentou aumento de 8%, passando para R\$ 417,00.

A pesquisa visou identificar o perfil de compra dos consumidores virtuais e as variáveis determinantes na decisão de compra, na faixa etária de 18 a 28 anos e de 29 a 45 anos, no município de Aratiba. Através dela, buscar-se-á melhorar a atuação do comércio local, já que com as informações coletadas e os resultados obtidos foi possível entender os motivos que levam os consumidores a usarem o ambiente virtual para realização de suas compras ao invés da loja física, bem como determinar os principais produtos adquiridos, as variáveis comportamentais envolvidas, valor médio de compra e a frequência de compra. Os dados obtidos visam auxiliar a gestão do negócio dos comerciantes locais, adequando suas estratégias e fortalecendo seu desempenho no mercado local.

A escolha dessas faixas etárias deve-se pelo interesse do pesquisador entender as características de cada idade. A menor faixa etária representa a classe mais nova (jovens) e a segunda faixa etária, a meia idade (adultos).

Esse artigo encontra-se estruturado em cinco sessões, descritas da seguinte forma: a primeira parte é introdutória, a segunda trata do arcabouço teórico, na terceira parte é apresentada a metodo-

logia da pesquisa, a quarta parte demonstra a apresentação e análise de dados, e no quinto momento há as considerações finais e recomendações para elaboração de trabalhos futuros.

Arcabouço teórico

O termo *e-commerce* significa ampla variedade de transações eletrônicas, tais como envio de pedidos de compra para fornecedores via troca eletrônica de dados. Ainda, por trás dos negócios eletrônicos existe o fenômeno da conectividade e da digitalização. (Philip Kotler, 2000)

De acordo com Rowson e Graham (1998, em Arruda D.; Miranda C., 2004, P 5-6) comentam que o *e-commerce* é muito mais do que uma simples transação eletrônica de bens e serviços. Inclui também todos os tipos de esforços de pré-venda e pós-venda, assim como o conjunto de atividades auxiliares, como novos enfoques para pesquisa de mercado, geração de conduções qualificadas de vendas, anúncios, suporte a cliente e distribuição de conhecimento.

Relação do consumidor com a Internet

Para Philip Kotler (2000), existem três benefícios para os compradores potenciais na internet: conveniência (os clientes podem fazer pedidos de produtos 24 horas por dia, onde estiverem sem necessitar de carro e se preocupar em achar uma vaga para estacionar); informação (os clientes podem encontrar dados comparativos sobre as empresas, produtos, concorrentes, preços, sem sair de casa) e maior comodidade (os clientes não precisam lidar com vendedores e também não precisam esperar na fila).

Conforme Turban et. al (2004) os principais benefícios do comércio eletrônico para os consumidores são:

- produtos e serviços mais baratos, devido à facilidade de comparação dos preços do mercado;
- escolhas mais diversificadas, graças ao acesso a mais fornecedores;
- comodidade de horário, já que o acesso pode ser realizado na hora que o indivíduo quiser;
- informações detalhadas dos produtos;
- interação com outros consumidores para trocar e compartilhar ideias;
- acesso a produtos personalizados.

Determinantes da adoção do comércio eletrônico

Os determinantes da adoção ao comércio virtual dizem respeito aos motivos que levam os consumidores a utilizarem a internet para suas compras. A seguir, os determinantes serão descritos.

- Determinantes utilitaristas: segundo Ceribeli, Inácio e Felipe (2015 apud Perea; Dellaert e Ruyter, 2004 e Abdeldayem, 2010) os determinantes da adoção da Internet por parte do consumidor para realização de suas compras é a utilidade percebida. Quanto mais forte a crença do indivíduo a respeito da utilidade do comércio eletrônico, maior a disposição deste mesmo indivíduo a utilizar a Internet para efetuar suas compras (CERIBELI et al.,2015 apud PAVLOU, 2003, GEFEN, 2003).

A facilidade de uso pode ser considerada como a facilidade com que o usuário entende a estrutura e as funcionalidades do comércio eletrônico; a simplicidade notada pelo usuário para utilizá-lo inicialmente; a velocidade com que os usuários localizam o que estavam buscando; a facilidade percebida pelo usuário (em termos de tempo e esforços necessários) para obter os resultados desejados com o acesso; e o controle, segundo a visão do usuário, sobre suas ações enquanto utiliza o comércio eletrônico (CERIBELI et al.,2015 apud FLAVIÁN et al., 2006).

- Determinantes hedonistas: segundo Ceribeli, Inácio e Felipe (2002 apud Menon e Kahn, 2015), muitas pessoas percebem a Internet como um meio para realizar atividades que extrapolam sua rotina diária; neste caso, o processo de comprar via comércio eletrônico passa a ser visto como um conjunto de atividades que permitem ao consumidor sair de sua rotina, ou seja, essas atividades proporcionam aos consumidores à diversão e o bem-estar, na medida em que propiciam experiências ricas em termos de informações e recursos visuais.

- Determinantes sociais: com a evolução das redes sociais, fóruns de debate *on-line* e outras ferramentas de comunicação via Internet, as influências sociais tornaram-se elemento significativo na decisão do consumidor de comprar no varejo virtual (CERIBELI et al.,2015 apud LEE et al., 2011, ROHM; SWAMINATHAN, 2004). Quando as atitudes positivas do consumidor a respeito do comércio eletrônico são confirmadas pelas informações provenientes dos grupos de referência, aquele estaria mais disposto a comprar pela Internet. Por outro lado, quando as atitudes negativas do con-

sumidor a respeito do comércio eletrônico são confirmadas pelas informações dos grupos aquele estaria menos disposto a comprar pela Internet (CERIBELI et al., 2015 apud LEE et al., 2011).

- Determinantes situacionais: segundo Ceribeli et al., (2001 apud Wolfinger e Gilly, 2015), entre as variáveis situacionais que influenciam a adoção do comércio eletrônico, destacam-se as pressões de tempo, muitas vezes associadas a longas jornadas de trabalho, pois uma das vantagens de se utilizar este modelo de negócios é justamente a economia de tempo e a flexibilidade de horário

Além disso, para Ceribeli et al., (2004 apud Perea et al., 2015) quando os pontos de venda de determinados produtos estão localizados a uma distância geográfica relativamente grande dos consumidores, ou quando estes não possuem condições de se locomover até o local de vendas, os mesmos podem optar pelo uso da Internet como forma de reduzir esses obstáculos existentes.

- Determinante de confiabilidade: o aspecto cognitivo da confiança do consumidor refere-se à crença de que determinada organização é competente e capaz de atender a suas expectativas, enquanto o aspecto afetivo da confiança do consumidor refere-se à crença de que determinada organização é justa e não irá prejudicar ou enganar o consumidor (CERIBELI et al., 2015 apud JOHNSON e GRAYSON, 2005, RIEGELBERGER et al., 2003).

O conceito de risco percebido pelo consumidor em relação ao comércio eletrônico possui múltiplas dimensões, tais como: financeira (caso o produto não seja entregue), associada ao desempenho do produto ou serviço (cujas características e funcionalidades podem não corresponder àquelas anunciadas pela empresa), social, psicológica, temporal e de violação de privacidade e segurança do usuário (CERIBELI et al., 2015 apud WINCH e JOYCE, 2006, BART, SHANKAR, SULTAN e URBAN Bart, 2005).

Também, segundo Alves (2003 apud Pavlou 2016), o ambiente *on-line* tem diversos riscos associados como:

- Risco econômico devido à possibilidade de perder dinheiro;
- Risco pessoal devido a produtos e serviços inseguros;
- Risco de privacidade, devido ao fato de se fornecer informação pessoal;

Outros tipos de riscos percebidos foram encontrados na literatura para as compras realizadas pela Internet, tais como:

- Risco social: a compra é realizada sem contatos interpessoais diretos, sendo intermediada pelo computador, podendo levar à deterioração do senso de comunidade.
- De performance: as compras virtuais não possibilitam experimentar, tocar ou sentir o que está sendo adquirido.
- Satisfação: a falta de acesso à qualidade concreta do produto pode gerar o risco do indivíduo comprar algo que não satisfaça suas reais expectativas.

Metodologia

Para melhor compreender a metodologia empregada nesta pesquisa, divide-se este capítulo sobre aspectos metodológicos em três partes. A primeira sobre os métodos utilizados e a classificação da pesquisa; seguido da explicitação sobre as coletas dos dados e amostragem, finalizando com a abordagem sobre a análise dos dados.

Nesta pesquisa foi utilizado o método comparativo de procedimento, já que se buscou entender o perfil de compra, em duas faixas etárias distintas, de 18 a 28 anos e de 29 a 45 anos, no município de Aratiba- RS, no ano de 2017. Para Michel (2009), este método refere-se à investigação de indivíduos, fenômenos, classes, com o objetivo de ressaltar as diferenças e similaridades entre eles.

A natureza da pesquisa é exploratória e ocorreu em dois momentos. A primeira foi realizada por meio de levantamento bibliográfico que tratou de teorias relacionadas ao *e-commerce* e de comportamento do consumidor. Estas informações foram obtidas através de livros e artigos, pesquisados no meio eletrônico e *off-line*. No segundo momento, foi aplicado um questionário, com questões fechadas. Esse modelo de pesquisa é apropriado para os primeiros estágios de investigação sobre determinado assunto, quando a familiaridade, o conhecimento e a compreensão por parte do pesquisador são, em geral, insuficientes ou não existentes. (Fauze Mattar, 1994)

A população de estudo foi composta pelos residentes do município de Aratiba, localizada no estado no Rio Grande do Sul e com 6.565 munícipes, segundo dados do censo 2010 do IBGE. A

escolha dessa cidade ocorreu objetivando fortalecer o comércio local, através das informações obtidas pode-se converter compras *on-line*, para compras nas lojas físicas da cidade.

Para a realização da pesquisa, inicialmente existiu uma amostra probabilística estratificada, onde todos da população tinham possibilidade de participar da pesquisa a menos que não tivessem a idade relacionada nos estratos. A estratificação ocorreu pelo critério de idade, mas não de sexo. Segundo Lakatos e Marconi (2006) os estratos são constituídos por atributos dos indivíduos, como idade, sexo, etnia, nacionalidade, profissão e renda. Ainda, ocorreu a amostragem não probabilística por conveniência, onde a pesquisadora escolheu a amostra por meio de critérios subjetivos. A amostragem não probabilística deriva-se da inacessibilidade a toda a população de Aratiba que possui a idade de 18 a 28 anos e de 29 a 45 anos. Quando esta situação ocorre o pesquisador é forçado a colher a amostra na parte da população que lhe é acessível. (Costa Neto, 1977).

Não há informações a respeito da faixa etária específica utilizada para o estudo, mas sabe-se que a população de Aratiba de 15 a 64 anos representa 70,60% e de 0 a 14 anos refere-se a 15,9% dos municípios. Utilizaram-se os parâmetros de população de 6.565 municípios, distribuição da população mais heterogênea, já que se trata de diferentes idades, níveis sociais e de escolaridade, erro amostral (índice de variação da pesquisa) de 5%, podendo esse oscilar para mais e para menos e o nível de confiança da pesquisa de 90%, assim, a amostra calculada foi composta por 260 respondentes.

A coleta de dados foi realizada através da aplicação de questionário auto aplicado, onde o pesquisado respondeu de próprio punho. A técnica de coleta de dados deste tipo de pesquisa não faz perguntas, apresenta aos respondentes frases que fazem afirmativas, juízos de valor e apresentam diferentes opções e são cuidadosamente elaborados para medir o que se pretende. (Maria Michel, 2009). A elaboração do questionário ocorreu no período de Janeiro a Fevereiro de 2017. O questionário foi enviado aos professores Fernando Mazon e Rodrigo Cechett, no dia 07 de março, para que fosse validado e realizado apontamentos para sua melhoria.

A aplicação dos questionários ocorreu no mês de março até o dia 15 do mês de abril. Antes de iniciar sua aplicação, realizou-se no dia 10 de março um pré-teste, com cinco pessoas, a partir disso, foi possível verificar dúvidas e deixá-lo mais ajustado. Os questionários foram respondidos por comerciantes locais, funcionários públicos, funcionários do hospital comunitário de Aratiba, proprietários de indústrias e seus colaboradores, funcionários de agências bancárias e cartório, bem como estudantes, atingindo os 260 respondentes indicados na amostra, com faixas etárias distintas. A pesquisadora explicava a finalidade da pesquisa e convidava a pessoa a participar, se este aceitava, o questionário era entregue e no dia seguinte ele era recolhido pela mesma.

O questionário inicia com uma questão “filtro”, onde quem ainda não realizou compras pela internet, não necessitava prosseguir-lo. Dos respondentes, apenas 2 participantes da pesquisa, da idade de 29 a 45 anos, nunca haviam feito compras no meio eletrônico. O conteúdo do questionário abordou algumas informações pessoais, como idade, e renda mensal. Também variáveis que mais influenciam na compra virtual, frequência de compra, bem como produtos mais consumidos, considerando a teoria estudada.

As 18 questões objetivas que compunham o questionário estavam divididas em questões de múltipla escolha e questões que demonstravam o nível de concordância com as afirmações feitas.

Os dados coletados são de caráter quantitativo. Segundo Maria Michel (2009), sua melhor aplicação é quando pretende-se garantir a precisão dos resultados, evitando distorções de análise de interpretação.

Apresentação e análise dos dados

Os dados obtidos através da aplicação dos questionários e suas análises permitem o entendimento do perfil dos compradores *on-line* do município de Aratiba-RS, nas duas faixas etárias diferentes, que foram propostas na pesquisa.

No que diz respeito à faixa de renda mensal dos participantes da pesquisa, os resultados demonstram o seguinte cenário:

Quadro 1- Renda mensal dos participantes da pesquisa

Renda (R\$)	Faixa etária de 18 a 28 anos (respondentes da amostra- %)	Faixa etária de 29 a 45 anos (respondentes da amostra-%)
R\$ 1.000,00 a R\$ 2.000,00	62,21%	29,87%
R\$ 2.001,00 a R\$ 3.000,00	24,45%	32,34%
R\$ 3.001,00 a R\$ 4.000,00	6,67%	20%
R\$ 4.001,00 a R\$ 5.000,00	4,45%	11,12%
R\$ 5.001,00 ou mais	2,22%	6,67%

Fonte: A autora

Percebe-se que os participantes de 29 a 45 anos possuem uma renda mensal maior, 52,34% deles recebe entre R\$ 2.001,00 a R\$ 4.000,00. Já dos 18 a 28 anos, a grande maioria (62,21%) recebe entre R\$ 1.000,00 e R\$ 2.000,00.

Os produtos adquiridos no *e-commerce* são os listados a seguir:

Quadro 2- Produtos comprados pelos participantes da pesquisa no comércio eletrônico

Produtos	Faixa etária de 18 a 28 anos (respondentes da amostra- %)	Faixa etária de 29 a 45 anos (respondentes da amostra-%)
Vestuário	77,78%	57,78%
Artigos de informática	22,23%	15,55%
Alimentação	6,67%	2,22%
Eletrodomésticos	37,78%	48,89%
Filmes, livros e/ou música.	17,78%	13,33%
Viagens	6,67%	15,73%
Eletrônicos	44,45%	33,34%
Hotéis/ alojamento	4,45%	16,12%
Brinquedos	8,89%	15,55%
Produtos relacionados à esté-	28,89%	31,11%

tica e beleza		
Vitaminas e complementos	15,56%	4,45%
Farmacêuticos	6,67%	4,48%
Cama e banho	13,33%	20%
Outros	26,66%	15,87%

Fonte: A autora

Observa-se que em ambas as faixas de idade, o produto mais adquirido virtualmente é o vestuário. Entre 18 e 28 anos o segundo produto mais consumido são os eletrônicos (44,45%), seguido pelos eletrodomésticos (37,78%) e produtos relacionados à estética e beleza (28,89%) e o produto menos buscado na *internet* por essa idade são os hotéis e alojamento. Já dos 29 aos 45 anos, o segundo produto mais comprado refere-se aos eletrodomésticos (48,89%), após vem os eletrônicos (33,34%) e os produtos estéticos (31,11%) e o menos procurado refere-se à alimentação.

O valor médio das compras *on-line* (por compra) das duas faixas etárias é listado a seguir:

Quadro 3- Valor médio por compra no meio virtual

Valor médio das compras	Faixa etária de 18 a 28 anos (respondentes da amostra- %)	Faixa etária de 29 a 45 anos (respondentes da amostra-%)
Até R\$ 100,00	13,33%	3,33%
R\$ 101,00 a R\$ 250,00	46,67%	24,45%
R\$ 251,00 a R\$ 400,00	17,78%	44,45%
R\$ 401,00 a R\$ 550,00	6,67%	11,21%
R\$ 551,00 ou mais	15,55%	16,56%

Fonte: A autora

Quanto à frequência de compras nos últimos 12 meses, os dados apontam que:

Quadro 4- Frequência de realização de compras no meio *on-line* no último ano

Frequência de compras	Faixa etária de 18 a 28 anos (respondentes da amostra- %)	Faixa etária de 29 a 45 anos (respondentes da amostra-%)
Apenas 1 vez	9,65%	26,67%
2 a 6 compras	32,89%	55,55%
7 a 11 compras	27,23%	8,89%
12 a 16 compras	19,34%	6,67%

Acima de 17 compras	10,89%	2,22%
---------------------	--------	-------

Fonte: A autora

Quanto a frequência de compras, fica perceptível que em ambas idades a maior parte dos respondentes realizaram de 2 a 6 compras nos últimos 12 meses. Porém, os que compraram apenas 1 vez representam 26,67% dos 29 aos 45 anos, já dos 18 a 28 anos apenas 9,65% fizeram compras *on-line* apenas em uma ocasião no ano. Assim, pode-se concluir que na menor faixa de idade, realizam-se transações pela *internet* com maior frequência.

Quanto aos riscos relacionados às compras *on-line*, os resultados apresentados são os seguintes:

Quadro 5- Riscos considerados pelos participantes da pesquisa quanto às compras na *internet*

Riscos das compras <i>on-line</i> :	Faixa etária de 18 a 28 anos (respondentes da amostra- %)	Faixa etária de 29 a 45 anos (respondentes da amostra-%)
Risco econômico, devido possibilidade de perder dinheiro.	51,11%	57,30%
Risco de privacidade, devido fornecimento de informações pessoais.	60%	33,33%
Risco de performance, pois as compras virtuais não possibilitam tocar, experimentar ou sentir o produto adquirido.	57,78%	57,78%
Risco de não receber a mercadoria.	66,67%	68,89%
Risco de insatisfação gerado pela falta de acesso à qualidade concreta do produto.	53,33%	44,44%
Risco de receber a mercadoria danificada.	53,35%	64,44%
Falta de conhecimento da empresa, gerando desconfiança de sua idoneidade.	37,38%	28,89%

Fonte: A autora

Pode-se verificar que o maior risco, para ambas as faixas etárias, refere-se a não receber a mercadoria.

O risco social ocorre devido à compra ser realizada sem contatos interpessoais diretos, sendo intermediada pelo computador, podendo levar à deterioração do senso de comunidade. Este aparece como menor risco para ambas faixas de idade.

Os benefícios do comércio eletrônico levados em consideração pelos respondentes estão listados na sequência. Para a construção da tabela que segue, foi considerada a maior incidência de respostas, sendo que grande parte se enquadram como “importante e muito importante”. No questionário aplicado, também haviam as opções: “nem um pouco importante”, “não importante” e “neutro”.

Quadro 6- Grau de importância atribuído pelos respondentes da pesquisa quanto aos benefícios do comércio eletrônico

	Grau de importância (respondentes da amostra-%) 18 a 28 anos	Grau de importância (respondentes da amostra-%) 29 a 45 anos

Benefícios do comércio eletrônico:	Importante	Muito importante	Importante	Muito Importante
Produtos e serviços mais baratos, devido facilidade de comparação dos preços com o mercado.	38,22%	44,45%	42,22%	48,89%
Escolhas mais diversificadas, devido ao acesso a maior número de fornecedores.	42,22%	55,58%	31,11%	55,55%
Comodidade (possibilidade de fazer pedidos de produtos 24 hs por dia, de qualquer lugar e sem necessidade de enfrentar trânsito).	20%	64,45%	26,66%	53,33%
Acesso a produtos personalizados (não encontrados no mercado).	31,11%	46,67%	37,77%	44,45%
Entrega no prazo previsto.	26,66%	66,67%	24,44%	60%
Facilidade de navegação no <i>site</i> .	42,22%	53,34%	28,88%	60,22%
Existência de um canal de serviço para contato com o fornecedor.	39,10%	46,66%	31,11%	42,22%
Possibilidade de rastreamento da mercadoria em tempo real.	24,44%	73,34%	22,22%	62,22%
<i>Layout</i> da página (como os produtos estão apresentados e dispostos).	51,12%	26,19%	42,22%	24,44%
Frete grátis.	28,88%	71,12%	24,44%	73,33%

Fonte: A autora

A interação com outros consumidores, com o objetivo de trocar e compartilhar ideias, é considerado pela maioria um aspecto neutro, em ambas as idades. Ou seja, não é nem um pouco importante ou não importante, mas também, não é avaliado como importante ou muito importante.

Quando questionados se alguma vez já haviam visitado *sites* internacionais de compra, 84,44% dos participantes de 18 a 28 anos haviam visitado e 15,56% não visitaram. Também, da outra faixa etária, 68,89% dos respondentes já buscaram *sites* do exterior e 31,11% não.

Ainda, entre 18 e 28 anos 75,56% dos respondentes já realizaram pelo menos uma compra em um *site* internacional. Entretanto, de 29 a 45 anos, apenas 31,11% efetivaram a compra.

Considerações finais

A pesquisa conseguiu alcançar seus objetivos e ficou possível traçar o perfil do comprador virtual nas duas faixas etárias distintas. A partir da maior incidência de respostas, mostram-se as similaridades entre os participantes, bem como suas diferentes características.

Pode-se dizer que o perfil de compra virtual dos consumidores da amostra de 18 a 28 anos, é o seguinte: sua renda mensal é de R\$ 1.000,00 a R\$ 2.000,00; os principais produtos adquiridos referem-se a vestuário, eletrônicos e produtos estéticos e o menos consumido são hotéis e alojamentos; o valor médio de suas compras *on-line* fica entre R\$ 101,00 a R\$ 400,00; compraram de 2 a 11 vezes nos últimos 12 meses; sempre usam a internet para envio de *e-mails* e uso de redes sociais e também, mas já com menos frequência, usam para buscar ofertas; o maior risco para esses respon-

dentes está relacionado a não receber a mercadoria, seguido do risco de privacidade; o maior benefício do *e-commerce* é a possibilidade de rastrear a mercadoria em tempo real; já visitaram *sites* internacionais, bem como efetivaram a compra.

O perfil de compra virtual dos consumidores da amostra de 29 a 45 anos, pode ser considerado o seguinte: sua renda mensal é de R\$ 2.001,00 a R\$ 3.000,00; os principais produtos adquiridos referem-se a vestuário, eletrodomésticos e eletrônicos e o menos consumido é alimentação; o valor médio de suas compras *on-line* fica entre R\$ 251,00 a R\$ 400,00; compraram de 2 a 6 vezes nos últimos 12 meses; sempre usam a internet para buscar informações sobre produtos que tem interesse, também, mas já com menos frequência, usam para comparar preços com a loja física; o maior risco para esses respondentes está relacionado a não receber a mercadoria, seguido do risco de receber a mercadoria danificada; o maior benefício do *e-commerce* é o frete grátis; já visitaram sites internacionais, porém não efetivaram a compra.

Essa pesquisa visa contribuir com os comerciantes do município de Aratiba- RS, que através dos resultados apresentados, poderão adequar suas estratégias e formas de gestão. Ainda, com a grande área do conhecimento da Administração, demonstrando a importância da pesquisa nessa área, sendo que esta pode ser ampliada ou até mesmo replicada em outros municípios.

REFERÊNCIAS

1. Livros: Costa Neto, P. L. O; “Estatística”, Edgard Blücher, São Paulo, 1977.
Hortinha, Joaquim; “X-Marketing”, 1ª Edição, Edições Sílabo, Lisboa, 2002.
Kotler, Philip; “Administração de Marketing”, 10ª Edição, Prentice Hall, São Paulo, 2000.
Lakatos, Marina de Andrade; Marconi, Eva Maria; “Técnicas de Pesquisa”, 6ª Edição, Atlas, São Paulo, 2006.
Mattar, N. Fauze; “Pesquisa de Marketing”, 2ª Edição, Atlas, São Paulo, 1994.
Michel, Maria; “Metodologia e Pesquisa Científica em Ciências Sociais”, 2ª Edição, Atlas, São Paulo, 2009.
Turban, E.; Mclean, E.; Wetherbe, J; “Tecnologia da Informação para Gestão: Transformando os Negócios na Economia Digital”, 3ª Edição, Bookman, Porto Alegre, 2004.
2. Artigos de revistas científicas: Alves, Daniel; “Estudo comparativo dos fatores que influenciam a intenção de compra do consumidor em plataformas de *E-commerce* e *M-commerce*”, Disponível em: <http://comum.rcaap.pt/handle/10400.26/14468>, p. 27-29, 2016.
Arruda, Danielle; Miranda, Cláudia; “E-produtos e variáveis comportamentais determinantes de compra no varejo virtual: um estudo com consumidores brasileiros”, Disponível em: <http://www.seer.ufrgs.br/read/article/view/42552/0>, p. 5-6, 2004.
Ceribeli, Harrison *et al*; “Um Estudo dos Determinantes da Decisão dos E-consumidores de Comparam no Comércio Eletrônico”, Disponível em: http://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract_id=2600228, p. 177-184, 2015.
3. Publishing Internet: <http://www.cienciasecognicao.org/portal/wp-content/uploads/2011/09/Tamanho-da-Amostra-1-1.pdf>. Acesso à página em: 09. fev. 2017.
<http://www.webshoppers.com.br/>. Acesso à página em: 16 ago. 2016.
<http://www.e-commerce.org.br/stats.php>. Acesso à página em: 16 ago. 2016.
<http://cidades.ibge.gov.br/painel/painel.php?lang=&codmun=430090&search=aratiba>. Acesso à página em: 19 ago. 2016.
http://www.fecomercio.com.br/public/upload/editor/pdfs/webshoppers_35_edicao.pdf. Acesso à página em: 08. Jun. 2017

ELABORAÇÃO DE PLANOS DE AÇÃO PARA APRIMORAMENTO DO CURSO DE ADMINISTRAÇÃO DE EMPRESAS DE UMA UNIVERSIDADE BRASILEIRA

BACK Gustavo back.gustavo@outlook.com
GIORDANI Rodrigo giordanirodrigo@gmail.com
POLACINSKI Edio edio.pk@gmail.com

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

RESUMO

Independentemente do tipo ou segmento de atuação a competitividade entre as empresas e instituições de uma maneira geral está cada vez mais acirrada. Essa realidade está presente também nas instituições de ensino superior (IES), onde é necessário que as mesmas se reorganizem e inovem constantemente para manterem o público alvo interessado no seu serviço, que é a graduação no ensino superior. Assim, neste contexto, o presente estudo busca analisar o cenário interno e externo do curso de Administração de Empresas da Universidade Regional Integrada do Alto Uruguai e das Missões - URI Cerro Largo, para assim elaborar planos de ação a fim de aprimorar a qualidade da formação de ensino superior da referida IES. Como metodologia de pesquisa destaca-se que a pesquisa é um estudo de caso, exploratório e qualitativo, que considerou apenas uma unidade de análise, no caso o Curso de Administração. Como resultados do artigo ressalte-se a proposição de diversos planos de ação, que detalham o que será feito, por que será feito, onde será feito, quando será feito, por quem será feito, como será feito e quanto custará fazer cada uma das ações pertinentes. Ações extremamente relevantes para tornar o referido Curso de Administração mais eficiente diante da concorrência.

Palavras-chave: Administração de empresas, Planejamento, Planos de Ação, 52WH, Universidade.

1 INTRODUÇÃO

Na administração vê-se que um administrador busca solucionar problemas procurando melhores estratégias possíveis. Realizar um planejamento é fundamental a partir do primeiro momento em que se pensa abrir um negócio, até qualquer parte do processo organizacional no decorrer dos projetos empresariais. Partes integrantes de um planejamento estratégico, são as análises de ambiente (tanto internamente quanto externamente) para que se definam estratégias pertinentes para que se alcancem os objetivos organizacionais.

A partir de análises que se realizam em empresas, como descritas anteriormente são necessárias estratégias para que se alcance a proposta das empresas. Os planos de ação buscam atrelar estratégias ao cumprimento de objetivos, sendo propostas então maneiras e caminhos para que isso seja possível.

No contexto do presente artigo, foi detectada a queda do número de alunos, queda esta definida por diversos fatores. Através deste problema, surgem questionamentos de como seria possível o curso se aprimorar a fim de retornar o número de matrículas e se manter em constante desenvolvimento.

Portanto, a metodologia utilizada no trabalho foi o estudo de caso, onde se buscou encontrar problemas e soluções particulares ao curso de Administração de Empresas da URI Cerro Largo. Isto ocorreu através de pesquisas, estudos de ambientes e relações, e demais fatores influenciadores, a fim de elaborar planos de ação que venham a suprir necessidades encontradas. O tratamento e análise de dados encontrados foram feitos através de conhecimentos dos autores, com suporte de professor orientador, assim como em referências bibliográficas neste encontradas.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

2.1 Planejamento Estratégico

Planejar estrategicamente significa formular e executar estratégias organizacionais, a fim de buscar a missão e os objetivos da empresa no ambiente onde ela está inserida. É necessário também que se saiba implantar corretamente as estratégias, de formas adequadas e utilizando de ferramentas e modelos cabíveis. Para Drucker (1984, apud CHIAVENATO e SAPIRO, 2009, p. 30), o planejamento estratégico é um processo contínuo com o conhecimento do futuro desejável, tomando de-

cisões que envolvam riscos e fazendo reavaliações sistêmicas, medindo os resultados em relação ao que foi planejado.

O planejamento estratégico é um importante e indispensável instrumento no auxílio às organizações. Tem-se uma boa definição de planejamento estratégico feita por Almeida (2010, p. 5) que ajuda a entender o fundamento e a função do mesmo:

Planejamento estratégico é uma técnica administrativa que procura ordenar as ideias das pessoas, de forma que se possa criar uma visão do caminho que se deve seguir (estratégia). Depois de ordenar as ideias, são ordenadas as ações, que é a implementação do plano estratégico, para que, sem desperdício de esforços, caminha na direção pretendida.

Conforme Chiavenato (2011), planejar é definir os objetivos e escolher antecipadamente o melhor curso de ação para antecipá-los, definindo onde se pretende chegar o que deve ser feito, como e em que sequência. Significa que é importante para a empresa seguir um planejamento definido um início, um processo e um final, levando em consideração os mais variados fatores influenciadores nas tomadas de decisão.

2.2 Análise de Ambientes

Para que um planejamento seja concebido com excelência, é inevitável que a empresa seja analisada em sua totalidade. Antigamente, as empresas eram consideradas sistemas fechados, ou seja, só eram analisadas internamente. Porém, nos dias atuais uma empresa que não analisa o ambiente que externo que a envolve está fadada ao fracasso.

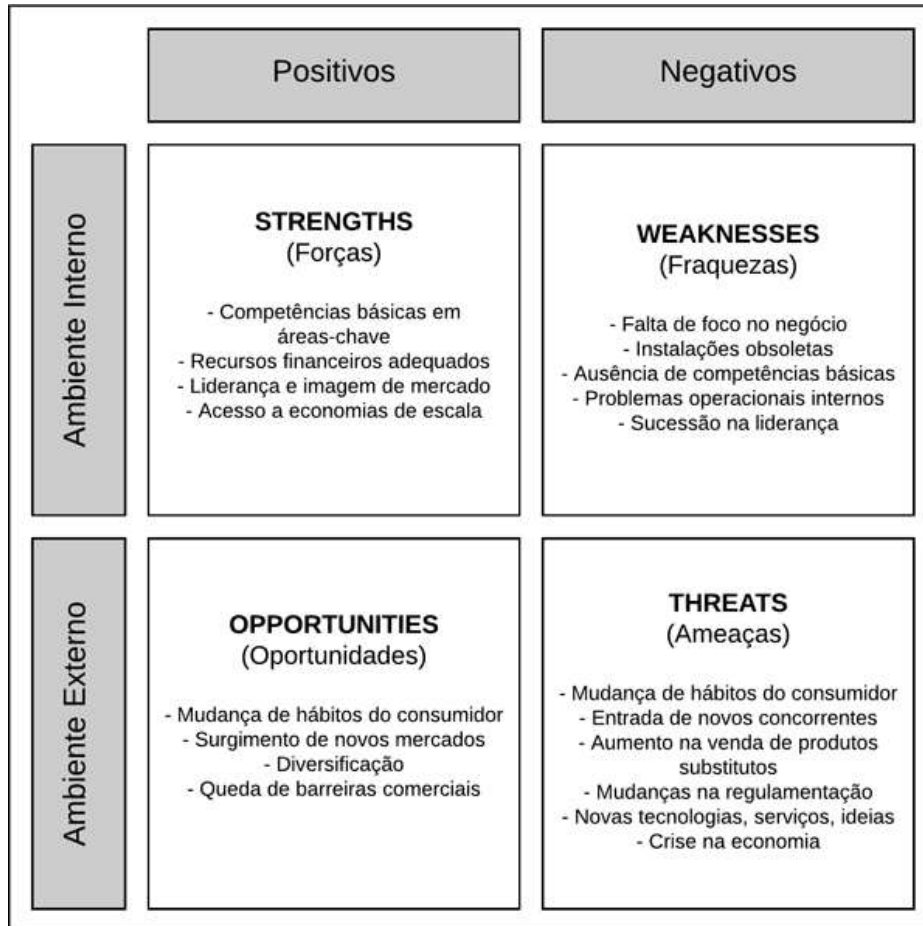
A importância de uma análise externa é evidente para os administradores de empresas de qualquer gênero. As palavras de Koonts, O'Donnel e Weihrich (1986) apud Pereira (2010, p. 102) reforçam tal importância:

Todos os administradores, quer atuem numa organização privada, num órgão público, numa organização religiosa, numa fundação de caridade ou numa universidade, devem, em graus variados, levar em consideração os elementos e as forças do ambiente externo. Embora talvez não sejam capazes de afetar sensivelmente essas forças, eles não tem outra alternativa senão reagir a elas. Devem identificar avaliar e reagir às forças externas à instituição e que afetam suas atividades.

Portanto, a análise estratégica da empresa passa essencialmente pela análise dela internamente. Para que uma empresa esteja funcionando o mais perto possível de sua total capacidade, todas as partes dela devem estar em harmonia e trabalhando pelo bem comum da organização. A análise interna da organização vai verificar pontos fortes e fracos da mesma. Segundo Pereira (2010), os pontos fortes são características ou recursos da organização que facilitam o resultado, e proporcionam vantagem no ambiente organizacional, sendo uma variável controlável por a empresa poder agir sobre o problema ou situação. Já os pontos fracos são limitações da organização e dificultam a obtenção de resultados, também sendo uma variável controlável por a empresa poder agir sobre. Porém, se o ponto fraco será resolvido ou não, é outra situação.

Para uma análise mais específica dos ambientes de uma empresa, temos a ferramenta da Matriz SWOT. A Matriz SWOT (ou Matriz FOFA, em português) é uma ferramenta de apoio a decisão tradicionalmente usada na administração, que é a abreviação para as palavras em inglês Strengths (Forças), Weaknesses (Fraquezas), Opportunities (Oportunidades) e Threats (Ameaças). Como a explicação do nome supõe, a Matriz SWOT serve para analisar o ambiente externo (oportunidades e ameaças) e o ambiente interno (forças e fraquezas), verificando assim quais os pontos que podem ser mantidos, melhorados ou eliminados da empresa.

Figura 5. Matriz SWOT



Fonte: Adaptado de Chiavenato e Sapiro (2009)

A ferramenta da Matriz SWOT remete ao que foi falado anteriormente sobre as análises internas e análises externas que a empresa deve fazer ao elaborar o planejamento. Pereira (2010) diz que a empresa deve fazer exatamente uma reflexão após terminar análise externa e interna para assim posicionar todos os elementos na SWOT, para então fazer ligações e relações entre eles.

2.3 Planos de Ação

Com a elaboração de um planejamento estratégico, a empresa tende a mudar partes em sua forma de gestão. Uma parte essencial para que o planejamento esteja completo, é a elaboração dos planos de ação. Conforme Andrade (2012), os planos de ação são mais voltados para o médio e curto prazo, traduzindo decisões estratégicas em planos mais concretos, a fim de serem entendidos e executados de uma forma mais clara para os diversos setores que constituem a empresa.

Os planos de ação ajudam a controlar o andamento do planejamento dentro da empresa, focando em partes, para facilitar justamente esse controle. Segundo Oliveira (2015, p. 249), temos que levar em consideração algumas variáveis básicas para elaboração destes planos:

- tempo utilizado na realização de cada tarefa ou atividade que faz parte do projeto ou programa;
- interligação e sequenciamento ideal das atividades a serem desenvolvidas;
- indicação dos pontos críticos no desenvolvimento das atividades; e
- custo de cada tarefa ou atividade do projeto ou programa.

De certa forma, as variáveis para controle nos planos de ação variam entre as organizações, dependendo dos gestores e do que for mais importante para os mesmos e para a empresa. O que não se deve esquecer é o alinhamento com o planejamento estratégico elaborado, a fim de que estes projetos e planos de ação ajudem a chegar aos objetivos propostos.

Ainda segundo Oliveira (2015, p. 256), os projetos se preocupam com a alocação de recursos, baseado nas estratégias e direcionado para a obtenção de resultados, estes estabelecidos pelos objetivos. E é esse processo que junta todas unidades da estrutura organizacional, para que assim se facilite a operacionalização das atividades e estratégias que deram origem aos projetos.

Uma das ferramentas mais utilizadas e clássicas para a construção e apoio ao plano de ação é o 5W2H. Segundo o website da Endeavor Brasil (2017):

O 5W2H é, na verdade, um checklist de atividades específicas que devem ser desenvolvidas com o máximo de clareza e eficiência por todos os envolvidos em um projeto. Essa sopa de caracteres corresponde, na verdade, às iniciais (em inglês) das sete diretrizes que, quando bem estabelecidas, eliminam quaisquer dúvidas que possam aparecer ao longo de um processo ou de uma atividade. São elas: 5 W: What (o que será feito?) – Why (por que será feito?) – Where (onde será feito?) – When (quando?) – Who (por quem será feito?) 2H: How (como será feito?) – How much (quanto vai custar?)

Tendo estas perguntas respondidas, o gestor terá em mãos um mapa de atividades relativas ao projeto ou planejamento. Isso tornará a execução do plano de ação mais simples e efetiva.

3 METODOLOGIA

3.1 Classificação Geral

O presente trabalho consiste em um estudo de caso, pois busca encontrar problemas e soluções particulares ao curso de Administração da URI Cerro Largo. Isto ocorre através de pesquisas, estudos de ambientes e relações, e demais fatores influenciadores, a fim de elaborar planos de ação que venham a suprir necessidades encontradas. À vista disso, tem-se a seguinte definição apresentada por Roesch (2015, p. 201):

Alguns aspectos caracterizam o estudo de caso como uma estratégia de pesquisa: permite o estudo de fenômenos em profundidade dentro de seu contexto; é especialmente adequado ao estudo de processos e explora fenômenos com base em vários ângulos.

A metodologia utilizada para a elaboração deste artigo baseou-se em um modelo básico, exploratório e qualitativo, desenvolvido com fundamentos em pesquisas bibliográficas de obras literárias (tanto fisicamente quanto em bibliotecas virtuais), artigos, documentos da instituição, e sites pesquisados na internet. O que se objetiva então, é a compreensão através de descrições e desenvolvimentos teóricos acerca do estudo.

Segundo o que diz Gil (2008), a pesquisa exploratória busca proporcionar maior familiaridade com o problema, ou seja, explicá-lo. A pesquisa exploratória assume portanto, a forma de pesquisa bibliográfica e estudo de caso.

O trabalho é considerado uma pesquisa qualitativa, pois não se preocupa em relação aos números, mas com o aprofundamento de como será entendido pelas pessoas. Diehl e Tatim (2004, p. 52) apresentam a seguinte definição sobre pesquisa qualitativa:

Os estudos qualitativos podem descrever a complexidade de determinado problema e a interação de certas variáveis, compreender e classificar os processos de mudança de dado grupo e possibilitar, em maior nível de profundidade, o entendimento das particularidades do comportamento dos indivíduos.

A pesquisa qualitativa se mostra assim, essencial para a elaboração de um estudo de caso, por buscar compreender os processos da organização pesquisada e as particularidades da mesma.

3.2 Coleta, tratamento e análise dos dados

A obtenção de dados essenciais para a realização do planejamento estratégico se deu a partir da coleta de dados junto à Instituição de Ensino Superior (IES) para análise de ambiente interno, e também pesquisas necessárias no ambiente externo, como em universidades concorrentes por exemplo. Foram realizados contatos com direção, coordenadores dos cursos da universidade, professores, alunos, integrantes da URI Junior, entre outros stakeholders.

A análise dos dados coletados foi feita através dos conhecimentos dos autores, com base em estudo realizado no curso de Administração de Empresas da URI Cerro Largo, assim como as referências bibliográficas neste encontradas.

3.3 Limitações do método

O método pode conter algumas limitações devido a intensas mudanças em conceitos administrativos atualmente, partindo do pressuposto que alguns assuntos abordados podem ter sido retirados de materiais mais antigos. Porém, isto não tira a importância do que foi estudado, pois diversos conceitos se adaptam a diversas realidades.

Além disso, o estudo de caso pode trazer divergências de opiniões, pois uma vez que é elaborado por autores de acordo com suas linhas de pensamento, pode ser que se utilizem evidências erradas ou modificadas, podendo influenciar o resultado final quando aplicado em outros casos.

Cabe salientar ainda, que a elaboração de planos de ação é algo muito específico para cada caso. Isso se explica pelo fato de existirem diversas variáveis que são analisadas no decorrer do planejamento, e cada caso com variáveis diferentes, o que também pode modificar o resultado final deste estudo de caso em outra realidade.

4 APRESENTAÇÃO DOS RESULTADOS

A seguir, serão apresentados os resultados obtidos através da pesquisa realizada e da análise dos dados coletados. Esta apresentação contém a análise de ambientes através da aplicação de uma Matriz SWOT, e de quadros com a apresentação dos planos de ação criados com base nesta matriz. Os planos de ação estão aplicados na ferramenta *5W2H*, como forma de melhor representação e explanação dos mesmos.

4.1 Matriz SWOT

Para uma análise mais clara de fatores externos e internos, foi utilizada a ferramenta da matriz SWOT, representada pela Figura 1. As informações que compõe a representação foram obtidas através de análises na empresa durante período de estudo, assim como conversas com responsáveis da universidade e do curso.

Figura 1. SWOT do Curso de Administração de Empresas

	POSITIVOS	NEGATIVOS
AMBIENTE INTERNO	<p>FORÇAS</p> <ul style="list-style-type: none"> - Ambiente familiar; - Interdisciplinaridade; - Relação Teoria-Prática; - Boa avaliação do MEC. 	<p>FRAQUEZAS</p> <ul style="list-style-type: none"> - Pouco tempo de atividade, causando inexperiência; - Não possui planejamento estratégico.
AMBIENTE EXTERNO	<p>OPORTUNIDADES</p> <ul style="list-style-type: none"> - Evolução do empreendedorismo; - Seminários e Palestras; - Necessidade de consultoria administrativa; - Marketing social através de ações na comunidade. 	<p>AMEAÇAS</p> <ul style="list-style-type: none"> - Localização interiorana; - Universidade Federal; - Economia instável; - Corte de benefícios do governo.

Fonte: Elaboração dos Autores a partir de pesquisa.

No ambiente interno do curso, identificou-se como pontos fortes: o ambiente familiar, que cria um bom ambiente para o estudo, firmando o interesse do discente em frequentar a instituição; a interdisciplinaridade, que agrega os conhecimentos das diversas disciplinas de administração, e até mesmo com outros cursos, fortalecendo integração e desenvolvimento cooperativo; a relação teoria-prática, com as visitas técnicas realizadas às empresas, podendo ser verificado na realidade das orga-

nizações o que foi visto em sala de aula; e a boa avaliação do MEC, que recentemente conferiu a nota 4 (de 5 disponíveis) para o curso.

Ainda internamente, foram identificadas as fraquezas: pouco tempo de atividade, causando inexperiência, o que quer dizer que o curso sendo recente na instituição ainda precisa experimentar diversas situações para se fortalecer perante a URI e perante a sociedade; e não possui planejamento estratégico, item que é proposto na realização do presente estudo, definindo assim objetivos específicos para o campus de Cerro Largo, assim como os outros elementos do planejamento, essenciais para buscar o crescimento do curso de administração.

Quanto ao ambiente externo ao curso identificaram-se as oportunidades: evolução do empreendedorismo, reforçando a importância deste conceito que é constantemente citado durante as disciplinas do curso; seminários e palestras, que uma vez realizadas pelo curso, trazem um público externo à universidade, podendo assim aproveitar desta oportunidade para mostrar os pontos fortes da URI; necessidade de consultoria administrativa, pois muitas empresas não possuem um administrador, mas sim um “dono”, que pode desconhecer de vários fatores importantes e estratégias que podem fazer seu negócio evoluir; e marketing social através de ações na comunidade, que demonstram a preocupação da faculdade com fatores importantes para a sociedade.

Seguindo a análise do ambiente externo, tem-se as ameaças ao curso: localização interiorana, diminuindo o público-alvo ou levando o êxodo dos jovens às cidades maiores; Universidade Federal, a UFFS, que abriu uma concorrência direta com a URI e o curso de administração, pela oferta de um curso de forma gratuita; Economia instável, o que leva às pessoas a pensarem com mais cautela quanto a entrar em uma universidade particular; e corte de benefícios do governo, que é o corte do FIES, principal benefício que facilita financeiramente o ingresso de estudantes na universidade particular.

4.2 Planos de Ação

Através das análises realizadas, foram criados os planos de ação para propor maneiras para que se buque o aprimoramento do curso. Desta forma, foi utilizada a ferramenta 5W2H para tornar os planos de ação mais claros, e consequentemente torna-los compreensíveis para todos os envolvidos nos mesmos.

Os planos de ações propostos foram os seguintes: 1 – Criação do Departamento Acadêmico de Administração; 2 – Aperfeiçoamento da URI Júnior; 3 – Evento Acadêmico de Administração; 4 – Aumento da divulgação do curso; 5 – Monitoria de Estágio I.

A aplicação dos planos de ação na ferramenta 5W2H estão apresentadas nos Quadros 1 a 5, onde estão identificados: o que será feito (What?), por que será feito (Why?), onde será feito (Where?), quando será feito (When?), por quem será feito (Who?), como será feito (How?) e quanto custará fazer (How Much?).

Quadro 1 – Plano de Ação: Criação do Departamento Acadêmico de Administração

What?	Criação de um departamento acadêmico (DA) específico de administração.
Why?	Este departamento ficará responsável por diversas atividades e questões gerais voltadas ao curso, assim como promover o mesmo perante os próprios alunos (eventos, jogos, atividades), perante a URI e também à sociedade. O DA também cooperará para a diminuição da sobrecarga de funções do coordenador do curso.
Where?	No curso de Administração da URI.
When?	Eleição de diretoria anual, ao início do ano letivo. O DA funcionará durante todo ano letivo.
Who?	A primeira votação de direção ficará a cargo da coordenação do curso, e do segundo ano em diante, o próprio DA deverá realizar as eleições. A direção do DA deverá ser composta apenas por acadêmicos do curso de Administração.
How?	Alunos do curso de administração deverão formar chapas para que ocorram eleições ano a ano, sendo a votação feita pelos alunos e professores do curso.
How Much?	A URI deverá realizar um aporte de aproximadamente R\$ 500,00 para o início das atividades do DA. A partir de então, o DA deverá manter seus custos. Existe também a necessidade de um local para reuniões e encontros,

	não necessariamente sendo exclusivo do DA, ou seja, não gerando maiores custos.
--	---

Fonte: Os autores (2017)

Quadro 2 – Plano de Ação: Aperfeiçoamento da URI Júnior

What?	O aperfeiçoamento da empresa júnior da URI.
Why?	Foi percebido no estudo das universidades referências a alta importância que a empresa júnior têm para os cursos de administração. A relação teórico-prática que ela traz aos alunos eleva o nível de aprendizado e crescimento profissional dos mesmos. Atualmente a empresa está bem estruturada, mas com poucos projetos em andamento
Where?	Na URI Júnior, empresa júnior existente na URI.
When?	O aprimoramento deve ser imediato e de maneira contínua.
Who?	Coordenador do curso, diretor e membros da empresa júnior. Existe também a possibilidade de parceria com o departamento acadêmico de administração (eventos e demais atividades).
How?	Deverá ser criada a meta de realização e finalização de cinco novos projetos por gestão (a gestão é anual). Também deve ser criado um modelo de consultoria padrão, que será utilizado para novos projetos, facilitando seu processo. Como forma de arrecadar fundos para a empresa, devem ser criadas parcerias com o DA de administração, com o Diretório Central dos Estudantes (DCE) para a realização de eventos, palestras e demais atividades.
How Much?	Sem custo.

Fonte: Os autores (2017)

Quadro 3 – Plano de Ação: Evento Acadêmico de Administração

What?	Um evento acadêmico ou uma semana acadêmica mais específica para o curso de administração.
Why?	Com a grade total do curso sendo oferecida, existem mais turmas e conseqüentemente mais acadêmicos de administração. A atual semana acadêmica que acontece na URI envolve todos os cursos e alunos, não sendo específica para um curso, podendo assim não atender a expectativa de todos.
Where?	Em um primeiro momento na própria universidade. Futuramente existe a possibilidade de parcerias com outras instituições, podendo ser realizados eventos externos.
When?	Somente a partir do segundo ano de funcionamento do DA de Administração.
Who?	Pelo DA de administração. Se existir a necessidade, serão criadas parcerias com a URI Júnior e o DCE.
How?	A semana acadêmica seguirá os moldes da já existente. Porém, deverá ser criado um dia de oficinas, onde serão convidados alguns empresários regionais para expor suas experiências e conhecimentos profissionais da área. Estas oficinas ocorrerão simultaneamente e com número limitado de expectadores, cabendo a cada aluno decidir qual frequentar, fazendo sua inscrição previamente.
How Much?	Existe um custo fixo para despesas diversas da organização. O custo com palestrantes e cursos é variável, dependendo dos convidados. Deverá ser feito um cálculo mais aprofundado destes fatores, lembrando que existem receitas com as inscrições, que deverão gerar lucro para o evento.

Fonte: Os autores (2017)

Quadro 4 – Plano de Ação: Aumento de divulgação do curso

What?	Promoções e divulgações maiores e mais frequentes para o curso
Why?	Para aumentar o conhecimento do curso na cidade e região, para desta forma potencializar o curso
Where?	A divulgação será feita na cidade e na região
When?	Deverá ser feita de maneira contínua
Who?	A maior parte deverá ser feita pelo setor de divulgação e marketing existente na URI. Existe também parte que deverá ser executada pelo departamento

	de administração a ser criado.
How?	A principal ação será a criação de uma semana de visita à universidade pelos colégios locais e regionais, para apresentação do curso em geral. Posteriormente os demais cursos poderão aderir à semana, criando um evento em prol da universidade.
How Much?	Como a empresa possui um setor de marketing, esse custo direto está rateado entre estes serviços. O custo com a semana de visita girará em torno de \$1.000,00 composto por ornamentações, panfletos, coffee break e despesas diversas.

Fonte: Os autores (2017)

Quadro 5 – Plano de Ação: Monitoria de Estágio I

What?	Monitoria da disciplina de estágio de conclusão de curso I.
Why?	O estágio de conclusão de curso sempre cria dúvidas diversas aos alunos, que são atendidas pelo professor responsável. Porém, muitas vezes isso gera uma sobrecarga ao professor, que não consegue atender aos alunos integralmente. A elaboração do estágio de conclusão de curso sempre conta com um professor orientador, a não ser pela disciplina de estágio I, onde o aluno não conta com este professor orientador. Neste caso, o monitor selecionado pode esclarecer diversas dúvidas pertinentes ao trabalho.
Where?	Na disciplina de Estágio de conclusão de curso I, do curso de Administração.
When?	Após a primeira seleção de monitor, o edital será divulgado todos os semestres.
Who?	Será formada uma comissão entre coordenador de curso, um membro do NDE de administração e professor da disciplina, para seleção do monitor, levando em conta critérios definidos pelos mesmos. Este monitor será um aluno que já cursou as disciplinas de Estágio I e Estágio II, e que fez sua inscrição para ser monitor através de edital.
How?	Alunos que já cursaram as disciplinas de estágio de conclusão de curso I e II poderão fazer sua inscrição para serem monitores destas. A proposta de monitoria cabe apenas a disciplina de estágio I devido ao tempo que é cedido a ela para elaboração do trabalho, e justamente por ter alunos monitores disponíveis. Os monitores deverão servir apoio pedagógico aos alunos interessados e suprir dificuldades à cerca da disciplina e da elaboração do estudo, que estão cursando a mesma. Será oferecido ainda um certificado de horas complementares ao aluno que prestar o serviço de monitor.
How Much?	O custo será um valor de desconto na mensalidade do aluno monitor, cedido pela universidade.

Fonte: Os autores (2017)

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Foi percebido durante o diagnóstico realizado, que a instituição e o curso possuem diversos pontos fortes que podem ser mantidos e ainda mais aprimorados, mas também possuem pontos fracos que precisaram de novas estratégias para que se melhore a URI como um todo, incluindo o curso de Administração de Empresas.

A elaboração de propostas de plano de ação para o aprimoramento do curso foram realizadas com base em análises feitas no mesmo. Desta forma, acredita-se que a vivência dos autores na instituição e no curso foram fundamentais para o desenvolvimento destas propostas, uma vez que o contato direto com todos envolvidos no curso é recorrente, facilitando análises e ideias.

Porém, acredita-se que o resultado final desse trabalho, apesar de alcançados os objetivos, deve ser constantemente aprimorado. Os planos de ação propostos devem ser mais estudados e analisados com afinco, para que se mostrem mais eficientes antes de aplicados realmente. Da mesma forma, planos de ação aplicados em outras épocas e realidades precisam ser revisados, por possuir pontos que são influenciados pelo ambiente externo que se mantém em constante renovação, alterando assim conceitos e princípios. Cabe salientar ainda, que deve existir ainda um controle e avaliação durante a implantação de tais planos, afim de que se verifiquem sua eficácia e seus resultados.

Por fim, destaque-se que como resultados do presente estudo será possível o nível estratégico da referida IES, ou seja, seu diretor e o coordenador do curso de Administração, com base na proposição de diversos planos de ação, detalhar: o que será feito, por que será feito, onde será feito,

quando será feito, por quem será feito, como será feito e quanto custará fazer cada uma das ações pertinentes? Evidencie-se que as referidas ações são extremamente relevantes para tornar o referido Curso de Administração mais eficiente diante da concorrência.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

1. DRUCKER, Peter F., **Introdução à administração**, 1984. In: CHIAVENATO, Idalberto;
2. SAPIRO, Arão. **Planejamento Estratégico**. 2ª ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2009. p. 30.
3. ALMEIDA, Martinho Isnard Ribeiro de. **Manual de planejamento estratégico: desenvolvimento de um plano estratégico com a utilização de planilhas Excel**. 3ª ed. São Paulo: Atlas, 2010.
4. CHIAVENATO, Idalberto. **Introdução a Teoria Geral da Administração**. 8ª ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2011.
5. PEREIRA, Maurício Fernandes. **Planejamento Estratégico: teorias, modelos e processos**. São Paulo: Atlas, 2010.
6. CHIAVENATO, Idalberto; SAPIRO, Arão. **Planejamento Estratégico**. 2ª ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2009.
7. ANDRADE, Arnaldo Rosa de. **Planejamento Estratégico: formulação, implementação e controle**. São Paulo: Atlas, 2012.
8. OLIVEIRA, Djalma de Pinho Rebouças de. **Planejamento estratégico: conceitos, metodologia e práticas**. 33ª ed. São Paulo: Atlas, 2015.
9. ENDEAVOR. **5W2H: o que é e como aplicar**. Disponível em <<https://endeavor.org.br/5w2h/>>. Acesso em 27 de Maio de 2017.
10. ROESCH, Sylvia Maria Azevedo. **Projetos de Estágio e de Pesquisa em Administração: Guia para Estágios, Trabalhos de Conclusão, Dissertações e Estudos de Caso**. 3ª ed. São Paulo: Atlas, 2015.
11. GIL, Antonio Carlos. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 4. ed. São Paulo: Atlas: 2008.
12. DIHEL, Astor Antônio; TATIM, Denise Carvalho. **Pesquisa em Ciências Sociais Aplicadas: Método e Técnica**. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2004.

**MODELO DE GOBERNANZA CORPORATIVA EN LA COOPERATIVA DE CRÉDITO
SICREDI UNIÃO - RS – COMPARATIVO CON LAS DIRECTRICES ESTABLECIDAS
POR EL BANCO CENTRAL DEL BRASIL**

HAAS FERNANDO REICHERT fernando_haas@sicredi.com.br

STAMBERG ADILSON R. PAZ adilson.stamberg@ifarroupilha.edu.br

HARTMANN VANDO K. vando_hartmann@sicredi.com.br

Funcionário do Sistema Cooperativo de Crédito (Sicredi) - Agência Santa Rosa / Brasil.

Instituto Federal Farroupilha - *Campus Santo Ângelo* / Brasil.

Universidade Regional Integrada - *Campus São Luiz Gonzaga* / Brasil.

RESUMEN: Este estudio tiene como principal objetivo describir las prácticas del gobernanza corporativa dentro de la cooperativa Sicredi União RS frente a las directrices establecidas por el Banco Central. Para la obtención de los resultados se realizó una investigación descriptiva, estudio de caso, cualitativa y documental utilizando códigos, directrices y regimientos que orientan la cooperativa objeto de este estudio. A partir de estas informaciones se describió la actual estructura de gobernanza corporativa de la empresa, y posteriormente se hizo un cuadro comparativo mostrando las directrices de la buena gobernanza en cooperativas de crédito establecidas por el Banco Central del Brasil y las prácticas adoptadas por la empresa estudiada. Se concluyó que Sicredi União RS posee un modelo de gobernanza corporativa estructurado, dentro de los estándares establecidos y adoptando la mayoría de las definiciones del Banco Central. Como puntos fuertes de esta estructura se destaca la división de las atribuciones dentro de los cargos y búsqueda por la mayor participación de los asociados en las acciones de la cooperativa. La adopción de una gestión basada en la gobernanza aporta más credibilidad y transparencia a la gestión de la cooperativa.

PALABRAS CLAVE: Gobernanza - Cooperativa de Crédito – Directrices – Buenas prácticas

1 INTRODUCCIÓN

La gobernanza corporativa es una de las más avanzadas técnicas de gestión de empresas, y puede ser aplicada en organizaciones de todos los segmentos y portes. El principal objetivo de este modelo de gestión es garantizar que las decisiones tomadas por los gestores sean las más eficientes, sin que haya ningún tipo de conflicto de interés, (HITT, ERELAND, HOSKISSON, 2005).

En Brasil, la gobernanza corporativa empieza entre los años 1992 y 1993, en medio de grandes escándalos involucrando opiniones de auditorías externas. En la búsqueda de una estructura organizacional donde la empresa se haga lo más eficiente posible, con mayor credibilidad social además de la maximización del retorno a los accionistas (CAETANO PINTO et al 2014).

En 1995, se funda en Brasil el IBGC, Instituto Brasileño de Gobernanza Corporativa, el cual es responsable por fomentar las prácticas y discusiones sobre el tema. También es el responsable por la publicación del Código de las Mejores Prácticas de Gobernanza Corporativa, el cual tuvo en 2009 la publicación de su cuarta edición (IBGC, 2009).

La gobernanza corporativa entendida en el ámbito empresarial, en órganos gubernamentales y en cooperativas, de acuerdo con Zylbersztajn (2012), la gobernanza trae beneficios a las cooperativas, en lo que se refiere al perfeccionamiento de la apertura de la información, que puede permitir decisiones de mejor calidad por la gestión De la organización, así como del propio cooperado. Permite que el mercado perciba, con mayor claridad, la naturaleza y las potencialidades de las cooperativas. Permite una mejor evaluación de riesgos sobre la cooperativa.

En agosto de 2008, el Banco Central de Brasil, desarrolló el proyecto gobernanza cooperativa, en el que se identificaron las mejores prácticas mundiales, aplicadas a las singularidades de las cooperativas de crédito, y propuso un modelo ideal, el cual fue titulado "Gobernanza Cooperativa: directrices y directrices Mecanismos para el fortalecimiento de la gobernanza en cooperativas de crédito de Brasil "(MELO SOBRINHO et al., 2009).

La gobernanza corporativa en la Cooperativa de Crédito Sicredi tiene como objetivo establecer una estructura organizacional y societaria, donde el desempeño, desarrollo y solidez puedan ser percibidos por la sociedad (SICREDI, 2014). Este tema gana importancia a medida que hay una mayor

exigencia, por parte de los socios / cooperados, de que las decisiones de los gestores sean de acuerdo con sus intereses, además de que tales hechos tengan mayor visibilidad en la sociedad.

En este contexto la cuestión problema de este estudio es: ¿cómo son las prácticas de gobernanza corporativa adoptadas por Sicredi União RS en relación a las directrices y buenas practicas establecidas por el Banco Central?

De esta forma el objetivo es analizar cómo son las prácticas de gobernanza corporativa adoptada por Sicredi União RS, en relación a las directrices presentadas por el Banco Central del Brasil. Con base en el estudio de Galhardo (2012), aplicado a otra cooperativa de crédito, la utilización de las directrices del Banco Central contribuye al crecimiento sustentable a la institución, aunque éste sea aplicado parcialmente por la cooperativa.

2. REFERENCIAL TEÓRICO

2.1 La gobernanza corporativa

El concepto más difundido de gobernanza corporativa en Brasil es el definido por el IBGC (Instituto Brasileño de Gobernanza Corporativa):

Gobernanza Corporativa y el sistema por el cual las organizaciones son dirigidas, monitoreadas e incentivadas, involucrando las relaciones entre propietarios, Consejo de Administración, Directorio y órganos de control. Las buenas prácticas de gobernanza corporativa convierten principios en recomendaciones objetivas, alineando intereses con la finalidad de preservar y optimizar el valor de la organización, facilitando su acceso a recursos y contribuyendo a su longevidad. (IBGC, 2009. página 19)

La CVM (Comisión de Valores Mobiliarios), conceptualiza el gobernanza corporativa como un conjunto de prácticas que tiene por finalidad optimizar el desempeño de una compañía al proteger a las partes interesadas.

SILVEIRA (2005) define la gobernanza corporativa como el conjunto de mecanismos, internos y externos, que buscan armonizar la relación entre gestores y accionistas, dada la separación entre control y propiedad.

Los conflictos de agencia, son uno de los hechos que llevan a las empresas a discutir la necesidad de la implementación de la gobernanza corporativa. Los problemas de agencia ocurren cuando los ejecutivos / gestores toman decisiones con la intención de maximizar su utilidad personal, y no la riqueza de los socios (SILVEIRA, 2005).

Andrade; Rossetti (2009) destacan también otros factores que exigen cambios en las prácticas de la alta gestión. La relación accionistas-corporación, donde se puede destacar el abuso de poder de los socios mayoritarios, y baja participación de los minoritarios.

Otro conflicto es identificado en la constitución de los consejos de administración, donde hay una baja eficacia, conflicto de interés (los colegios arbitrar en provecho propio), y las competencias de esos consejeros no son criterio para su elección. Para sintetizar, fueron los conflictos de interés no perfectamente asimétricos que llevaron a la aproximación de la propiedad y de la gestión, por la adopción de buenas prácticas de gobernanza (ANDRADE, ROSSETTI, 2009).

De acuerdo con la 4ª edición del código de las mejores prácticas de gobernanza corporativa, publicado por IBGC en el año 2009, son cuatro los principios básicos de la gobernanza corporativa:

- La transparencia se refiere a la obligación, o al deseo, de la empresa a poner a disposición de las partes interesadas información que les interesa; Resultando así en un clima de confianza, tanto internamente, como en relación con terceros;
- La equidad se caracteriza por el trato justo y equitativo a todos los socios, y demás partes interesadas. Cualquier tipo de discriminación es totalmente inaceptable;
- Rendición de cuentas; Todos los involucrados en las actividades referentes a la gobernanza (consejo de administración, consejo fiscal, auditores), deben rendir cuentas de su actuación, asumiendo así, las consecuencias de sus actos y omisiones.
- Responsabilidad Corporativa está relacionada con la ética. La empresa debe, además de respetar las leyes de su país, tener una definición clara de sus valores y principios éticos, por lo que debe velar por la sostenibilidad de la empresa, con vistas a su longevidad.

2.2 La gobernanza corporativa en cooperativas de crédito

Toda organización puede beneficiarse de los avances en el modelo de gestión basado en la gobernanza corporativa. ONG, fondos de pensiones, cooperativas de todos los sectores, empresas estatales. Ajustar los intereses entre propietarios, gestores y demás involucrados en la empresa es uno de los propósitos de la gobernanza. La necesidad de fortalecimiento y solidez en el mercado financiero ha favorecido la utilización de estas prácticas (PAGNUSSATT, 2004).

Las cooperativas tienen como principal característica, ser una sociedad personas y no de capital. Sus principios básicos son la unión de individuos por la adhesión voluntaria y libre, la gestión democrática, la participación económica de los miembros y la autonomía e independencia. En este sistema, las cooperativas son administradas por sus asociados, que son los "dueños del negocio", teniendo cada socio derecho a un voto, independiente de su valor de capital invertido. Otro punto importante es la no objetividad de lucro, y las metas deben ser a largo plazo (PAGNUSSATT, 2004).

Fundamental para la sustentación de cualquier modelo cooperativista, la participación de los asociados, todavía es bastante tímida; Tanto acompañado de la gestión y manifestando sus intereses. Encontramos así un problema conocido de la gobernanza, el "efecto carona", que se manifiesta cuando las personas sienten que su contribución individual representa muy poco. Es esencial para la buena gobernanza cambiar ese marco (Banco Central de Brasil, 2008).

Conforme a Pagnussatt (2004), en cooperativas de crédito es común encontrar conflicto de interés entre los asociados. Los propietarios son también los clientes - tomadores de crédito, de productos / servicios - y proveedores - depositantes - de recursos. Así, los intereses del grupo de ahorradores, pueden divergir con el grupo de los tomadores netos de recursos.

Melo Sobrinho et. Al. (2009, p. 69) define la gobernanza cooperativa como: "conjunto de mecanismos y controles, internos y externos, que permite a los cooperados definir y asegurar la ejecución de los objetivos de la cooperativa, contribuyendo a su continuidad y al fortalecimiento de los principios cooperativistas.

En esta línea, Fuentes Hijos; Ventura; Y Oliveira (2008) afirman que la utilización de directivas adecuadas de gobernanza en cooperativas de crédito, puede contribuir al desarrollo de directrices que mejoren la relación entre las partes involucradas, aumenta la seguridad y la representatividad de los cooperados y la confianza en el sistema como un Todo.

2.3 Directrices para buenas prácticas de gobernanza corporativa en cooperativa de crédito

El Banco Central de Brasil realizó un proyecto estratégico, que tiene como objetivo contribuir al crecimiento del sector de cooperativismo de crédito. Publicada en 2008, la cartilla con el título "Gobernanza Cooperativa: directrices y mecanismos para el fortalecimiento de la gobernanza en cooperativas de crédito de Brasil"; En ella se evidencian cuestiones centrales para la buena gobernanza en las cooperativas de crédito.

Esta cartilla está dividida en cuatro secciones, donde se demuestran las cuestiones esenciales para la gobernanza de las cooperativas. Son la representatividad y la participación; La dirección estratégica; La gestión ejecutiva; Y la fiscalización y control.

2.3.1 Representatividad e participación

La Asamblea general de los asociados es el órgano supremo de la cooperativa, en ella se deciden los rumbos del negocio relativos al objeto de la institución, velar por su desarrollo y defensa, siendo que de acuerdo con la legislación, sus decisiones vinculan a todos, aunque ausentes o discordantes. A partir de esta premisa, la Asamblea es la instancia máxima de la gobernanza, así se espera que haya una efectiva participación y representatividad.

La participación se entiende desde el punto de vista cuantitativo, la presencia de un número expresivo de asociados. Pero tanto del punto de la contribución al debate, la deliberación y la toma de decisión. La representatividad se refiere a la presencia y manifestación de los diversos grupos de intereses en cuanto a los objetivos y las políticas de la cooperativa.

2.3.2 Dirección estratégica

En esta sesión se abordan puntos relacionados con la administración estratégica, que es la base del Consejo de Administración. Es este órgano el responsable de identificar las expectativas de los pro-

pietarios, confrontarlas con el ambiente externo, para así formular las metas y objetivos, además de elegir a los ejecutivos para que ejecutar y acompañar tales finalidades.

Una de las prácticas más importantes de la gobernanza es la que se refiere a la separación de funciones ejecutivas y no ejecutivas (Consejo de Administración). A menudo en cooperativas, ocurre de estos dos órganos estar superpuestos: miembros ejecutivos, también constituyen el Consejo de Administración. Esto reduce la capacidad de actuación de los demás consejeros, ya que el ejecutivo tiene mucha más información que los demás, además de haber acumulación de poder.

2.3.3 Gestión ejecutiva

Los administradores con funciones ejecutivas son responsables de la gestión operativa de la cooperativa. Entre sus papeles, esta es la ejecución de las directrices fijadas por el Consejo de Administración y la rendición de cuentas de su actuación, que puede ser para los órganos superiores, y para las instancias de auditoría. Estos también son responsables de la información de los informes patrimoniales y de los resultados de la organización.

Las atribuciones y responsabilidades de los administradores deben describirse en el estatuto, incluidas las exigencias en cuanto a su formación y experiencia.

Definir los estándares éticos que todos los empleados de la cooperativa deben seguir, también es tarea de los administradores. En el código de conducta debe contener el posicionamiento ético de la cooperativa y sus aplicaciones en las actividades diarias; Este documento debe ser la referencia formal e institucional para la conducta personal y profesional de cada integrante de la cooperativa.

2.3.4 Fiscalización y control

El objetivo de esta directriz es evidenciar que los asociados son agentes de la buena gobernanza a través de la concientización de sus responsabilidades legales como socios de una cooperativa. Como son usuarios de los servicios de la cooperativa, son también dueños del negocio, asumen riesgos y responsabilidades, a diferencia de los usuarios de otras instituciones financieras.

Para realizar la fiscalización y el control de forma satisfactoria, es necesario que la auditoría interna tenga su independencia garantizada y actúe con calidad. En cuanto a la externa, su foco son los estados contables de la cooperativa.

El consejo fiscal es el órgano independiente de la administración de la cooperativa, y su objetivo es fiscalizarla como representante de los intereses de los asociados. Este órgano está subordinado exclusivamente a la asamblea general.

3 METODOLOGIA

El presente estudio es de naturaleza aplicada, pues está orientado a una cuestión específica de la realidad, conforme al concepto de Gil (2010, p.2) "investigaciones dirigidas a la adquisición de conocimiento con vistas a la aplicación en una situación específica".

En lo que se refiere a la clasificación de la investigación en cuanto a sus objetivos, se trata de un estudio descriptivo, pues tiene el propósito de describir el comportamiento de determinados fenómenos, además de obtener informaciones sobre sus características (COLLIS, HUSSEY, 2005). El estudio realizó un análisis descriptivo de la estructura y las prácticas de gobernanza corporativa en Sicredi União RS.

En cuanto a los procedimientos a ser utilizados, primero se hizo una investigación bibliográfica, como fuente principal de datos, además de los libros, periódicos, artículos y publicaciones. Además de esta información se utilizó como fuente de información informes de la empresa, documentos oficiales. De acuerdo con Fonseca (2002), la investigación bibliográfica y la documental trillan el mismo camino, siendo que en la primera la fuente de datos son materiales ya elaborados, como los libros. En la documentación, se utilizan fuentes diversas y sin tratamiento analítico.

En cuanto al enfoque, se refiere a una investigación cualitativa ya los procedimientos técnicos, se define como un estudio de caso, pues fue realizado en una cooperativa de crédito, de forma ampliamente detallada. Conforme a Zamberlan et. Al. (2014) el estudio de caso se utiliza cuando se plantean cuestiones del tipo "cómo" y "por qué", y cuando el foco está en un evento contemporáneo insertado en el contexto de la vida real.

En lo que se refiere a la recolección de datos, fueron utilizadas, al menos dos fuentes de evidencias, son ellas: la documentación y la entrevista.

La recolección de datos tuvo inicio con la búsqueda de evidencias a través de la documentación, teniendo como base investigaciones sobre informes divulgados y portales de Sicredi, además de reportajes y noticias, así se describió toda la estructura y el funcionamiento del gobernanza corporativa dentro de la empresa.

Para concluir la recolección de los datos, y conseguir una percepción mayor sobre el tema, se utilizó una entrevista. Esta tuvo como público objetivo, gestores de la empresa, siendo ellos de niveles diferentes de poder. Los principales puntos a ser abordados serán el proceso de implantación de la gobernanza; Y la comparación de las directrices presentadas por el Banco Central de Brasil con las actividades desarrolladas dentro de la Cooperativa.

De este modo, según los conceptos de Gil (2010), se utilizó una entrevista de tipo abierto, donde las cuestiones tuvieron una secuencia, pero hubo una amplia libertad para responder. En cuanto a la selección de los participantes, ésta se dio por medio de la disponibilidad de los gestores, pero intentando integrar el mayor número de áreas y de niveles jerárquicos posibles.

4 ANALISIS DE LOS RESULTADOS

4.1 La estructura da la gobernanza corporativa en la Sicredi União RS

Sicredi União RS tiene su fundación en el año 1913, en la ciudad de Cerro Largo, en el estado de Rio Grande do Sul. Esta fue constituida de la unión de tres otras cooperativas: la Cooperativa de Crédito Serro Azul RS, la Sicredi Misiones RS, y Sicredi Grande Santa Rosa RS. El día 1 de noviembre de en la ciudad de Santo Ângelo se dio la asamblea general extraordinaria donde los asociados deciden por la unión de las tres instituciones.

Hoy, con más de cien años, es una de las mayores cooperativas del Sistema Sicredi. Actuando en 39 municipios, con 42 puntos de atención, más de 126 mil asociados y cerca de 600 colaboradores. Actúa en la región misiones / noroeste del estado, y tiene su superintendencia ubicada en la ciudad de Santa Rosa.

A partir del año 2013, Sicredi União RS inicia su implantación del sistema de gestión basada en la gobernanza corporativa. Siguiendo una orientación sistémica, a fin de adecuar las orientaciones del Banco Central de Brasil. La gobernanza de la Cooperativa está estructurada conforme a figura 01.

Este modelo está de acuerdo con su Estatuto Social, Código de Conducta, y demás reglamentos que orientan sus actividades.

Figura 01 - Estructura da gobernanza corporativa Sicredi União RS



Fuente: Sicredi União RS (2014)

La junta general de asociados es el órgano máximo de la cooperativa. De acuerdo con el Código de Conducta Sicredi (2012), tiene poderes para decidir los negocios relativos al objetivo de la cooperativa, velar por su desarrollo y de la defensa. De esta forma, todos los esfuerzos se realizan para que haya efectiva participación y representatividad de los asociados.

La cooperativa realiza cada año reuniones de núcleos en cada uno de los municipios en que está presente. A comienzos de año, cada ciudad hace una asamblea de núcleos, donde se realiza la rendición de cuentas del año anterior, además de las votaciones pertinentes. El voto de cada núcleo será representado por el respectivo delegado, que llevará la decisión de su núcleo a la junta general ordinaria. La asamblea general ordinaria se realiza en el municipio sede de la cooperativa, obligatoriamente una vez al año. Los principales asuntos deliberados son: rendición de cuentas, informe de gestión, balance en el año, destino de las sobras.

El consejo de administración conduce la estrategia de la cooperativa, es él quien decide los rumbos del negocio, es el eslabón entre la propiedad y la gestión. Conforme el estatuto está formado por presidente, vicepresidente, diez consejeros efectivos y tres consejeros suplentes.

Los miembros del consejo han mantenido cuatro años. Estos se reúnen una vez al mes para tratar asuntos estratégicos de la cooperativa, además de acompañar las acciones de la directiva ejecutiva. Entre sus principales responsabilidades esta la gestión estratégica del, y la rendición de cuentas a los asociados. Todas las atribuciones del consejo de administración se describen minuciosamente en el estatuto social de Sicredi.

La Sicredi União RS cuenta con tres comités estratégicos / consultivos, los cuales conducen análisis y estudios inherentes al consejo administración. Estos comités estudian y preparan propuestas relacionadas con la gestión estratégica de la cooperativa, cada uno con sus competencias. Sus integrantes se indican cada dos años, y deben ser consejeros titulares. Sus reuniones deberán ser cada noventa días.

Los comités que actúan en la cooperativa tienen sus atribuciones descritas en su Política de Gobernanza. Son ellos: comité estratégico / consultivo de negocios y personas; Comité estratégico / consultivo de cooperativismo y gobernanza; Y un comité estratégico / consultivo de controles y riesgos. Comité estratégico / consultivo de negocios y personas tiene como sus principales atribuciones analizar el área de actuación de la cooperativa, y oportunidades de expansión; Seguimiento del desempeño; Contribuir con las estrategias de comunicación, políticas de gestión de personas, y clima organizacional.

El comité estratégico / consultivo de cooperativismo y gobernanza está ligado a las políticas que promueven y la educación cooperativa y la participación de asociados y colaboradores en el negocio. Por ultimo, el comité estratégico / consultivo de controles y riesgos está directamente vinculado a la efectividad de los controles internos de la cooperativa. Sus principales funciones son: acompañar la elaboración de los estados financieros y del informe de administración, analizar políticas de recuperación y riesgo de crédito, evaluar los informes de auditoría, así como la audiencia, y evaluar la aplicación del código de conducta de la cooperativa.

La gestión ejecutiva de Sicredi União RS se realiza por tres directores: un director ejecutivo, un director de operaciones y un director de negocios; Siendo el director ejecutivo quien preside el órgano. Todos tienen un mandato de cuatro años. Su principal responsabilidad es la gestión operativa de la cooperativa.

El consejo fiscal está compuesto por tres miembros efectivos, y tres suplentes, que tienen mandatos de tres años, y tienen sus reuniones formales una vez al mes. Es importante resaltar que éste es un órgano independiente de la administración de la cooperativa, siendo subordinado solamente por la asamblea general.

Sicredi utiliza dos tipos de auditoría, la externa y la interna. El principal objetivo de la auditoría interna es mitigar el riesgo operativo, el fallo humano, el defecto de equipo o el proceso y el riesgo de fraude. La auditoría externa es realizada por la Ernest & Young Auditores y tiene su foco en analizar las demostraciones económico-financieras de la cooperativa.

4.2 Comparación de las directrices: Banco Central del Brasil x Sicredi União RS

Después de analizar la estructura de la gobernanza dentro de la cooperativa Sicredi União RS, sus directrices, manuales y códigos, se elaboró el cuadro 01 donde se muestran los principales tópicos presentes en la cartilla del Banco Central, y como tal elemento se desarrolla dentro de la cooperativa.

Cuadro 1 - Directrices del Banco Central del Brasil versus Sicredi União RS

BANCO CENTRAL DEL BRASIL	SICREDI UNIÃO RS
REPRESENTATIVIDAD Y PARTICIPACION	

La administración debe asegurar que haya representatividad y participación de los asociados en las decisiones de la junta general.	La participación y la representatividad siempre se estimula dentro de las agencias de atendimento
El lugar, la fecha y la hora de la realización de las asambleas generales deben elegirse para la mayor participación de los asociados.	Convocadas mediante edicto publicado con al menos 10 días de antelación. Este fijado en lugares visibles además de la publicación en periódicos. El local será la sede de la cooperativa.
Es deseable la realización de pre-asambleas, a fin de fortalecer a los asociados, y discutir los asuntos de la agenda de la asamblea.	Se realizan asambleas de núcleo en cada municipio en que la cooperativa posee agencias de atendimento, donde normalmente se reúnen más de un núcleo, para la presentación de los números de la cooperativa el año anterior y los asuntos que están en la pauta de la asamblea general, los asociados delegan Al coordinador de núcleo el poder para representarlos en la asamblea general.
En cooperativas con gran número de asociados se sugiere el uso de representación por delegado.	Los asociados están organizados en núcleos, en un coeficiente de 498 personas en 2016 (este valor puede variar de acuerdo con el aumento de número de asociados). Estos eligen un delegado, el cual llevó las definiciones de su núcleo hasta la asamblea general.
Los ítems de la pauta deben ser apreciados y votados individualmente y en el orden que constan en el pliego. El voto debe hacerse por cuenta y divulgación, no por aclamación.	Voto por aclamación
El proceso electoral debe ser regulado y de amplio conocimiento de los asociados.	El proceso electoral se describe en el estatuto social y en el Reglamento electoral de Sicredi (RES).
Todo el planeamiento y la conducción del proceso electoral deben ser de responsabilidad de una comisión electoral; Que debe estar formada por un número impar de asociados.	La Comisión compuesta por al menos tres personas, que son los responsables de la conducción de la elección. Sus atribuciones se describen en el Reglamento electoral Sicredi.
La elección de los miembros del consejo fiscal debe ser individual y no por chapa, donde se deposita a los candidatos más votados. Y debe ser desvinculada de la elección del órgano de administración estratégica.	La elección del consejo fiscal requiere plantillas completas e independientes de la elección del consejo de administración.
Los candidatos al consejo de fiscalización deben cumplir las condiciones mínimas para solicitar, como tener capacitación técnica.	Las condiciones se describen en el reglamento electoral e incluyen además de la capacidad técnica, y la disponibilidad de tiempo, el no ejercicio de cargos políticos, entre otros
La participación del cuadro asociativo debe ser estimulada.	Cada año se realizan campañas internas en las agencias de atendimento a fin de incentivar la participación de los asociados en sus actividades, siendo junto a los programas Crecer y Pertenezer, como para la participación en las reuniones de núcleo y asambleas.
Deben promover permanentemente la educación cooperativa y la educación financiera.	La cooperativa desarrolla programas con el fin de promover la educación cooperativa. Son ellos: Programa Crecer, Pertenezer y, La Unión hace la Vida.
DIRECCION ESTRATÉGICA	
La separación de los papeles del Consejo de Administración y de la directiva ejecutiva debe ser clara y constar en los regimientos internos de la cooperativa	Las atribuciones de los integrantes del consejo de administración y de la directiva ejecutiva se detallan en el Estatuto social y Política de gobernanza.
El órgano de administración estratégica debe, preferentemente, ser formado por un número impar de consejeros.	El Consejo de Administración hoy está formado por: presidente, vicepresidente, diez consejeros efectivos y tres consejeros suplentes.
Todos los puntos referentes a las atribuciones y responsabilidades del consejo de administración deben figurar en el estatuto de la cooperativa	Estos elementos se describen, además del estatuto, en el Reglamento Interno, y la Política de Gobernanza.

Os conselheiros suplentes devem ser atuantes e em número reduzido.	Los consejeros suplentes deben ser actuantes y en número reducido.
Los miembros del consejo deben disponer de tiempo adecuado para cumplir sus obligaciones.	La disponibilidad de tiempo es uno de los requisitos previos para el cargo de consejero.
GESTION EJECUTIVA	
La gestión ejecutiva debe ser desempeñada por profesionales con las debidas competencias técnicas y gerencias necesarias. Además de la dedicación a tiempo completo al cargo.	Conforme a las condiciones descritas en el estatuto deben tener más allá de las capacidades técnicas y gerenciales, deben tener pleno dominio y conocimiento sobre las actividades que van a desempeñar.
Las atribuciones deben estar descritas en el estatuto.	Sus atribuciones y competencias, de cada uno de los miembros del directorio, están debidamente descritas en el Estatuto Social.
Deberá disponer de un código de conducta para pautar las acciones de los administradores.	La dirección ejecutiva sigue las directrices del Código de Conducta del Sistema Sicredi, así como el Consejo de Administración, el consejo fiscal y todos los colaboradores del sistema.
La política de gestión de riesgos debe ser ampliamente divulgada, y debe contemplar todos los tipos de riesgos que involucran la actividad.	Entre los riesgos que se gestionan están: riesgo de crédito; Riesgo de mercado; Riesgo de liquidez; Riesgo operativo; Y riesgo socio ambiental. Los análisis de estos riesgos se describen en el informe de administración. Las cooperativas de crédito están reguladas por la CVM, y supervisadas por el BCB.
Debe haber total transparencia en las informaciones y documentos de la cooperativa ante el consejo fiscal, consejo administración y asociados.	El órgano debe rendir cuentas de sus actividades cuando se solicite al CONSEJO ADMINISTRACIÓN, al CONSEJO FISCAL, a las instancias de auditoría, ya los asociados.
FISCALIZACION Y CONTROL	
Todo el asociado debe tener conocimiento de sus derechos legales y estatutarios, especialmente en caso de pérdida o pérdida.	La Cooperativa posee programas para promover la educación cooperativa y difundir los derechos y deberes de los asociados (programas Crecer y Pertener).
La auditoría interna y externa debe ser aprobada por el CONSEJO ADMINISTRACIÓN. La auditoría interna debe ser subordinada al presidente del CONSEJO ADMINISTRACIÓN, y la auditoría externa a él debe reportarse.	Auditoría interna desarrollada por Central Sicredi Sur, y por el área de compliance de la cooperativa. Auditoría externa realizada por Ernest & Young. Ambos son reportados directamente al presidente del consejo de administración y al coordinado del consejo fiscal.
El consejo fiscal debe establecer un plan de trabajo anual y también elaborar un informe de trabajo que contenga la actuación del órgano.	Tanto el plan de trabajo, como el informe final se elaboran, pero no se ha tenido acceso a dichos documentos.
La remuneración del consejo fiscal debe ser equivalente a la de los administradores estratégicos.	No se encontró información sobre la remuneración de los miembros del consejo de fiscalización en los documentos analizados.
La cooperativa debe estar vinculada a sistemas organizados ya cooperativas centrales.	Sicredi Centro Sur, con sede administrativa en Porto Alegre.

Fuente: Datos de la pesquisa (2015)

Conforme a la información comparativa dispuesta en el cuadro 1, cabe algunas inferencias. La junta general de asociados es el órgano máximo de la cooperativa, es en ella que se toman todas las decisiones, y se hace a las cuentas. El ítem "representatividad y participación" trae los puntos que deben ser observados por la cooperativa para la conducción de la asamblea. Desde la convocatoria, la realización de las asambleas de núcleo, la elaboración de la pauta. Sicredi União RS tiene sus prácticas de acuerdo con las establecidas por el Estado

Algunas divergencias encontradas en el cuadro 1, se refiere al proceso electoral para la elección del consejo fiscal. El proceso adoptado es la formación de chapas completas, cuando se sugiere que se haga de forma individual, siendo elegidos los candidatos más votados. Es importante recordar que el proceso electoral es todo reglamento por el Reglamento Electoral Sicredi (RES), en el que constan las informaciones pertinentes a todas las etapas de la elección.

La segunda divergencia se refiere a la formación del consejo de administración. Según las orientaciones del Banco Central del Brasil, el consejo de administración debe estar formado por un número impar de consejeros. Hoy en Sicredi União RS él está formado del presidente, vicepresidente, diez consejeros efectivos, y tres suplentes. Se organizan en tres comités estratégicos / consultivos para analizar cuestiones estratégicas y supervisar la gestión de la cooperativa.

5 CONCLUSION

La gobernanza corporativa es una técnica de gestión empresarial que pretende garantizar la mejor forma de gestión para que haya mayor retorno a los accionistas y garantice la perennidad de la empresa. Garantizar que no exista ningún tipo de conflicto de intereses y la total transparencia de la información también son objetivos de la gobernanza.

En cooperativas, la gobernanza corporativa establece, además de otros aspectos, la división de las funciones, separando la gestión estratégica de la gestión ejecutiva. Otro punto bastante fomentado dentro de las cooperativas es la educación cooperativa y la participación del asociado. El asociado es el dueño del negocio, y es de extrema importancia que él lo conozca bien.

La estructura de la gobernanza corporativa utilizada por la cooperativa objeto de estudio, es un modelo establecido dentro de los estándares propuestos por el Banco Central del Brasil, como el proceso esta en fase de implantación, se realizó un levantamiento de los ítems dispuestos en los regimientos de Sicredi União RS de manera A comparar con la reglamentación del Banco Central del Brasil. En este sentido, algunos puntos relevantes que se han encontrado a partir del análisis comparativo merecen destacar, entre ellos, los cargos y funciones de los consejos de la gobernanza corporativa (consejo de administración, ejecutiva y consejo fiscal) se presentan de forma detallada y clara, estando bien definidos y regimentados.

El proceso electoral también es reglamento, contando incluso con un regimiento propio para este ítem, pero que presentó dos divergencias entre lo que es propuesto por el Banco Central del Brasil, en la elección para consejo fiscal la cooperativa utiliza la formación de chapas para concurrir al cargo, Y lo sugerido es la votación individual. El segundo se refiere al número de componentes, efectivos, del consejo de administración: el Banco Central del Brasil sugiere que sea un número impar; La cooperativa cuenta con un total de doce consejeros efectivos.

A partir de los análisis, se evidenció que Sicredi União RS está siguiendo el modelo propuesto por el Banco Central del Brasil, resaltando que el modelo no es exigido de cuño obligatorio, y así, considerando que cada cooperativa puede adaptarse según su necesidad. Es lo que puede ser observado en el procedimiento de implantación de la gobernanza corporativa en ese momento en la cooperativa, resaltando aún la preocupación que el Sicredi viene adoptando, en cuanto al incentivo de la participación y formación de sus asociados, para que puedan enterarse de los procesos.

Se destaca que los resultados del estudio se consideran a partir de lo que Sicredi União RS tienen hasta el momento, otros estudios más profundos pueden ser realizados, de manera a promover el conocimiento de las prácticas de la gobernanza corporativa en cooperativas de crédito.

REFERÊNCIAS

- ANDRADE, Adriana; ROSSETTI, José Paschoal. **Governança Corporativa: fundamentos, desenvolvimento e tendências**. 4. Ed. São Paulo: Editora Atlas, 2009.
- BANCO CENTRAL DO BRASIL. BCB. **Governança Corporativa: Diretrizes para boas práticas de Governança Corporativa em Cooperativas de Crédito**. Brasília, 2008. Disponível em: <<https://www.bcb.gov.br/pre/microFinancas/coopcar/pdf/DiretrizesVersaoCompleta.pdf>> Acesso em: 01 mai. 2015.
- CAETANO PINTO, Anna Gabriella. Et. al. **Governança Corporativa e as Normas Internacionais De Contabilidade**. Curitiba, 2002. Disponível em: <http://www2.crcpr.org.br/uploads/arquivo/2014_07_22_53ceb2a406bd6.pdf> Acesso em: 10 dez. 2014.
- COLLIS, Jill; HUSSEY, Roger. **Pesquisa em Administração: Um guia prático para alunos de graduação e pós-graduação**. Porto Alegre: Editora Bookman, 2005.
- COMISSÃO DE VALORES MOBILIÁRIOS. CMV. **Recomendações da CVM Sobre Governança Corporativa**. Rio de Janeiro, 2002. Disponível em: <<http://exame.abril.com.br/rede-de-blogs/investidor-em-acao/files/2011/04/cartilha-CVM-Governan%C3%A7a-Corporativa.pdf>> Acesso em: 18 mai. 2015.
- FONSECA, João José Saraiva. **Metodologia da pesquisa científica**. Fortaleza, 2002. Disponível em:

<<http://www.ia.ufrj.br/ppgea/conteudo/conteudo-2012-1/1SF/Sandra/apostilaMetodologia.pdf>> Acesso em: 05 out. 2015.

FONTES FILHO, Joaquim Rubens; VENTURA, Elvira Cruvinel Ferreira; OLIVEIRA, Mauro José. **Governança e Participação no contexto das Cooperativas de Crédito**. Belo Horizonte, 2008. Disponível em:

<<http://www.fumec.br/revistas/facep/article/view/123/120>> Acesso em: 05 mai. 2015.

GALHARDO, Valmir. **Governança em Cooperativas de Crédito no Brasil**. Goiânia, 2012. Disponível em:

<http://www.ipoggo.com.br/uploads/arquivos/ad2a6e6f55db7a5d8e4685818c1a6_a8.pdf> Acesso em: 30 set. 2015.

GIL, Antonio Carlos. **Como Elaborar Projetos de Pesquisa**. São Paulo: Editora Atlas, 2010.

FRANCISCO, José Roberto de Souza. **Índice De Governança Corporativa: Criação De Valor E Desempenho Nas Cooperativas De Crédito**. Belo Horizonte, 2014. Disponível em: <<http://pergamum.sicredi.com.br/biblioteca/000007/00000743.pdf>>. Acesso em: 05 de mai. 2015.

HITT, Michael A.; IRELAND, R. Duane; HOSKISSON, Robert E. **Administração Estratégica**. São Paulo: Editora Thomson, 2005.

INSTITUTO BRASILEIRO DE GOVERNANÇA CORPORATIVA. IBGC. **Código**

das Melhores Práticas de Governança Corporativa. 4. ed. São Paulo, 2009. Disponível em: <<http://www.ibgc.org.br/inter.php?id=18180>>. Acesso em: 04 mai. 2015.

MELO SOBRINHO, Abelardo Duarte de. et. al. **Governança Cooperativa: Diretrizes e mecanismos para fortalecimento da governança em cooperativas de crédito**. Brasília: Banco Central do Brasil, 2009.

PAGNUSSATT, Alcenor. **Guia do Cooperativismo de Crédito: Organização, Governança e Políticas Corporativas**. 1 ed. Porto Alegre: Editora Sagra Luzzatto, 2004.

ROSSETTI, José Paschoal; ANDRADE, Adriana. **Governança Corporativa: fundamentos, desenvolvimento e tendências**. 6. Ed. São Paulo: Editora Atlas, 2012.

SICREDI. Relatório Anual de Sustentabilidade. Porto Alegre, 2014. Disponível em: <https://www.sicredi.com.br/html/conhecaosicredi/relatorios/arquivos/sicredi_relatorio_de_sustentabilidade_2014.pdf> Acesso em: 01 dez. 2014.

SILVEIRA, Alexandre Di Miceli da. **Governança Corporativa: desempenho e valor da empresa no Brasil**. São Paulo: Saint Paul Editora, 2005.

SOARES, Marden Marques; VENTURA, Elvira Cruvinel Ferreira. **Governança Corporativa: as funções estratégicas e executivas em cooperativas de crédito no Brasil**. Ribeirão Preto, 2008. Disponível em:

<<http://pergamum.sicredi.com.br/biblioteca/000007/000007A9.pdf>> Acesso em: 05 mai. 2015.

ZAMBERLAN, Luciano (org); RASIA, Pedro Carlos; SOUZA, José Dalmo Silva de; GRISON, Antonio José; GAGLIARDI, André de oliveira; TEIXEIRA, Enise Barth; DREWS, Gustavo Arno; VIEIRA, Eusé- lia Paveglio; BRIZOLLA, Maria Margarete Baccin;

ZYLBERSZTAJN, Décio. Quatro estratégias fundamentais para cooperativas agrícolas. São Paulo, 2012. Disponível em: <<http://www.ead.fea.usp.br/wpapers/>>. Acesso em: 10 dez. 2014

PESQUISA DE SATISFAÇÃO REALIZADA EM UMA UNIVERSIDADE BRASILEIRA COMUNITÁRIA

SCHEIN Anelise Sacks anelise.schein@gmail.com

BORGHETTI Raquel D. Borghetti borghettiadministrativo@via-rs.net

AJALA Roberto Schuster roberto@uricl.com.br

Universidade Regional Integrada do Alto Uruguai e das Missões, URI, Unidade de Cerro Largo.

RESUMO

O presente estudo teve como objetivo conceituar Pesquisa de Marketing e suas seis etapas, após foi analisado os dados da pesquisa referente a satisfação dos atuais alunos da Universidade Regional Integrada do Alto Uruguai e das Missões (URI) da cidade de Cerro Largo, RS. Os conceitos foram descritos e explicados com base em livros e periódicos, e a pesquisa foi realizada com base numa amostra de 200 alunos, sendo 46,50 % do Curso de Graduação em Administração, 38,50 % do Curso de Graduação em Ciências Contábeis, 5% do Curso Graduação em Engenharia de Produção e 10% do Curso do Técnico de Enfermagem. Para coletar os dados foi desenvolvido um questionário com 10 questões, a partir do qual foi desenvolvido para analisar os seguintes atributos como a metodologia de ensino, a estrutura, os setores e a universidade em geral. No entanto, grande porcentagem dos alunos demonstraram satisfação em relação a universidade, porém a porcentagem de completamente satisfeitos dos alunos está abaixo do esperado.

Palavras-chave: Pesquisa de Marketing. Universidade. Satisfação dos alunos.

1. INTRODUÇÃO

A presente pesquisa foi realizada e desenvolvida com a visão de saber como os alunos da Universidade Regional Integrada do Alto Uruguai e das Missões – URI Cerro Largo, estão se sentindo satisfeitos com a estrutura, com os métodos de ensino e com a universidade em geral.

É importante ressaltar que o estudo realizado auxilia para obter um maior conhecimento sobre a disciplina Pesquisa de Marketing, através da teoria obtida em sala de aula foi possível ter um maior entendimento de como seria desenvolvido toda a pesquisa.

Para uma melhor compreensão o artigo foi desenvolvido em quatro etapas, a primeira é o referencial teórico. A segunda etapa é a metodologia, que explica os métodos utilizados para o desenvolvimento do estudo. A terceira etapa é a análise de dados. A quarta etapa e última foi desenvolvida uma breve conclusão sobre a pesquisa e a satisfação dos alunos da universidade.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

Nos dias atuais, a todo o momento empresas de sucesso estão sendo fechadas, em decorrência as mudanças causadas pelas novas tecnologias e por falta de inovação em seus métodos de atendimento e na prestação de serviços. Com isso, os gestores estão procurando novas alternativas e respostas para esses acontecimentos, para obter esclarecimentos, estão optando em realizar pesquisas de marketing.

Segundo o autor Malhotra (2012, p. 6)

Pesquisa de Marketing é a identificação, coleta, análise, disseminação e uso de informações de forma sistemática e objetiva para melhorar a tomada de decisões relacionadas com a identificação e soluções de problemas e oportunidades de marketing.

A pesquisa de Marketing auxilia o gestor a encontrar respostas do que está sendo realizado de errado, ou para encontrar soluções para manter os seus clientes e conquistar novos, e para se tornar mais competitivo no mercado.

O autor Malhotra (2012, p. 6) explica que a pesquisa de marketing “[...] procura fornecer informações precisa que reflitam uma situação verdadeira”. Mesmo que a pesquisa seja influenciada pela filosofia do trabalho que será executado pelo pesquisador, ela não pode ser influenciada pelo mesmo e pela empresa, os resultados devem permanecer conforme as respostas do entrevistado.

O processo de pesquisa de marketing é dividido em seis etapas. O processo segue conforme a ordem da divisão: definição de problema, desenvolvimento de uma abordagem, formulação da

concepção de pesquisa, trabalho de campo ou coleta de dados, preparação e análise dos dados, e a última que finaliza a pesquisa é a preparação e apresentação do relatório para o gestor da empresa.

A primeira etapa do processo da pesquisa de marketing, definição do problema, é uma das etapas cruciais para obter o sucesso de todo o projeto. Conforme Malhotra (2012, p. 32),

A definição do problema envolve o enunciado do problema geral de pesquisa de marketing e a identificação de seus componentes específicos. Somente depois de o problema ter sido claramente definido é que a pesquisa pode ser concebida e realizada de forma adequada. De todas as tarefas de um projeto de pesquisa de marketing, nenhuma é mais vital para a satisfação das necessidades do cliente do que uma definição adequada do problema de pesquisa. Todo o esforço, o tempo e o dinheiro gastos a partir desse ponto serão desperdiçados se o problema for compreendido erroneamente ou se for mal definido.

Para obter a definição do problema correto, uma das alternativas é uma boa comunicação com todos os envolvidos da empresa, pois uma definição inadequada do problema pode se tornar o maior problema e pode ser causa de um grande fracasso do projeto de pesquisa de marketing.

Na segunda etapa, o desenvolvimento de uma abordagem, conforme Chaoubah (2007, p. 88), “Abordar entrevistados é um ato delicado na maioria das pesquisas conduzidas pessoalmente ou por telefone. Em geral, a chance de recusa para responder às perguntas é alta”. O pesquisador utiliza certas habilidades, estas que são realizadas somente após passar por cursos e treinamentos para reduzir a incidência de recusas dos entrevistados abordados.

Já na terceira etapa, formulação da concepção de pesquisa, para Malhotra (2012, p. 58) essa etapa é utilizada para a

[...] realização do projeto de pesquisa de marketing. Ela detalha os procedimentos necessários para a obtenção das informações indispensáveis para estruturar ou resolver problemas de pesquisa de marketing. Embora uma abordagem ampla do problema já tenha sido desenvolvida, a concepção específica os detalhes – as questões práticas – da implementação dessa abordagem. A concepção prepara a base para a realização do projeto. Um bom planejamento assegura a realização do projeto de pesquisa de marketing de forma eficaz e eficiente.

O projeto é também conhecido como a elaboração do questionário, que é formado por um conjunto de perguntas e aplicado ao público para encontrar soluções e resposta.

O trabalho de campo ou coleta de dados, quarta etapa da pesquisa, “[...] é a etapa em que pesquisadores entram em contato com os entrevistados para registrar dados no instrumento definido para a pesquisa”. Chaoubah (2007, p. 86) relata que a coleta de dados é um dos principais momentos, o entrevistador precisa estar atento e saber realizar uma boa comunicação com os entrevistados, para que eles sintam - se a vontade para responder e que interpretem do modo correto, para que a entrevista seja útil e de grande proveito com o projeto que está sendo desenvolvido.

Já a quinta etapa é a preparação e análise dos dados, segundo os autores McDaniel e Gates (2005, p. 22) após ter os dados coletados, o próximo passo do processo de pesquisa é a análise de dados, “O propósito dessa análise é interpretar e tirar conclusões da massa de dados coletados”. Após coletados, as informações e dados precisam ser preparados, isto é, vão ser analisados, criticados e organizado seguindo um padrão. A preparação dos dados é realizada antes para criticá-los e organizá-los, de forma que se tornem úteis para a obtenção de soluções.

A entrevista nem sempre sai como o esperado, muitas vezes os problemas observados durante a análise dos dados podem ser solucionados de três formas como o retorno a campo, arbitragem de valores e descarte de questionários.

A última etapa é a preparação e apresentação do relatório, nessa etapa é realizado o relatório e a comunicação das conclusões e recomendações para o gestor. É um passo essencial do processo, pois o entrevistador nesse momento vai apresentar sugestões e algumas ferramentas para a realização de melhorias.

Para Chaoubah (2007, p. 112) o relatório de pesquisa é “[...] um documento a ser entregue e apresentado ao contratante do estudo. Mesmo que ele tenha se envolvido nas diversas etapas da pesquisa [...]”, pois é por meio do relatório que o gestor analisa todos os detalhes. E alguns colaborado-

res da empresa, terão o relatório como a única forma de contato com a pesquisa e com os dados coletados.

A pesquisa de marketing é realizada em vários nichos de mercados. Um dos setores é o de prestação de ensino superior, as universidades.

As primeiras universidades surgiram durante a Idade Média na Europa e eram ligadas à igreja ou à corte real. No Brasil surgiu em 1912, mais por forças locais, no Estado do Paraná, mas que durou somente três anos. Somente em 1920 surge a Universidade do Rio de Janeiro, hoje Universidade Federal do Rio de Janeiro.

Porém a explosão do ensino superior ocorreu somente nos anos 70. Durante esta década, o número de matrículas subiu de 300.000, em (1970) para um milhão e meio em (1980). E este número de matrículas a cada ano só aumenta no país.

3 METODOLOGIA

O presente trabalho, foi desenvolvido através uma pesquisa bibliográfica, com base em livros, artigos científicos e periódicos.

Em seguida, realizou-se uma análise exploratória dos dados. A pesquisa exploratória procura explorar o problema ou uma situação para prover critérios de compreensão. No estudo ela permitiu identificar a pesquisa de Marketing e a satisfação dos alunos da Universidade.

A presente pesquisa se caracteriza, quanto a sua metodologia, como uma pesquisa quantitativa. Este tipo de pesquisa envolve a medição objetiva e a quantificação dos resultados, buscando a precisão, evitando distorções na etapa de análise e interpretação dos dados.

O universo da pesquisa é de 200 pessoas, todos alunos da Universidade Regional Integrada do Alto Uruguai e das Missões – URI Cerro Largo. Os mesmos fazem parte dos Cursos de Graduação e do Curso do Técnico.

A coleta de dados é uma das partes mais importantes do processo da pesquisa. No trabalho a coleta foi realizada através da aplicação de um questionário aos alunos.

Executada a coleta, iniciou-se o processo de tabulação e interpretação dos dados. Segundo Köche (1998), nesta etapa ocorreu a digitação dos dados e a análise dos mesmos.

4 ANÁLISE DE DADOS

A análise dos dados está dividida em duas partes, a primeira apresenta-se a caracterização da Universidade onde foi realizada a pesquisa de satisfação, já a segunda parte apresenta-se os resultados coletados com as análises realizadas.

4.1 Caracterização da Universidade

A pesquisa foi realizada na URI Cerro Largo. A universidade está no mercado à 25 anos, surgiu no ano 1992. A URI é composta por seis unidades, Cerro Largo, Erechim, Frederico Westphalen, Santiago, Santo Ângelo e São Luiz Gonzaga.

Atualmente, a unidade de Cerro Largo oferece três cursos de Graduações, Administração, Ciências Contábeis e o Curso de Engenharia de Produção. Além dos Cursos de Graduação a URI possui o Curso Profissionalizante do Técnico de Enfermagem. E o curso de Direito está em processo de Implantação, com expectativas de início das aulas no primeiro semestre do ano de 2018. A URI Cerro Largo, possui como principal característica ser uma universidade comunitária.

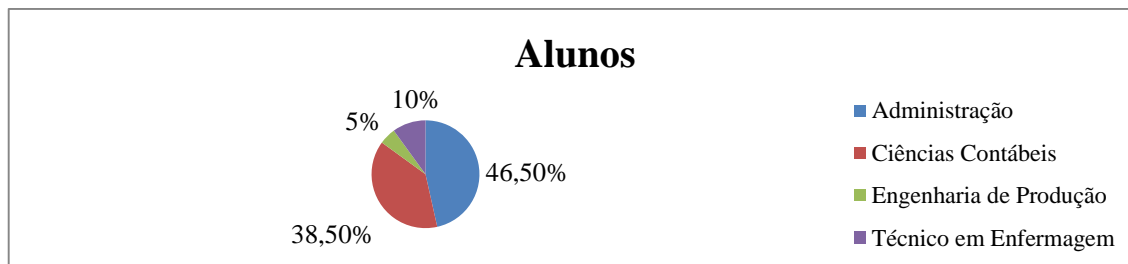
4.2 Resultados

O total de alunos na Universidade é de 284, sendo dos cursos de Graduação em Administração, Ciências Contábeis e Engenharia de Produção e o Curso Profissionalizante do Técnico de Enfermagem. O total de Entrevistas foi de 200 alunos, ou seja, 70,42 % dos alunos da universidade responderam a entrevista.

4.2.1 Participação por curso

No Gráfico 1, apresentamos os índices percentuais de alunos por curso que participaram da pesquisa de satisfação.

Gráfico 1: Alunos

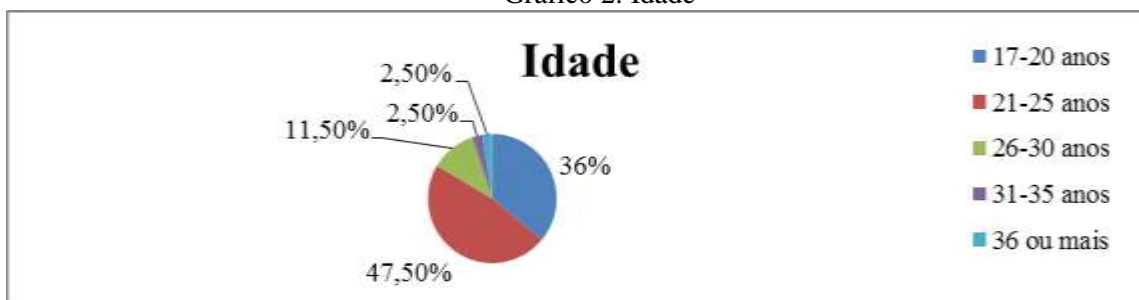


Fonte: Elaborado pelos autores (2017)

Podemos observar, no gráfico 1, que o curso de administração teve a maior participação (46,50%), já o curso de ciências contábeis representou 38,50% dos alunos participantes. Podemos observar que o curso do Técnico de Enfermagem teve 10% de participação devido ao Técnico ter apenas 32 alunos e somente uma turma foi abordada para a realização da entrevista. Já o Curso de Engenharia de Produção por ser um curso novo, com a primeira turma nesse ano, obteve-se apenas 5% de participação.

4.2.2 Idade: No Gráfico 2, apresenta-se o percentual por faixa etária de idade dos alunos participantes.

Gráfico 2: Idade

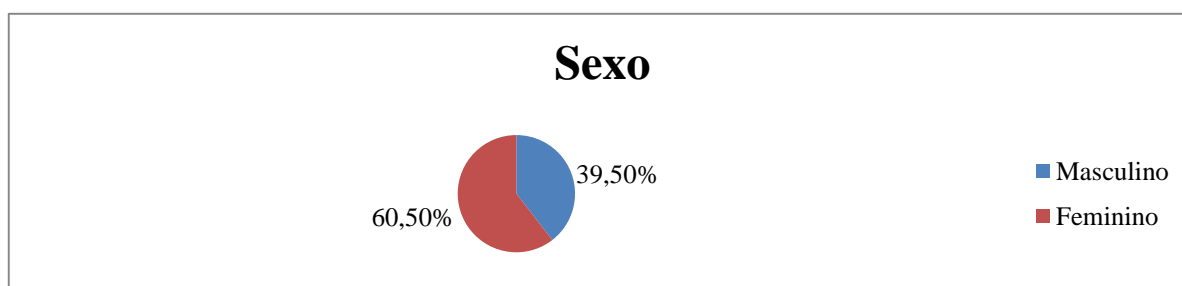


Fonte: Elaborado pelos autores (2017)

Podemos observar, no Gráfico 2, que a grande maioria dos alunos entrevistados tem idade entre 21 a 25 anos de idade (47,50%), seguido dos alunos com idade entre 17 a 20 anos (36%), já a terceira maior representação de alunos que responderam o questionário foi entre 26 a 30 anos na pesquisa.

4.2.3 Sexo: Já no Gráfico 3, podemos analisar os índices percentuais de participação por sexo.

Gráfico 3: Sexo

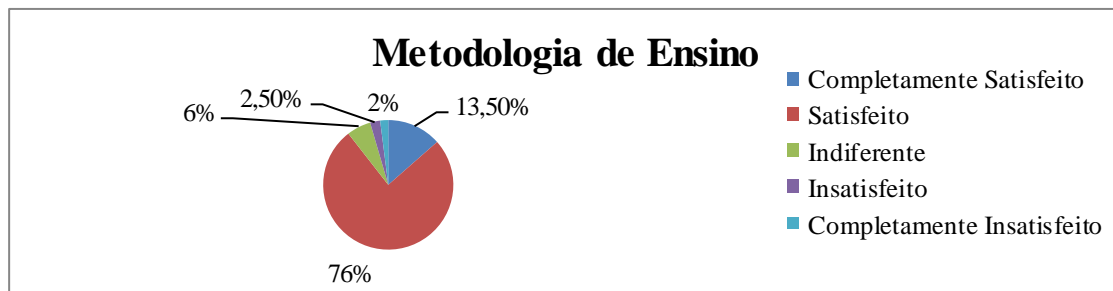


Fonte: Elaborado pelos autores (2017)

Após a análise dos dados observou que 60,50% dos alunos participantes são do sexo feminino, e o sexo masculino representou 39,50% dos questionários respondidos.

4.2.4 Satisfação da Metodologia de Ensino: Os índices da satisfação sobre a metodologia de ensino aplicada, estão representadas no Gráfico 4.

Gráfico 4: Metodologia

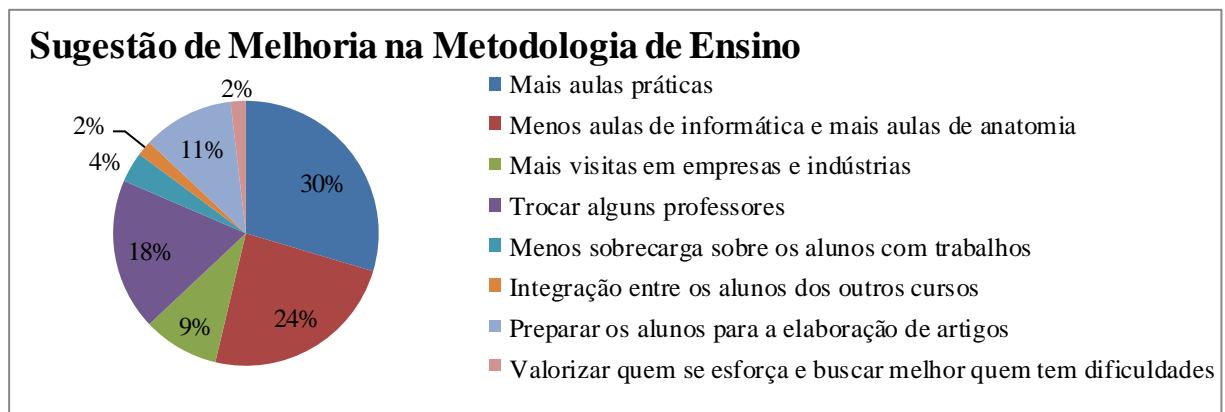


Fonte: Elaborado pelos autores (2017)

O Gráfico 4, demonstrou que a grande maioria dos alunos estão satisfeito (76%) com a metodologia utilizada pela universidade e que o percentual de alunos que está insatisfeito é insignificante sendo apenas 2,50%.

4.2.5 Sugestão de Melhoria de Metodologia de Ensino: No Gráfico 5, demonstrou-se detalhadamente as sugestões de melhorias na metodologia por aluno.

Gráfico 5: Sugestão de melhorias na metodologia de ensino



Fonte: Elaborado pelos autores (2017)

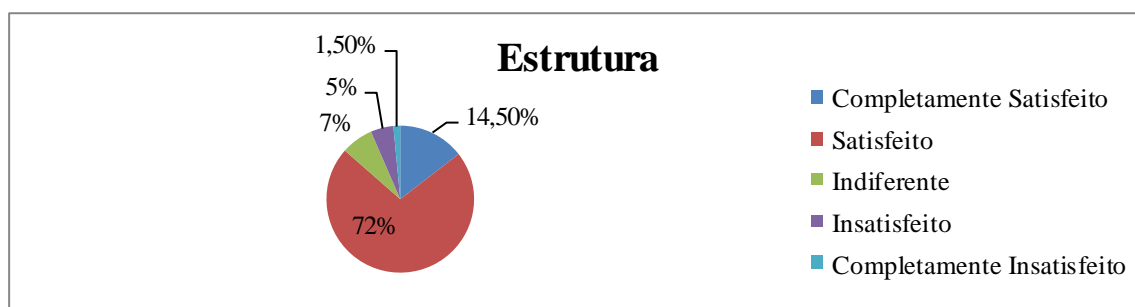
A sugestão mais solicitada pelos alunos entrevistados foi a de ter mais aulas práticas, essa sugestão com base nos dados coletados foi possível analisar que é requerido pelos alunos dos Cursos de Administração e Ciências Contábeis.

Na sequência, a sugestão que foi realizada em grande escala foi dos alunos do Técnico onde estão pedindo mais aulas de anatomia e menos de informática, esse pedido foi realizado para que eles utilizem mais aula de sua área para obter um maior conhecimento e estar preparados para o mercado de trabalho. Outra sugestão que apresentou grande porcentagem foi a solicitação de substituição de alguns professores.

4.2.6 Satisfação com a estrutura

Questionou-se na pesquisa sobre a satisfação dos alunos sobre a estrutura física da universidade, os dados sobre essa questão estão representados no Gráfico 6.

Gráfico 6: Estrutura

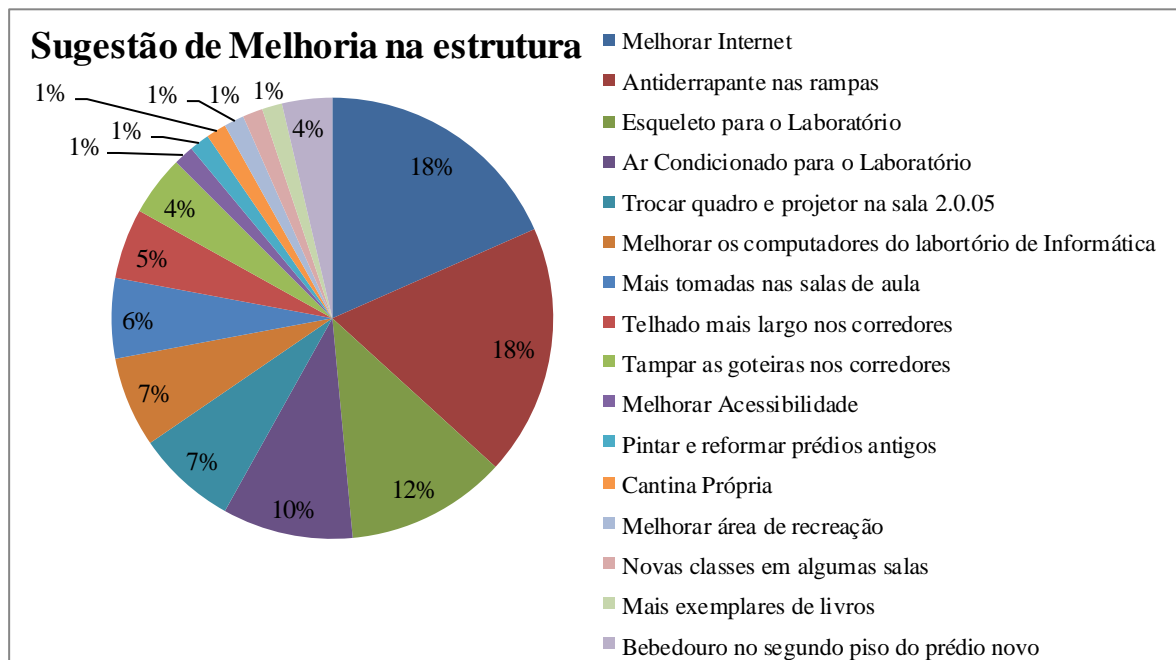


Fonte: Elaborado pelos autores (2017)

Podemos observar, que 72% dos alunos estão satisfeitos com a estrutura que a universidade disponibiliza. Porém o índice percentual de completamente satisfeito ainda está baixo, este que precisa ser analisado e verificado o que precisa ser modificado e melhorado para receber os alunos e a comunidade.

4.2.7 Sugestão de Melhoria na estrutura: No Gráfico 7, é possível analisar sobre as sugestões dos alunos para melhorias na estrutura física da universidade.

Gráfico 7: Sugestões de Melhoria

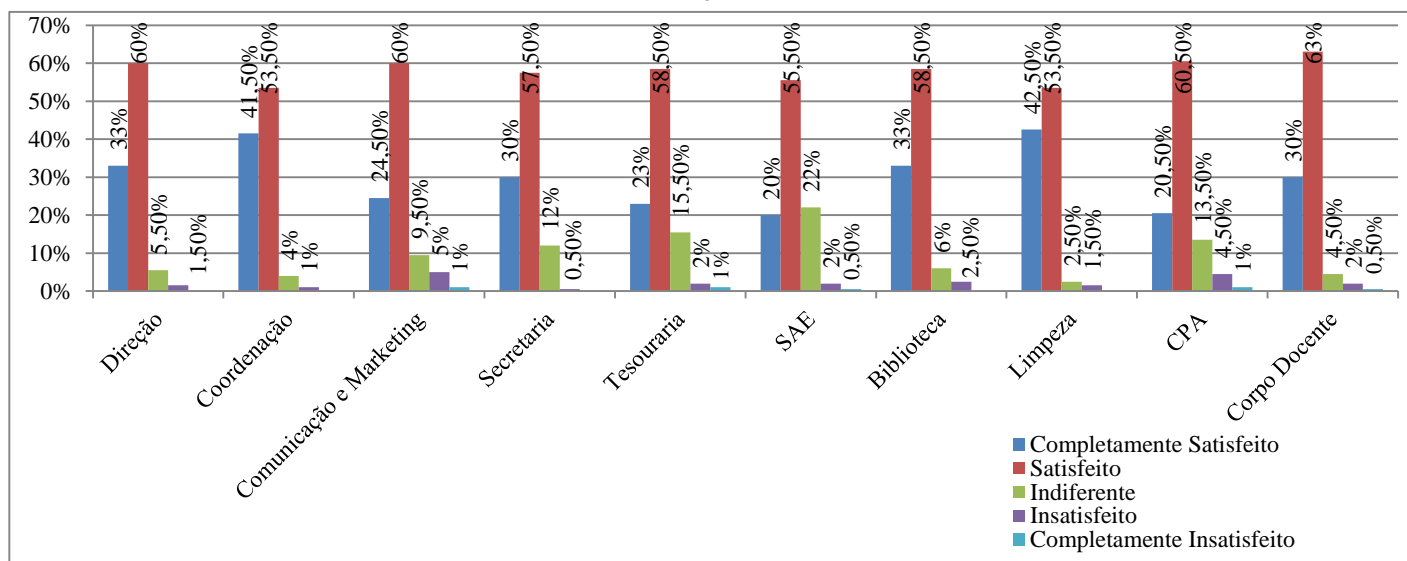


Fonte: Elaborado pelos autores (2017)

As sugestões mais solicitadas pelos alunos foram de melhorar a internet, colocar fitas antiderrapantes nas rampas de acesso e mais uma vez o Curso do Técnico de Enfermagem se uniram e solicitaram a fim de melhorar o seu estudo na área da saúde um esqueleto humano para o laboratório de enfermagem.

4.2.8 Satisfação por setores da Universidade: No Gráfico 8, apresenta-se os índices de satisfação por setor da universidade.

Gráfico 8: Satisfação dos setores

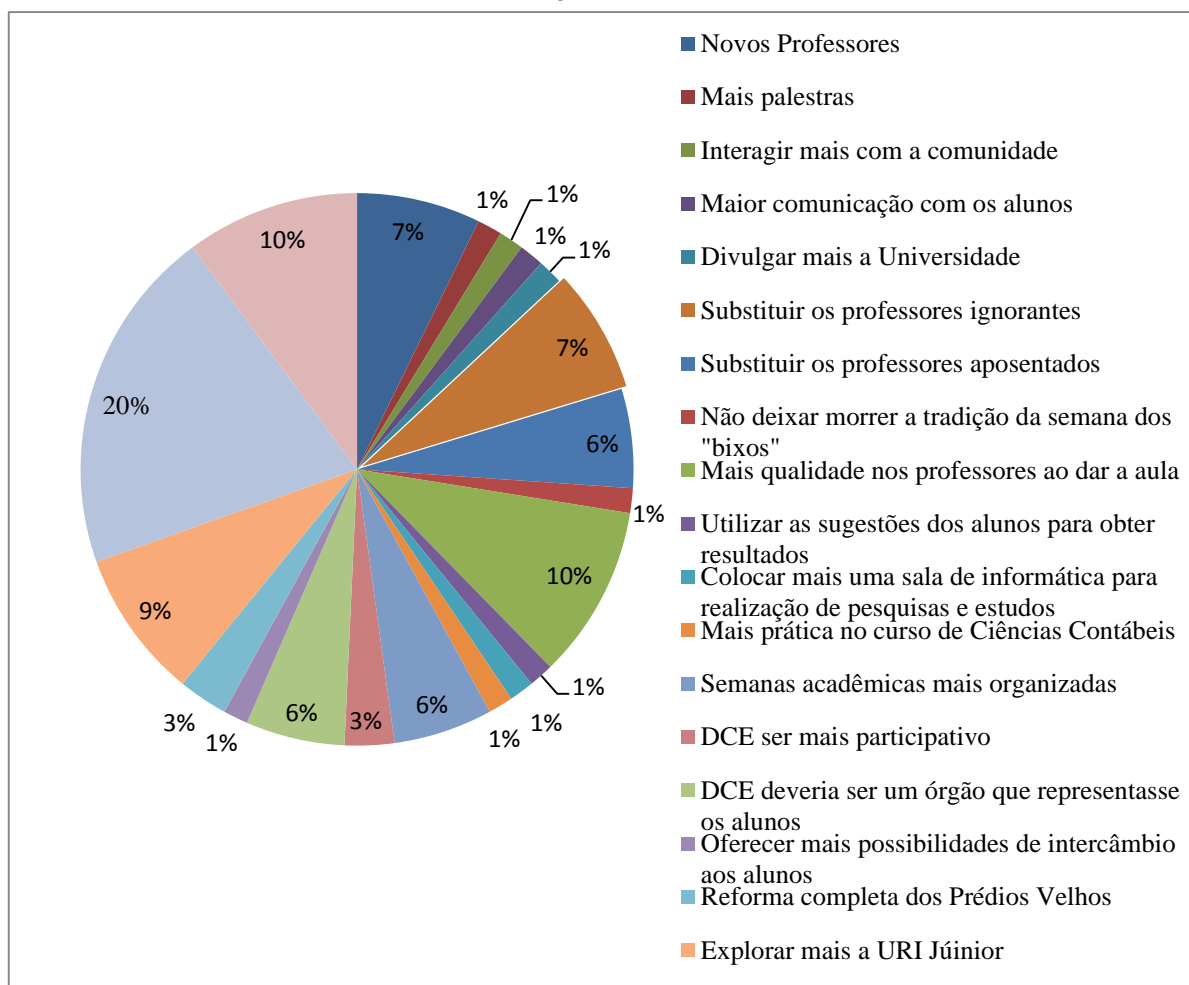


Fonte: Elaborado pelos autores (2017).

O setor de limpeza da universidade apresentou um percentual de 42,50% de alunos completamente satisfeitos, seguido do setor de coordenação com 41,50%. O corpo docente, os professores, se obteve 63% de alunos satisfeitos, seguido do setor da Comissão Própria de Avaliação com 60,50%. O setor de comunicação e marketing obteve 5% de alunos insatisfeitos e este foi o maior percentual de insatisfação. Mesmo o número sendo insignificante, o setor de algum modo está deixando a desejar para alguns alunos.

4.2.9 Sugestões de Melhoria na Universidade: No Gráfico 9, é realizado a amostragem das sugestões de melhoria para a universidade em geral.

Gráfico 9: Sugestões de melhoria

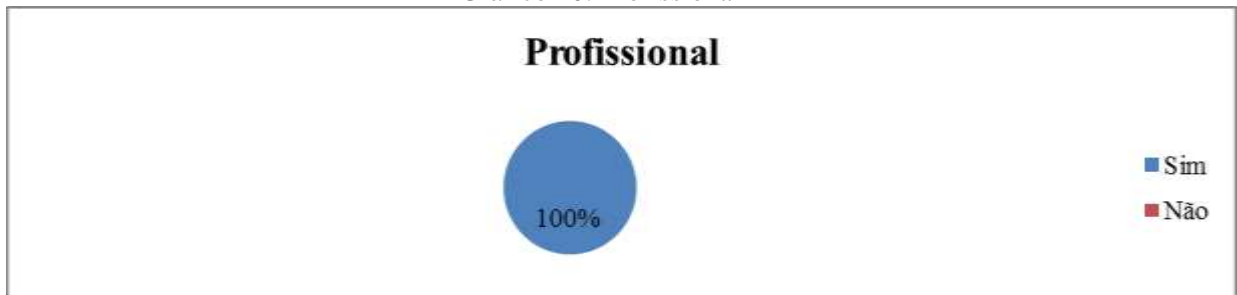


Fonte: Elaborado pelos autores (2017)

A sugestão mais solicitada pelos alunos participantes foi referente aos alunos do Técnico de Enfermagem, pedindo mais atenção para o Curso, pois mesmo composto por apenas duas turmas e com poucos alunos, ele faz parte da Universidade e deve ser tratado igualmente aos de Graduação.

4.2.10 Qualificação: Algo que a universidade preza é a qualidade de ensino prestada, assim foi questionado o aluno a questão que visa verificar se o aluno acredita que o curso que ele está cursando fará dele um bom profissional. Podemos analisar a resposta dos 200 alunos entrevistados no Gráfico 10.

Gráfico 10: Profissional



Fonte: Elaborado pelos autores (2017)

O gráfico demonstra que todos os alunos entrevistados acreditam que o curso que ele está cursando o tornara um profissional de sucesso. Para a universidade esse resultado é um ponto positivo, pois com esse dado além é possível ver que de alguma forma a URI Cerro Largo está qualificando bons profissionais.

CONCLUSÃO

O mercado atual possui dois objetivos, o primeiro é se manter no mercado e para que isso aconteça ele precisa estar atento ao comportamento dos seus clientes, uma solução para isso é realizar uma pesquisa de marketing para que ao mesmo tempo você possa saber o que o motiva a frequentar o negócio ele também sugere melhorias e mudanças. Outro objetivo do mercado é possuir colaboradores bem qualificados, e para isso existem as universidades.

Com o desenvolvimento da pesquisa, foi possível observar que os alunos da Graduação estão praticamente satisfeitos com alguns pontos, porém os alunos do Técnico se sentem excluídos da Universidade, por ser um menor número e por ser um curso profissionalizante, muitas vezes o curso não é integrado com os demais.

Após analisar as sugestões e opiniões dos alunos da URI Cerro Largo, concluímos que é necessário realizar pequenas melhorias na estrutura e no comportamento referente ao Curso do Técnico. Porém podemos analisar que o resultado do Gráfico 10, pode tornar a universidade mais motivada por saber que ela está formando pessoal que acredita que o curso que está cursando na mesma vai os tornar profissionais de sucesso.

6 REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

1. NIQUE, Walter; LADEIRA, Wagner. **Pesquisa de Marketing**: uma orientação para o mercado brasileiro. Editora Atlas S.A. 2014, São Paulo.
2. MALHOTRA, Naresh. **Pesquisa de Marketing**: uma orientação aplicada. Editora Bookman. 6 ed. Porto Alegre, 2012.
3. GIL, A.C. **Métodos e técnicas de pesquisa social**. São Paulo: Atlas, 1994.
4. MALHOTRA, L.K. **Pesquisa de marketing**: uma orientação aplicada. 3 ed. Porto Alegre; Bookman, 2001.
5. KÖCHE, J.C. **Fundamentos da metodologia científica**: teoria da ciência e prática da pesquisa. 14ª ed. Petrópolis, RJ: Vozes, 1998.
6. RICHARDSON, R.R. **Pesquisa Social**: métodos e técnicas. 2ª ed. São Paulo: Atlas, 1989.
7. CHAUBAH, Alfredo. **Pesquisa de marketing** - São Paulo: Saraiva, 2007.
8. MCDANIEL, Carl Jr; GATES, Roger. **Fundamentos de pesquisa de marketing**. 2ed. - Rio de Janeiro : LTC, 2005
9. **Site URI CERRO LARGO** <http://www.uricl.com.br/> acessado em 07/06/2017.
10. **Site INEP MEC**. Sinopses Estatísticas da Educação Superior – Graduação. <http://portal.inep.gov.br/web/guest/sinopses-estatisticas-da-educacao-superior> acessado em 23/06/2017
11. **Site Terra. Primeiras universidades: entenda as origens do ensino superior** <https://www.terra.com.br/noticias/educacao/primeiras-universidades-entenda-as-origens-do-ensino-superior,f4cbdc840f0da310VgnCLD200000bbcceb0aRCRD.html> acessado em 05/06/2017

MODELO DE ANÁLISE SISTÊMICA DO AGRONEGÓCIO EM UMA UNIDADE DE PRODUÇÃO AGRÍCOLA FAMILIAR

STAMBERG ADILSON R. PAZ adilson.stamberg@ifarroupilha.edu.br

DALONGARO ROBERTO CARLOS robertocarlosad@hotmail.com

HAAS FERNANDO REICHERT vando_hartmann@sicredi.com.br

Instituto Federal Farroupilha - *Campus* Santo Ângelo / Brasil

Universidade Regional Integrada - *Campus* São Luiz Gonzaga / Brasil.

Funcionário do Sistema Cooperativo de Crédito (Sicredi) - Agência Santa Rosa / Brasil.

RESUMO

Este trabalho aborda a formação tecno-científica na área de administração rural, partindo da necessidade de proposição e desenvolvimento de um modelo metodológico sistêmico que busque apreender a especificidade da lógica e racionalidade organizacional e administrativa da unidade de produção, a partir de uma análise do desempenho dos sistemas de produção presentes na agricultura, de modo a subsidiar a tomada de decisão estratégica no âmbito da gestão da organização da produção agrícola. Neste trabalho, foi definido como objeto de estudo empírico para aplicação de modelo, um estudo dirigido em uma unidade de produção agrícola familiar presente na agricultura do município de Santo Antônio das Missões/RS (Brasil). Os procedimentos metodológicos de levantamentos de dados qualitativos e quantitativos dos subsistemas produtivos foram sistematizados em uma planilha eletrônica, a qual permitiu estabelecer modelos globais de análise de desempenho organizacional partir do valor agregado e da renda agrícola, determinando a dinâmica de funcionamento da unidade de produção, com perspectivas de estabelecer uma gestão estratégica para uma produção competitiva e promoção da reprodução social do agricultor.

PALAVRAS-CHAVE: Administração rural; Agronegócio; Sistema de produção.

INTRODUÇÃO

O grau de complexidade presente nas unidades de produção agrícolas (UPAs) impõe a necessidade de aprendizagem contínua e domínio do conhecimento em termos de administração rural, principalmente no uso do enfoque sistêmico como instrumento de gestão para organização da produção agrícola de forma competitiva e sustentável.

Nesta perspectiva, ferramentas de gestão e de apoio à tomada de decisão são consideradas importantes para as organizações agrícolas, pois permitem uma maior aproximação dos reais processos produtivos, possibilitando estabelecer estratégias para a melhor direção a ser seguida, otimizando uma constante interação com o ambiente e capacitação para atuar de forma inovadora na busca da sustentabilidade ao longo do tempo e a satisfação das necessidades do sistema família-unidade de produção.

No entanto, apesar da importância econômica e social da agricultura, pouco tem sido desenvolvido em termos de ferramentas de gestão que consigam apreender sua complexidade e as suas especificidades em um ambiente competitivo e de rápidas mudanças. Uma das principais razões dessa dificuldade é a ausência de um modelo de análise do sistema de produção com suficiente operacionalidade, ou seja, uma ferramenta que auxiliem o gestor rural a tomar decisões, não somente no aspecto socioeconômico, mas também através de uma noção estratégica de produção competitiva do negócio agrícola.

Neste sentido, embora o significativo desenvolvimento da área de administração rural no Brasil observa-se uma importante lacuna relativa às implicações teóricas e práticas, decorrente da aceitação das particularidades inerentes presente na agricultura, cujo não reconhecimento de tais especificidades e a falta de um referencial teórico resulta, normalmente, em utilização de estratégias e métodos inadequados à problemática administrativa no sistema de produção praticado pelo agricultor, conforme seus objetivos e critérios de racionalidade de decisões.

Com essa preocupação, torna-se necessário responder à seguinte questão: o enfoque sistêmico constitui um modelo adequado para a análise do desempenho socioeconômico do sistema de produção adotado na unidade de produção agrícola?

A hipótese básica orientadora como resposta ao problema de pesquisa considera que o modelo de análise gerencial proposta, baseada no enfoque sistêmico, e testada por meio da aplicação em sistema de produção presente na agricultura, é factível, adequada, pois permite a análise do desempenho agro-socioeconômico no âmbito global da unidade de produção, bem como possibilita o estabelecimento de estratégias de produção competitiva a partir das potencialidades e limitações analisadas.

O trabalho teve como objeto de estudo uma unidade de produção agrícola na categoria familiar minifundiária, tendo como base informações geradas através de pesquisa de campo, constituindo-se um instrumento indispensável para avaliar a contribuição do sistema de produção adotado, o qual serviu para a elaboração de um modelo técnico-econômico para determinar a contribuição das atividades agrícolas na renda agrícola global.

O principal objetivo deste trabalho foi aplicar o modelo sistêmico desenvolvido pelo autor em sua tese de doutorado em administração, a luz da análise da unidade de produção como ferramenta de auxílio à tomada de decisão quanto a estratégias de produção competitiva.

Além da introdução, o artigo aborda uma breve fundamentação teórica, bem como os procedimentos metodológicos utilizados e, em seguida, apresenta e discute os principais resultados alcançados pela aplicação do modelo teórico-metodológico desenvolvido. Por último, faz algumas considerações estratégicas para a promoção do desenvolvimento da unidade de produção a partir da análise das produções estratégicas.

FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

1.1 NOÇÕES BÁSICAS DO AGRONEGÓCIO E AGRICULTURA FAMILIAR

Conforme ressalta Araújo¹, até a metade década de 1950, do século XX, não havia uma palavra que designasse ou descrevesse o inter-relacionamento das funções afins à agricultura ou atividades setoriais com os produtos agropecuários (armazenamento, processamento, industrialização). O marco histórico para o estudo das questões relacionadas à produção e distribuição de alimentos e produtos agropecuários foi quando Ray Goldberg e John Davis, estudando as transformações e a reestruturação da agricultura nos Estados Unidos na década de 1950, constataram que havia um conjunto muito grande de setores, instituições e organizações que se relacionavam direta e indiretamente com as atividades rurais, e cunharam o termo “agribusiness”, em 1957, que pela definição diz-se que é “a soma das operações de produção e distribuição de suprimentos agrícolas, das operações de produção nas unidades agrícolas, do armazenamento, processamento e distribuição dos produtos agrícolas e itens produzidos a partir deles.”²

Segundo a visão dos autores, a noção de “agribusiness” permitiu identificar uma evolução no processo de interpretação das funções do setor primário à medida que passa a compreender o processo a partir de uma nova situação de interdependência produtiva entre os setores, agentes e instituições vinculadas direta e indiretamente à produção agrícola.

A partir da década de 1960, do século XX, conforme Farina e Zylbersztajn³, diversas correntes teóricas e metodológicas voltam-se ao estudo das questões relacionadas ao agronegócio. As duas mais difundidas são a escola norte americana dos Sistemas Agroindustriais (SAG), denominada em inglês de *Commodity System Approach* (CSA) e, a escola francesa das Cadeias de Produção Agroindustrial (CPA), denominada em francês de *Filières Agroalimentaires* (FAA).

Para os autores, o SAG tem como principal objetivo estudar os processos que estabelecem entre as atividades de produção, processamento, industrialização e distribuição de alimentos. É uma abordagem que privilegia a análise das formas pelas quais as atividades relacionadas a uma determinada *commodity* agrícola se organizam em uma região, ressaltando o modo de se elevar a produtividade de tais atividades através de melhorias tecnológicas, instituições ou políticas de regulação.

¹ ARAÚJO, Massilon J. *Fundamentos de agronegócio*. (2007). 2. ed. São Paulo: Atlas.

² DAVIS & GOLDBERG, 1957 *apud* BATALHA, Mário Otávio; SILVA, Andrea Lago da. (2001). *Gerenciamento de Sistemas Agroindustriais: definições e correntes metodológicas*. In: BATALHA, Mário Otávio (Coord.). (2001). *Gestão Agroindustrial*. 2. ed. São Paulo: Atlas, v.1. p. 27.

³ FARINA, Elizabeth M. M. Q.; ZYLBERSZTAJN, Decio. (Coord.). (1998). *Competitividade no agribusiness brasileiro*. Estudo elaborado para o IPEA. São Paulo: FIA/FEA/USP.

Do ponto de vista metodológico, os mesmos autores consideram que o SAG parte de um recorte vertical no sistema produtivo, apresentando, como ponto de partida, uma matéria-prima agrícola específica e segue uma determinada lógica de encadeamento analítico das atividades e organizações que se relacionam direta e indiretamente à mesma. O sucesso alcançado por esta metodologia deve-se basicamente a sua aplicação direta nos estudos organizacionais e seu alto poder de estudo analítico.

Por outro lado, conforme Batalha e Silva⁴ a escola francesa das CPA propõe estudar os processos de integração no que chama de setor agroalimentar, enfocando sua análise no itinerário de um produto e no conjunto de agentes envolvidos desde a produção até o consumo, ressaltando a heterogeneidade que existe em um sistema agroalimentar, devido à diversidade de funções (comercialização, industrialização e produção), à diversidade na localização da produção e do consumo e, também, nas técnicas produtivas adotadas.

No Brasil o termo agribusiness atravessou praticamente toda a década de 1980 sem tradução para o português e foi adotado de forma generalizada. Nesse período não eram raras as discussões sobre a utilização do termo em inglês ou a tradução literal para o português para agronegócios, ou ainda os termos sistema agroindustrial, complexo agroindustrial, cadeias de produção agroindustrial. Todos com a intenção de um mesmo significado. No entanto, conforme Araújo⁵ somente a partir da segunda metade da década de 1990, tendo como a primeira publicação mais representativa sobre o tema, cita-se o livro de Ney Bittencourt de Araújo *et al.*⁶, sob o título “Complexo agroindustrial: o agribusiness brasileiro”, publicado em 1990, o termo agronegócio começa a ser aceito e adotado na academia.

No contexto brasileiro, é importante compreender o agronegócio como consequência de um processo histórico mais amplo do desenvolvimento capitalista. Existem três conceitos que muitas vezes são usados como sinônimos e, na verdade, não o são: modernização da agricultura, industrialização da agricultura e formação de complexos agroindustriais.

Por modernização da agricultura se entende basicamente a mudança na base técnica da produção agrícola. É um processo que ganha dimensão nacional no pós-guerra com a introdução de máquinas na agricultura (tratores importados), de elementos químicos (fertilizantes, defensivos, etc.), mudanças de ferramentas e mudanças de cultura ou novas variedades. [...] A modernização da agricultura no Brasil é, pois, um processo “antigo”. A ‘industrialização da agricultura’ envolve a idéia de que a agricultura acaba se transformando num ramo de produção semelhante a uma indústria, como uma ‘fábrica’ que compra determinados insumos e produz matérias-primas para outros ramos da produção. Finalmente, no período pós-75 temos a constituição do que se vem chamando de complexos agroindustriais. São vários complexos que se constituem ao mesmo tempo em que a atividade agrícola se especializa, continuamente.⁷

Esse novo padrão agrícola brasileiro representa uma nova e complexa realidade para os agricultores. No entanto, ele não representa somente as mudanças na base técnica de produção, mas a integração da agricultura aos segmentos industriais, financeiros e demais serviços, envolvendo agricultores em uma intrincada rede de relações de interesses em que, sobressai a participação do grande capital industrial, do Estado e dos grandes e médios agricultores. Desse modo, apesar do processo de capitalização da agricultura, ou industrialização da agricultura, como preferem Kageyama *et al.*⁸, ter sido dominante nas últimas décadas, isto não significa a homogeneização das formas de produzir na agricultura e nem a integração inter-setorial completa em todos os tipos de atividades.

⁴ BATALHA, Mário Otávio; SILVA, Andrea Lago da. (2007). *Gerenciamento de Sistemas Agroindustriais: definições e correntes metodológicas*. In: BATALHA, Mário Otávio (Coord.). (2007). *Gestão Agroindustrial*. 2. ed. São Paulo: Atlas, v.1.

⁵ ARAÚJO, Massilon J. *Fundamentos de agronegócio*. (2007). 2. ed. São Paulo: Atlas.

⁶ ARAÚJO, Ney Bittencourt; WEDEKIN, Ivan; PINAZZA, Luiz. (1990). *Complexo agroindustrial: o agribusiness brasileiro*. São Paulo: Agroceres, 238 p

⁷ KAGEYAMA, Ângela *et al.* (1990). *O novo padrão agrícola brasileiro: do complexo rural aos complexos agroindustriais*. In: DELGADO, Guilherme Costa *et al.* (Orgs.) (1990). *Agricultura e Políticas Públicas*. Brasília: IPEA, p. 113-115.

⁸ Ibidem.

Em geral, a atividade agrícola e o mundo rural apresentam como características predominantes uma complexidade e uma diversidade de organização da produção. A complexidade advém dos possíveis modos de utilização do espaço agrário diante das potencialidades e limitações dos ecossistemas em que os agricultores estão inseridos, buscando explorar da melhor forma possível os recursos disponíveis e minimizar os obstáculos enfrentados. A diversidade se caracteriza pela existência de distintos tipos de agricultores, que se diferenciam pelo nível de capitalização e pela forma de acesso a terra, aos recursos naturais, aos financiamentos e ao serviço de assistência técnica, além do modo de se organizar e se relacionar com outros agentes sociais.⁹

Conforme Schneider¹⁰ a partir da década de 1990, o Brasil presenciou a emergência de uma nova categoria sociopolítica e econômica no meio rural. Trata-se da incorporação da agricultura familiar, fruto de uma congruência de diversos fatores, destacando a luta por reconhecimento e direitos empreendidos, especialmente pelos movimentos sindicais do campo, capitaneados pelos Sindicatos dos Trabalhadores Rurais (STRs) ligado à Confederação Nacional dos Trabalhadores na Agricultura (CONTAG), que diante dos desafios em relação aos efeitos do processo de globalização, abertura comercial, crise econômica e esfacelamento da capacidade de intervenção do Estado e, legitimados por inúmeros estudos que apontavam para o protagonismo das agriculturas de base familiar para sustentar a produção e a geração de emprego e renda em inúmeros países, passaram a reivindicar políticas diferenciadas de desenvolvimento da agricultura.

Enquanto no âmbito político-institucional uma série de movimentos reivindicava um novo olhar com relação à realidade desses segmentos de agricultores, na academia algumas pesquisas buscam compreender a importância e o papel exercido pela agricultura familiar na estrutura político-econômico do País. De acordo com Schneider¹¹ a agricultura familiar passou a ser reconhecida nos meios acadêmicos, principalmente para ciências sociais, através do estudo realizado por Kageyama e Bergamasco.¹² Neste trabalho, as autoras analisando os dados do Censo Agropecuário de 1980, realizado pelo Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística (IBGE), construíram uma tipologia dos agricultores familiares, utilizando como critério básico a predominância do tipo de força de trabalho em sua atividade produtiva.

A partir daí, surgiram outros estudos, destacando-se a pesquisa coordenada por Hugues Lamarche¹³ que estabelece uma comparação internacional de organização da agricultura familiar e ressalta, para o caso brasileiro, a diversidade produtiva, tanto no que se refere à tecnologia adotada, quanto à combinação dos fatores de produção; a tese de Ricardo Abramovay¹⁴ revelando a agricultura familiar como base do capitalismo agrário moderno nos países desenvolvidos e, em particular, o estudo realizado no âmbito de um convênio de cooperação técnica entre o Instituto Nacional de Colonização e Reforma Agrária (INCRA) e Fundo da Organização das Nações Unidas para a Agricultura e Alimentação (FAO)¹⁵, que estabelece um conjunto de diretrizes que deveriam nortear a formulação de política agrária e desenvolvimento sustentável para o segmento da agricultura familiar.

Segundo esse estudo destacam a existência de três grandes categorias sociais de UPAs: a) unidades capitalistas, que dispõem de áreas extensas e cujos proprietários não trabalham diretamente na produção, a qual é realizada exclusivamente por trabalhadores assalariados; b) unidades familiares, cujo trabalho é executado quase exclusivamente por membros integrantes da família, somente em certos casos, contratam trabalhadores diaristas. Essa unidade é bastante diversificada, tanto no que se refere à capitalização quanto aos sistemas de produção; c) unidades patronais, cuja produção

⁹ GARCIA FILHO, Danilo Prado. (1999). *Análise diagnóstico de sistemas agrários: guia metodológico*. Brasília: Projeto de cooperação técnica Incra/FAO, 58 p.

¹⁰ SCHNEIDER, Sérgio. (2003). *A pluriatividade na agricultura familiar*. Porto Alegre: editora UFRGS, 253 p.

¹¹ Ibidem.

¹² KAGEYAMA, Ângela, BERGAMASCO, Sonia M. P. (1990). *A estrutura da produção no campo em 1980*. São Paulo: Revista Perspectivas, n. 12/13, p. 55-72.

¹³ LAMARCHE, Hugues (Coord.). (1993). *A agricultura familiar 1. Comparação internacional: uma realidade multiforme*. Campinas: editora da UNICAMP, 335 p.

¹⁴ ABRAMOVAY, Ricardo. (1993). *Paradigmas do capitalismo agrário em questão*. Campinas: editora da UNICAMP.

¹⁵ INCRA/FAO - Projeto de Cooperação Técnica. (1996). *Perfil da Agricultura Familiar no Brasil: dossiê estatístico*. Brasília, 24 p

é escalonada com práticas agrícolas padronizadas tecnologicamente, realizada simultaneamente por membros da família e por trabalhadores assalariados, permanentes ou temporários.

Nesta direção, sobre quem é considerado agricultor familiar, qual a sua importância e o seu papel na sociedade em termos de desenvolvimento e segurança alimentar, Abramovay¹⁶ citado por Schneider¹⁷ define:

A agricultura familiar é aquela em que a gestão, a propriedade e a maior parte do trabalho vêm de indivíduos que mantêm entre si laços de sangue ou de casamento. Que esta definição não seja unânime e muitas vezes tampouco operacional é perfeitamente compreensível, já que os diferentes setores sociais e suas representações constroem categorias científicas que servirão a certas finalidades práticas: a definição de agricultura familiar, para fins de atribuição de crédito, pode não ser exatamente a mesma daquela estabelecida com finalidades de quantificação estatística num estudo acadêmico. O importante é que estes três atributos básicos (gestão, propriedade e trabalho familiares) estão presentes em todas elas.¹⁸

Apesar da importância e representatividade da agricultura familiar, problemas estruturais e conjunturais vividos pelos agricultores devem ser considerados. De acordo com Garcia Filho¹⁹, o universo agrícola que permeia a agricultura familiar não é homogêneo, ao contrário, é profundamente diferenciado, do ponto de vista socioeconômico e ambiental. Os agricultores estão sempre em trajetórias diferentes de evolução em seus sistemas de produção, podendo passar de uma categoria social a outra. Guanzioli *et al.*²⁰ destacam que, de maneira geral, podem-se distinguir três tipos diferentes de produtores familiares segundo a renda agrícola obtida e sua trajetória de acumulação ou desacumulação de capital:

- i. produtores familiares capitalizados, que puderam acumular capital em maquinário, benfeitorias e terra e que dispõem de mais recursos para a produção; esses produtores possuem, em geral, uma renda agrícola confortável, que os mantém relativamente afastados do risco de descapitalização e de eliminação do processo produtivo; alguns podem até se transformar-se, [...], em produtores patronais [...];
- ii. produtores familiares em via de capitalização, cujo nível de renda pode, em situações favoráveis, permitir alguma acumulação de capital, mas essa renda não garante nem segurança nem estabilidade para as unidades produtivas. [...] parte dos produtores nesta categoria poderá eventualmente complementar a implantação de sistemas mais capitalizados, gerando níveis mais elevados de renda, outros podem, em condições adversas, seguir a direção contrária da descapitalização;
- iii. produtores familiares descapitalizados, cujo nível de renda é insuficiente para assegurar a reprodução da unidade de produção e permanência da família na atividade; [...] recorrem a rendas externas ao estabelecimento para sobreviverem (trabalho assalariado temporário, atividades complementares permanentes, trabalho urbano de alguns membros da família, aposentadorias etc).²¹

¹⁶ ABRAMOVAY, Ricardo. (1998). *Bases para formulação da política brasileira de desenvolvimento rural: agricultura familiar e desenvolvimento territorial*. Brasília, DF: NEAD/IICA, p. 3.

¹⁷ SCHNEIDER, Sérgio. (2003). *A pluriatividade na agricultura familiar*. Porto Alegre: editora da UFRGS.

¹⁸ *Ibidem*, p. 41

¹⁹ GARCIA FILHO, Danilo Prado. (1999). *Análise diagnóstico de sistemas agrários: guia metodológico*. Brasília, DF: Projeto de cooperação técnica Incra/FAO, 58 p.

²⁰ GUANZIROLI, C.; ROMEIRO, A.; BUAINAIN, A. M.; SABBATO, A. Di.; BITTENCOURT, G. (2001). *Agricultura familiar e reforma agrária no século XXI*. Rio de Janeiro: Garamond, 288 p.

²¹ *Ibidem*, p. 114.

A partir das diretrizes de política agrária e desenvolvimento sustentável trazida pelo estudo INCRA/FAO, conjugada a uma série de mudanças políticas em curso nos anos 1990, fez com que o Estado Brasileiro incorporasse um novo referencial no mundo rural. Assim, fruto do diálogo entre academia, governo e movimentos sindicais foi a criação do Programa Nacional de Fortalecimento da Agricultura Familiar (PRONAF), pelo Decreto nº 1.946, de 28 de junho de 1996. O Decreto estabelece o programa e define em suas ações o compromisso em promover o desenvolvimento sustentável do segmento rural constituído pelos agricultores familiares, através de crédito agrícola e com apoio técnico institucional, de modo a propiciar-lhes o aumento da capacidade produtiva, ampliação da oferta de alimentos, a geração de emprego e a melhoria de renda”.²²

Conforme Bianchini²³, o programa foi se estruturando e atinge hoje o rural brasileiro em toda a sua diversidade. O PRONAF, nestes 20 anos, aplicou aproximadamente R\$ 160 bilhões em mais de 27 milhões de contratos, nas diferentes modalidades, para diferentes tipologias de agricultores familiares, financiando máquinas, veículos de transporte e equipamentos para a agricultura familiar. Esse incremento pode ser evidenciado nos avanços dos recursos aplicados no PRONAF, que saltaram de R\$ 2,3 bilhões aplicados na safra 2002/2003 para 23,9 bilhões aplicados na safra 2014/2015.

METODOLOGIA

De acordo com a problemática de estudo, elegeu-se como objeto de estudo uma UPA familiar minifunfária para avaliar o modelo proposto, tendo alinhamento de campo com base no ano agrícola de 2016/2017. Como técnica de coleta de dados primários utilizou-se entrevista dirigida *in loco* para caracterização técnica e socioeconômica do sistema de produção, fazendo-se levantamentos quantitativos e qualitativos junto as UPAs, como: terras próprias e/ou arrendadas; superfície agrícola útil (SAU); levantamento do rebanho, das instalações, máquinas e equipamentos; da disponibilidade de mão de obra familiar e das produções praticadas na unidade de produção.

Os dados obtidos junto às UPAs foram sistematizados em uma planilha eletrônica, onde foi auferido o resultado econômico proporcionado pelo sistema de produção. Tal resultado foi analisado globalmente e, destina-se a avaliar o potencial de geração de riquezas para a sociedade, medido pelo valor agregado (VA), e da capacidade de reprodução social²⁴ do tipo de unidade de produção considerada, medido pela renda agrícola (RA).

A escolha do modelo de análise econômica do desempenho de uma UPA está diretamente relacionada aos objetivos da análise, isto é, qual é a finalidade da análise econômica que se pretende realizar. Nas UPAs são várias as atividades praticadas pela família e é seu resultado conjunto que interessa ao agricultor, pois vai definir a capacidade de reprodução da família e sua manutenção na atividade agrícola ao longo dos anos.

Neste trabalho aborda-se o método do valor agregado (VA), como um instrumento útil na análise de unidades de produção na agricultura. A aplicação deste método envolve a sistematização dos dados necessários para determinar o desempenho econômico global e de cada atividade que compõem o sistema de produção da UPA, a partir da reconstituição das operações realizadas em um ano agrícola, confrontando os ingressos obtidos com gastos e encargos realizados. Para tanto, tal avaliação é realizada por meio da modelagem do chamado valor agregado (VA), cuja análise tem por objetivo verificar o montante de bens e serviços (riqueza) gerados em um ano agrícola, configurando a importância econômica e social do processo produtivo desenvolvido na UPA, segundo o ponto de vista da sociedade.

²² BRASIL. Ministério da Agricultura e do Abastecimento. (1996). *PRONAF – Programa Nacional de Fortalecimento da Agricultura Familiar*. Brasília.

²³ BIANCHINI, V. (2015). *Vinte anos do PRONAF, 1995- 2015: avanços e desafios*. Brasília: MDA, 113 p.

²⁴ O indicador básico é constituído pelo nível de reprodução social (NRS), que representa a renda mínima necessária para reproduzir os meios de produção da unidade e remunerar o trabalho familiar ao longo dos anos, com boa qualidade de alimentação, habitação, vestuário, saúde, lazer e educação. O parâmetro utilizado é o custo de oportunidade do trabalho (comparado com a renda de outras fontes potenciais), medido, neste estudo, através de um salário mensal de R\$ 880,00 por unidade de trabalho familiar, incluído o 13º salário (LIMA *et al.*, 2005).

Portanto, o VA é considerado quando, a partir do trabalho e do capital de exploração disponíveis na unidade de produção novas riquezas são geradas (bens e serviços), procurando distinguir essa riqueza da sua distribuição entre os diferentes agentes que repartem o resultado da produção e, nesse sentido, adota um método particular de organização das contas que facilita a análise econômica e técnica dessa distribuição.

Do ponto de vista de análise econômica, pode-se dizer que o método do VA é o que mais se aproxima à realidade do agricultor, principalmente porque não utiliza uma lógica empresarial de gerenciamento de sua propriedade, e que não são considerados, neste método, os custos de oportunidade dos fatores de produção (terra, capital e trabalho), por julgar que uma grande parcela de agricultores, objetivamente não considera e não têm concretamente esses custos como critério de decisão, principalmente os familiares. Desta forma, o agricultor organiza seu sistema de produção no sentido de maximizar a renda agrícola (RA), de modo a remunerar, prioritariamente, o trabalho dos membros da família. Como a produção é o principal meio que o agricultor dispõe para obter renda, ele precisa maximizar o VA gerado pelas atividades agrícola na unidade de produção.

Assim, o VA do sistema de produção é igual ao valor do que se produziu menos o valor do que se consumiu no processo produtivo. Para calcular o VA obtido pelo sistema de produção tem-se a seguinte equação matemática: $VAB = PB - CI$, ou $VAL = PB - CI - D$, onde:

VAB => Valor Agregado Bruto; VA => Valor Agregado Líquido; PB => Produção Bruta;

CI => Consumo Intermediário; D => Depreciação das instalações e benfeitorias, máquinas e equipamentos e veículos.

Para determinação da viabilidade econômica e de reprodução social no nível da unidade de produção, utiliza-se como indicador a renda agrícola (RA) gerada pelo sistema de produção no ciclo agrícola. Desse modo, para conhecer quais os dados necessários para calcular o resultado econômico da UPA deve-se, inicialmente, identificar os elementos que fazem parte da matriz do cálculo do VA.

Na figura 01, tem-se a representação esquemática e interativa dos principais indicadores utilizados para avaliação econômica da UPA.

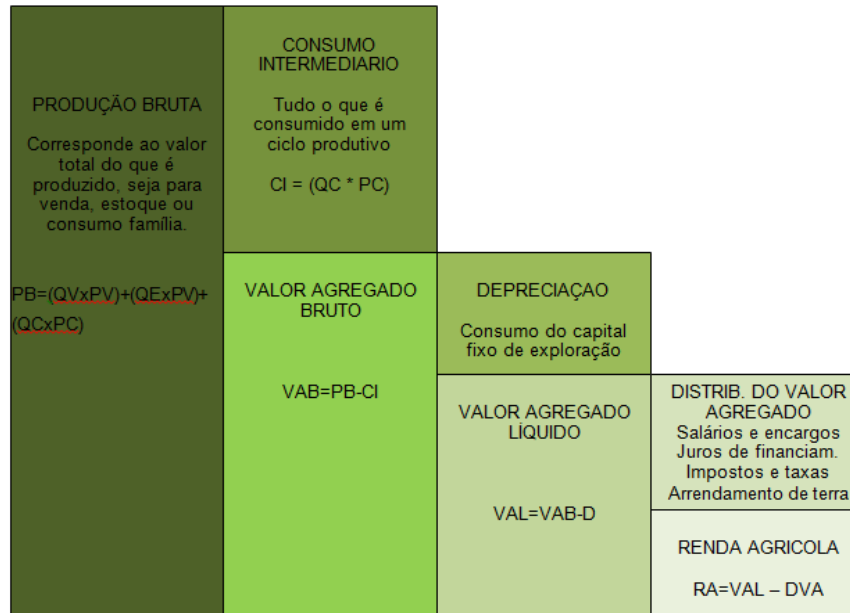


Figura01: Representação gráfica dos indicadores econômicos do sistema de produção

Fonte: Elaboração própria, 2017.

RESULTADOS E DISCUSSÃO

A unidade de produção se identifica com a categoria familiar minifundiária e se localiza no município de Santo Antônio das Missões, RS (Brasil). O fluxograma de funcionamento da unidade de produção pode ser sistematizado e visualizado de forma sintética todo o processo produtivo de forma clara e sucinta a partir da representação gráfica elaborada a partir da observação do funcionamento da unidade de produção quanto aos aspectos relacionados ao fluxo de entradas e saídas de recursos na unidade de produção, conforme mostra a figura 02.

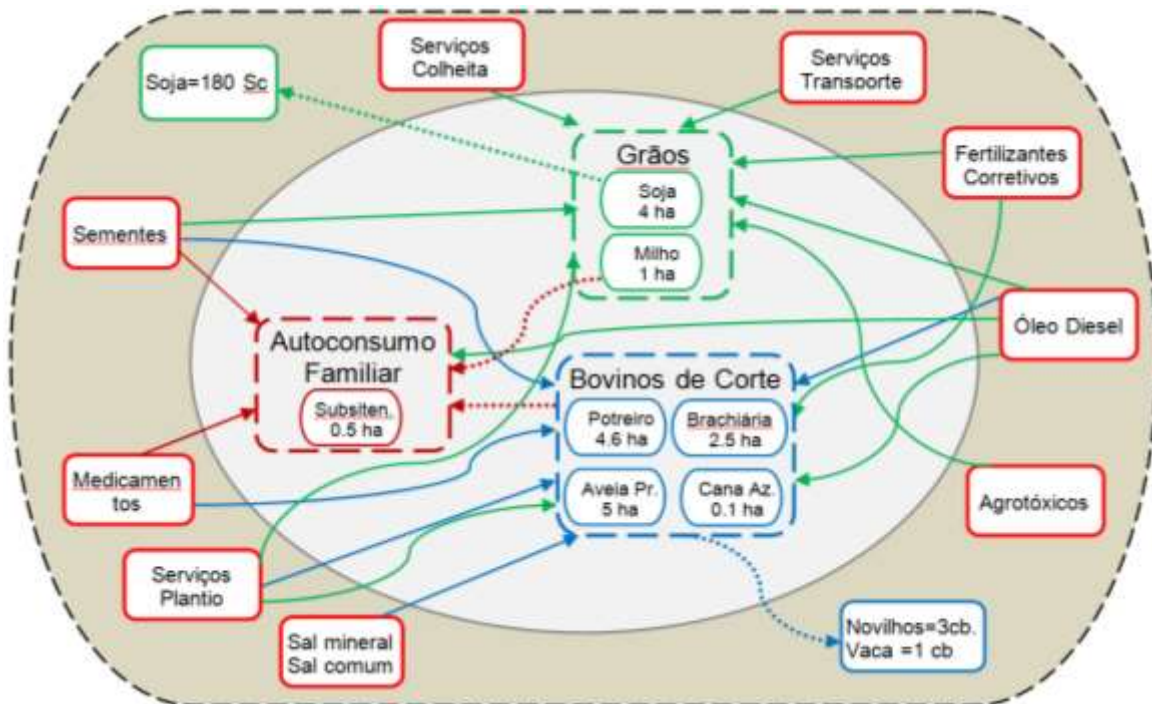


Figura 02: Fluxograma de funcionamento da UPA familiar.
Fonte: Elaboração própria, 2017.

Na dinâmica de funcionamento do sistema de produção, observa-se um fluxo que envolve um processo de cadeia de suprimentos, onde os serviços e insumos agrícolas basicamente são adquiridos de fora da unidade de produção, transformados em produtos animal e vegetal, os quais abastecem o mercado através de uma cadeia de distribuição, bem como parte da produção serve para o autoconsumo da família.

Análise do Resultado Econômico Global da Unidade de Produção

A partir da reconstituição das operações realizadas no ano agrícola e da sistematização dos dados foi possível a aplicação do método do VA como instrumento de análise, cuja matriz permitiu determinar o desempenho econômico global e de cada subsistema ou atividade que compõem o sistema de produção, bem como a viabilidade econômica e de reprodução social no nível da UPA, utilizando como indicador a RA gerada pelo sistema de produção no ciclo agrícola, conforme mostra o quadro 01.

Quadro 01: Resultado econômico global do sistema de produção

CUADRO RESUMEN DE LO RESULTADO ECONÓMICO GLOBAL DEL SISTEMA DE PRODUCCIÓN			
PRINCIPALES CARACTERÍSTICAS	ÁREA TOTAL (Ha)		13,1
	SUPERFICIE AGRÍCOLA ÚTIL (Ha)		12,7
	UNIDAD DE TRABAJO HOMBRE FAMILIA (UTHf)		1,50
INDICADORES ECONÓMICOS		TOTAL (R\$)	PARTICIPACIÓN (%)
PRODUCCIÓN BRUTA (PB)	Animal		7.240,27
	Vegetal		11.520,00
	Autoconsumo		12.503,70
PRODUCCIÓN BRUTA (PB)		31.263,97	100,0%
CONSUMO INTERMEDIO (CI)	Animal		2.002,39
	Vegetal		6.222,11
	Autoconsumo		4.199,54
CONSUMO INTERMEDIO (CI)		12.424,04	39,7%
VALOR AÑADIDO BRUTO (VAB=PB-CI)		18.839,93	60,3%
DEPRECIACIÓN D)	Instalaciones y Mejoras		706,74
	Maquinaria, Equipos y Vehículos		170,27
	Otros Permanentes		80,00
DEPRECIACIÓN D)		957,00	3,1%
VALOR AÑADIDO NETO (VAN=VAB-D)		17.882,93	57,2%
DISTRIBUCIÓN DEL VALOR AÑADIDO (DVA)	Impuesto Territorial Rural		157,20
	Contribución sindical		211,20
	Interés de custeio		164,95
	Contrib. Espec. Sobre Seguridad Rural		431,49
	Secado y Almacenamiento		115,20
DISTRIBUCIÓN DEL VALOR AÑADIDO (DVA)		1.080,04	3,5%
RENTA AGRÍCOLA (RA=VAN-DVA)		16.802,89	53,7%
RENTA NO AGRÍCOLA	Venta de la Mano de Obra / Otros		12.480,00
	RENTA NO AGRÍCOLA		12.480,00
RENTA DISPONIBLE GLOBAL (RDG=RA+RNA)		29.282,89	
PRODUCTIVIDAD DEL TRABAJO (PW=VAN/UTHf)		11.921,95	
PRODUCTIVIDAD DE LA TIERRA (PT=VAN/SAU)		1.408,10	
REMUNERACIÓN DE LA TIERRA (RT=RA/SAU)		1.323,06	
REMUNERACIÓN DEL TRABAJO FAMILIAR (RW=(RA/UTHf)		11.201,93	
RENTA AGRÍCOLA MES/UTHf		933,49	
NIVEL DE LA REPRODUCCIÓN SOCIAL		11.440,00	

Fonte: Elaboração própria, 2017.

Como se verifica no quadro 01, a RA global é auferida após a DVA ser repartida entre os agentes que participam do processo produtivo. Assim, o que sobrou foi a RA no valor de R\$ 16.802,89, representando 53,7% em relação a PB gerada pelo sistema de produção.

Para a análise da composição da renda agrícola da UPA, foi elaborado o modelo $RW=(PB-GP)/SAU*SAU/UTHf-GNP/UTHf$, representado pela fórmula de reta do gráfico do tipo $y = a * x - b$, obtendo-se um valor de R\$ 11.201,93 por UTHf, conforme mostra o quadro 02 e figura 03.

Assim, esse modelo permitiu identificar as atividades que geram mais renda por unidade de área (chamada de contribuição marginal), como também a necessidade de capital fixo por unidade de trabalho familiar para sua implantação, bem como avaliar a dimensão da situação socioeconômica em relação ao nível de reprodução social e analisar o potencial (intensificação) de cada subsistema de produção na composição da renda agrícola.

Quadro 02: Modelo da composição da renda agrícola por subsistema

MODELO DE COMPOSIÇÃO DA RENDA AGRÍCOLA POR SUBSISTEMAS									
SUBSISTEMAS	Coeficiente "a"		Coeficiente "x"		Coeficiente "b"		Contribuição R.A.		RA/UTHf
	(VAB-DVAP)/SAU	SAU/UTHf	SAU (%)	GÑP General/UTHf (Dep+DVANP)/UTHf	GÑP Esp./UTHf (Dep/UTHf)	a * x	(%)		
Grãos (soja)	1.188,19	2,67	31,50	191,36	0,00	3.168,52	26,22	2.977,16	
Bovinos de Corte	704,35	4,80	56,69	120,27	364,27	3.380,90	27,97	2.896,36	
Autoconsumo	5.536,11	1,00	11,81	207,70	0,00	5.536,11	45,81	5.328,41	
Renda Não Agrícola						12.480,00			
TOTAL	7.428,66	8,47	100,00	519,33	364,27	12.085,53	100,00	11.201,93	

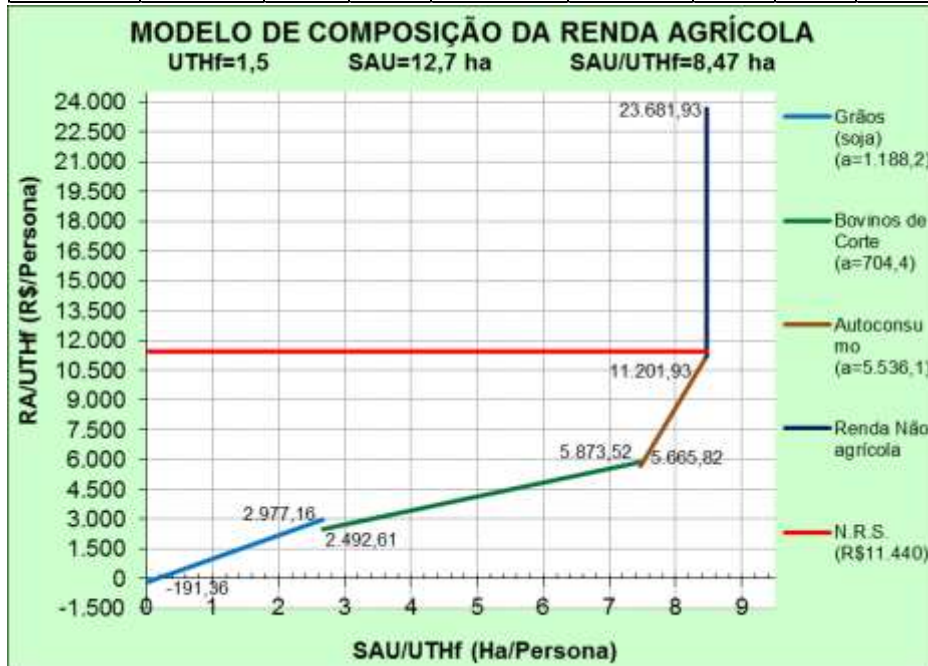


Figura 03: Modelo de composição da renda agrícola do sistema de produção
Fonte: Elaboração própria, 2017.

Como apontam os dados do quadro?? a produção para o autoconsumo da família tem a maior contribuição no resultado econômico, contribuindo significativamente com o equivalente a 45,8% na RA e explorando uma área útil ao redor de 12% do sistema de produção. Já a produção de soja e bovinos contribui ambas ao redor de 27% na RA anual, no entanto, a atividade bovinocultura explora uma área útil de 56,7% e a soja 31,5%.

Como se pode observar na inclinação da reta da figura (coeficiente “a”), quando considerado do ponto de vista da contribuição da renda agrícola por unidade de área, o autoconsumo tem uma significativa contribuição, equivalente de R\$ 5.536,11. Esse valor elevado pode ser explicado pela diversificada quantidade de produtos para subsistência da família proporcionalmente à superfície agrícola utilizada de 1,0 SAU/UTHf.

Já o subsistema de grãos (soja) apresenta um baixo grau de intensificação, contribuindo por unidade de área com R\$ 1.118,19 utilizando 2,67 SAU/UTHf. Assim, por um lado, esse resultado pode ser explicado, apesar dos bons rendimentos em termos de produtividade por unidade de área, por outro lado, há o uso de maior quantidade de insumos agrícolas utilizados no sistema de cultivo adotado, aliada a uma baixa escala de produção que contribui para tal.

O subsistema bovino de corte apresenta uma intensidade ainda menor que a soja, com R\$ 704,35 de contribuição por unidade de área, utilizando 4,8 SAU/UTHf. Essa baixa contribuição pode ser explicado pela em termos de produtividade por animal ao longo do ano, associado a uma pequena escala de produção que proporciona um baixo nível de comercialização.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

A análise deste sistema de produção permite considerar que as dificuldades de reprodução são frutos da precariedade do seu aparelho produtivo em razão dos vários fatores socioeconômicos

que os acompanha em sua trajetória de evolução, entre eles, a limitação de sua estrutura fundiária. Diante dessa situação, o agricultor se vê forçado a recorrerem à venda sistemática da mão-de-obra, amenizando a situação financeira, sendo que esta contribui com 42,62% na renda familiar, elevando a renda disponível para R\$ 29.282,89 e, somente assim consegue atingir o NRS.

Como pode ser observado pelo resultado econômico pouco expressivo obtido por esse sistema de produção, as atividades agropecuárias proporcionam uma remuneração do trabalho familiar (RA/UTHf) abaixo do NRS estipulado para esse estudo, ficando em R\$ 11.201,93 anual e R\$ 933,49 de remuneração mensal proporcional por unidade familiar.

Assim, considera-se que a construção desta estrutura de análise na dinâmica de funcionamento da unidade de produção sob a ótica do enfoque sistêmico aplicado à prática da administração rural se fez de grande relevância, uma vez que refletem a racionalidade do agricultor em termos tecnológicos e a eficiência com que as operações são desenvolvidas na unidade de produção, reportando a um modelo de análise-diagnóstico que se apresenta como alternativa para identificar as potencialidade e limitações existentes.

REFERÊNCIAS

- ABRAMOVAY, Ricardo. (1993). *Paradigmas do capitalismo agrário em questão*. Campinas: editora da UNICAMP.
- _____. (1998). *Bases para formulação da política brasileira de desenvolvimento rural: agricultura familiar e desenvolvimento territorial*. Brasília, DF: NEAD/IICA, p. 3.
- ARAÚJO, Massilon J. *Fundamentos de agronegócio*. (2007). 2. ed. São Paulo: Atlas.
- ARAÚJO, Ney Bittencourt; WEDEKIN, Ivan; PINAZZA, Luiz. (1990). *Complexo agroindustrial: o agribusiness brasileiro*. São Paulo: Agroceres, 1990. 238 p
- BATALHA, Mário Otávio; SILVA, Andrea Lago da. (2007). *Gerenciamento de Sistemas Agroindustriais: definições e correntes metodológicas*.
- BIANCHINI, Valter. (2015). *Vinte anos do PRONAF, 1995 - 2015: avanços e desafios*. Brasília: SAF/MDA, 113 p.
- BRASIL. Ministério da Agricultura e do Abastecimento. (1996). *PRONAF - Programa Nacional de Fortalecimento da Agricultura Familiar*. Brasília.
- FARINA, Elizabeth M. M. Q.; ZYLBERSZTAJN, Decio. (Coord.). (1998). *Competitividade no agribusiness brasileiro*. Estudo elaborado para o IPEA. São Paulo: FIA/FEA/USP.
- GARCIA FILHO, Danilo Prado. (1999). *Análise diagnóstico de sistemas agrários: guia metodológico*. Brasília: Projeto de cooperação técnica Incra/FAO, 58 p.
- GUANZIROLI, C.; ROMEIRO, A.; BUAINAIN, A.M.; SABBATO, A.Di.; BITTENCOURT, G. (2001). *Agricultura familiar e reforma agrária no século XXI*. Rio de Janeiro: Garamond, 288 p.
- INCRA/FAO - Projeto de Cooperação Técnica. (1996). *Perfil da Agricultura Familiar no Brasil: dossiê estatístico*. Brasília, 24 p
- KAGEYAMA, Ângela *et al.* (1990). *O novo padrão agrícola brasileiro: do complexo rural aos complexos agroindustriais*. Brasília: IPEA, p. 113-115.
- SCHNEIDER, Sérgio. (2003). *A pluriatividade na agricultura familiar*. Porto Alegre: editora UFRGS, 253 p.
- LAMARCHE, Hugues (Coord.). (1993). *A agricultura familiar I. Comparação internacional: uma realidade multiforme*. Campinas: editora da UNICAMP, 335 p.

PESQUISA DE MARKETING DESENVOLVIDA NA RÁDIO ATIVA

ZABOLOTSKY Lessandra Patricia lessandra141@hotmail.com

SCHMIDT Augusto Griebeler allan_mayer2009@outlook.com

MAYER Allan Jeison Lunkes augustogs2009@hotmail.com

BORGHETTI Raquel Duzsinski borghettiadministrativo@via-rs.net

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

RESUMO

O presente trabalho refere-se a um estudo de caso tendo como tema a abordagem da pesquisa de marketing e sua importância no contexto empresarial de uma rádio FM. A empresa em questão está localizada na região noroeste do Rio Grande do Sul. O objetivo deste trabalho foi aplicar uma pesquisa de satisfação com os ouvintes e clientes da rádio, a fim de saber qual a imagem que os mesmos têm da empresa, identificar possíveis problemas e propor melhorias, a partir dos resultados obtidos. O estudo desenvolvido caracteriza-se como uma pesquisa exploratória descritiva de natureza quali-quantitativa, visando à análise da imagem da empresa e identificação de problemas. O levantamento de dados foi realizado através de uma pesquisa online enviada a vários ouvintes e clientes por meio de redes sociais. Com isso foi possível analisar o índice de audiência da rádio, programas mais ouvidos, preferência de locutores, gostos musicais, possíveis clientes, atuais concorrentes, reclamações e sugestões de melhoria. Os resultados obtidos com a pesquisa foram satisfatórios, pois mostraram que a imagem da empresa continua bem conceituada, e conseguiu-se identificar problemas, que agora podem ser solucionados de forma adequada por parte da empresa.

Palavras chaves: Pesquisa de Marketing. Tomada de Decisão. Imagem. Satisfação. Rádio.

1. INTRODUÇÃO

Com o advento da globalização, saber o que os clientes querem e procurar satisfazê-los não é tarefa fácil para os gestores e empreendedores. Ao passo que os consumidores ficam cada vez mais exigentes e a concorrência entre as empresas torna-se cada vez mais intensa, elas vêm necessitando de informações em maior quantidade e com melhor qualidade, para que possam atender ao seu público de maneira mais eficiente.

Assim, conforme Malhotra (2012), a tarefa da pesquisa de marketing consiste em avaliar as necessidades de informações e fornecer à gerência informações relevantes, precisas, confiáveis, válidas e atuais. O ambiente de marketing competitivo de hoje e os custos crescentes atribuídos a más decisões requerem que a pesquisa de marketing forneça informações consistentes. Decisões sólidas não se baseiam em instinto, intuição, nem mesmo em puro raciocínio. Na ausência de informações consistentes, pode-se chegar a uma decisão gerencial incorreta.

As decisões a serem tomadas para identificar e satisfazer as necessidades dos clientes são influenciadas por variáveis controláveis e incontroláveis. As variáveis controláveis são aquelas relacionadas ao marketing da empresa: produto, preço, promoção e distribuição. As incontroláveis, por sua vez, são aquelas relativas ao ambiente externo, como economia, política, cultura, leis, tecnologia, entre outras. Além destas, ainda existem os interesses dos diversos stakeholders, como fornecedores, consumidores, colaboradores e acionistas. O papel da pesquisa de marketing, nesse sentido, é de auxiliar os tomadores de decisões a adequar as variáveis de marketing às variáveis ambientais e aos interesses dos stakeholders.

Segundo Hair, Celsi, Ortinau e Bush (2014), a pesquisa de marketing é considerada uma caixa de ferramentas cheia de recursos projetados para uma série de finalidades. As ferramentas incluem levantamentos, experimentos e etnografia, entre outros. Essa caixa de ferramentas se expandiu nos últimos anos, com o advento das mídias sociais, dos levantamentos via Internet e da telefonia móvel. E os problemas e oportunidades de marketing internacionais aumentaram a complexidade

dos problemas e oportunidades de marketing em geral, além de criarem desafios especiais para os pesquisadores de marketing que buscam entender esses mercados.

Com base na argumentação desses autores, pode-se deduzir que o estudo dos consumidores e a pesquisa de marketing são de fundamental importância para empresas que desejam crescerem, se manterem atualizadas e tomarem as melhores decisões de mercado, diminuindo seus riscos e potencializando os impactos positivos. Portanto, a presente pesquisa buscou abordar sobre as etapas de uma pesquisa de marketing, tipos de pesquisas, tipos de aplicações, finalidades, vantagens, desvantagem, e sua aplicação em uma empresa do ramo de comunicações, a fim de saber qual a imagem que seus ouvintes e clientes têm da mesma e propor melhorias, a partir dos resultados obtidos.

2. REFERENCIAL TEÓRICO

A partir de uma revisão literal, este tópico tem função de dar sustentação a essa pesquisa. Foram abordados os assuntos: Pesquisa de marketing, sua importância para as empresas, seus tipos e o processo da mesma.

2.1 Pesquisa de Marketing

A associação de Marketing dos Estados Unidos (American Marketing Association) define formalmente pesquisa de marketing como sendo a função que conecta o consumidor, o cliente e o público ao profissional de marketing através de informações usadas para identificar e definir oportunidades e problemas de marketing, para gerar, refinar e avaliar ações de marketing, para monitorar o desempenho de marketing e para melhorar a compreensão de marketing como processo.

Segundo Malhotra (2012), pesquisa de marketing é a identificação, coleta e análise e disseminação de informações de forma sistemática e objetiva seu uso visando a melhor tomada de decisão relacionada à identificação e solução de problemas (e oportunidades) em marketing.

McDaniel e Gates (2005), definem pesquisa de marketing como sendo o planejamento, a coleta, e a análise de dados relevantes para a tomada de decisão de marketing e a comunicação dos resultados dessa análise à administração.

Para Nique e Ladeira (2014), a pesquisa de marketing pode ser entendida como o processo que visa a obtenção, coleta, processamento e análise das informações, para a tomada de decisão no marketing. Além desse conceito central, a pesquisa ainda procura disseminar essas informações de forma programada, auxiliando na resolução dos problemas gerenciais das organizações.

Conforme Malhotra (2012), as organizações realizam pesquisa de marketing por duas razões: (1) para identificar e (2) para resolver problemas de marketing. Uma pesquisa para identificação dos problemas é realizada para ajudar a identificar problemas que talvez não apareçam na superfície, mas que existem ou provavelmente irão surgir no futuro. Já a pesquisa para a solução dos problemas tem o objetivo de chegar a uma solução. Os resultados obtidos serão usados para tomar decisões que irão resolver problemas específicos de marketing.

Quadro 1 – Classificação de Pesquisa de Marketing.

Pesquisa de Marketing	
Pesquisa para Identificação do Problema	Pesquisa para a Solução do Problema
<ul style="list-style-type: none"> • Pesquisa de potencial de mercado • Pesquisa de participação de mercado • Pesquisa de imagem • Pesquisa de características de mercado • Pesquisa de análise de vendas • Pesquisa de previsão 	<ul style="list-style-type: none"> • Pesquisa de Segmentação • Pesquisa de Produto • Pesquisa de preço • Pesquisa de comunicação • Pesquisa de distribuição

- | | |
|--|--|
| <ul style="list-style-type: none"> • Pesquisa de tendências de negócios | |
|--|--|

Fonte: Adaptado de Malhotra (2012).

2.2 Importância da Pesquisa de Marketing para as empresas

As organizações carecem cada vez mais conhecer as necessidades de seus clientes para desenvolver e adequar sua capacidade produtiva conforme o desejo dos consumidores, a fim de ampliar seu mercado e conseqüentemente, sua lucratividade através da correta aplicação dos resultados obtidos pela pesquisa de marketing.

O Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas – SEBRAE aborda que a Pesquisa de mercado deve ser compreendida como um meio para obter informações e conseqüentemente dar base para a tomada de melhores decisões, garantindo assim, vantagem competitiva à organização. A gama de possibilidades e aplicações da Pesquisa de Mercado abrange desde o conhecimento e monitoramento do mercado, dimensionamento da demanda, estudo de preços, avaliação dos impactos causados pelas ações de marketing, compreensão de problemas e soluções, ao estudo do comportamento e necessidade do consumidor. A dinâmica do mercado e sua complexidade evidenciam a importância da pesquisa de mercado.

A pesquisa de marketing é a função que conecta o consumidor, o cliente e o público ao profissional mercadológico através de informações usadas para identificar e definir oportunidades e problemas, para gerar, refinar e avaliar ações de mercado, para monitorar o desempenho organizacional e melhorar a compreensão do marketing como processo. A pesquisa de marketing especifica a informação requerida para abordar essas questões, formula o método para coletar informações, gerencia e implementa o processo de coleta de dados, analisa os resultados e suas implicações (KOTLER, KELLER, 2012). As investigações são de suma importância para as organizações, neste sentido por meio de pesquisas são determinados quais caminhos a empresa deve seguir, focando seu produto no cliente/mercado.

2.3 Tipos de Pesquisa de Marketing

Conforme Zikmund e Babin (2011), a pesquisa de marketing pode ser classificada tendo como base uma técnica ou um propósito. Experiências, pesquisas e estudo observacionais são apenas algumas técnicas comuns de pesquisa. Classificar a pesquisa por seu propósito mostra como a natureza de uma situação de decisão influencia a metodologia de pesquisa. A pesquisa de marketing pode ser dividida em três tipos: exploratória, descritiva e casual.

2.3.1 Pesquisa Exploratória

A pesquisa exploratória é conduzida para esclarecer situações ambíguas ou descobrir ideias que possam ser possíveis oportunidades de negócios. Os estudos exploratórios têm como principal característica a informalidade, a flexibilidade e a criatividade, e neles procura-se obter um primeiro contato com a situação a ser pesquisada ou um melhor conhecimento do objeto em estudo e das hipóteses a serem confirmada. Os estudos exploratórios são realizados a partir de dados secundários, conversas informais com pessoas especializadas no assunto de interesse e estudos de casos selecionados, em que se incluem também pesquisas realizadas anteriormente.

Em um projeto de pesquisa, o estudo exploratório pode ser essencial como a primeira etapa para se determinar uma situação de mercado a partir da obtenção de informações sobre concorrência, produtos existente, evolução e tendências de um segmento específico em que se pretenda atuar.

2.3.2 Pesquisa Descritiva

A pesquisa descritiva, como diz o próprio nome, procura descrever situações de mercado a partir de dados primários, obtidos originalmente por meio de entrevistas pessoais u discussões em grupo, relacionando e confirmando as hipóteses levantadas na definição do problema da pesquisa. A

pesquisa descritiva aborda perguntas do tipo quem, o que, quando, onde, por que e como. Os estudos descritivos podem ser quantitativos ou qualitativos.

2.3.3 Pesquisa Causal

A pesquisa causal permite que inferências causais sejam feitas. Ou seja, a pesquisa causal procura identificar relações de causa e efeito para mostrar que um evento efetivamente faz outro acontecer. Os estudos causais vêm sendo cada vez mais utilizados em pesquisa de marketing, no entanto sua aplicabilidade prática é de alto custo, e seus resultados são difíceis de serem obtidos com a exatidão desejada, para evidenciar causalidades.

2.4 Processo de Pesquisa de Marketing

Desde a mais simples até a mais complexa pesquisa de mercado deve ser planejada para evitar falhas de todos os tipos, desde a escolha incorreta do método a ser usado até a importância das informações obtidas para o processo decisório.

Segundo Malhotra (2012), um processo de pesquisa de marketing compreende seis diferentes etapas: definição do problema, desenvolvimento de uma abordagem, formulação da concepção da pesquisa, trabalho de campo ou coleta de dados, preparação e análise de dados e preparação e apresentação do relatório com os resultados da pesquisa.

2.4.1 Definição do Problema

Embora cada etapa de um projeto de pesquisa de marketing deva ser considerada, a definição do problema é fundamental e a mais importante, pois dela dependerá todo o seu desenvolvimento no sentido de se chegar a informações úteis ou a desperdiçar esforços e recursos de forma inútil e desnecessária. Todo o esforço, o tempo e o dinheiro gastos a partir desse ponto serão desperdiçados se o problema for compreendido erroneamente ou se for mal definido.

De acordo com Mattar (2005), a definição do problema consiste na correta identificação ou formulação do problema de marketing que se pretenda resolver e que possa efetivamente receber contribuições valiosas da pesquisa de marketing na sua solução.

Durante esta fase o pesquisador deve buscar se inteirar o máximo possível sobre o problema de pesquisa, e para isso deve proceder a uma exploração inicial do assunto, recorrendo a todas as fontes de dados já existentes, tanto internas, quanto externas a empresa. Isso pode ajudar a economizar recursos, pois, muitas vezes, outras pesquisas já investigaram os mesmos problemas, apresentando resultados aproveitáveis.

2.4.2 Desenvolvimento de uma abordagem

O processo de desenvolvimento de uma abordagem é a segunda etapa da pesquisa de marketing e conforme Malhotra (2012) inclui cinco estágios: definição da população alvo, determinação da composição da amostra, seleção da técnica de amostragem, determinação do tamanho da amostra e execução do processo de amostragem.

Quadro 2 – Processo de Desenvolvimento de uma Abordagem

Processo de Desenvolvimento de uma Abordagem	
Definição da População Alvo	A elaboração de uma amostragem começa com a especificação da população-alvo, a coleção de elementos ou objetos que possuem a informação procurada pelo pesquisador e sobre os quais devem ser feitas inferências. Deve ser definida em termos de elementos, unidades amostrais, extensão e período.
Determinação da Composição da Amostra	Uma composição da amostra é uma representação dos elementos da população-alvo. Consiste em uma lista ou conjunto de instruções para identificar a população-alvo.
Seleção da Técnica de Amostragem	A escolha de uma técnica de amostragem envolve várias decisões de natureza mais ampla. O pesquisador precisa decidir se utiliza a abordagem amostral tradicional ou a bayesiana, se utiliza amostragem com ou sem reposição e se trabalha com

	amostragem probabilística ou não probabilística.
Determinação do Tamanho da Amostra	O tamanho da amostra diz respeito ao número de elementos a serem incluídos no estudo. A determinação de tamanho da amostra é complexa e envolve várias considerações de ordem qualitativa e quantitativa.
Execução do Processo de Amostragem	A execução do processo de amostragem exige uma especificação detalhada de como serão implementadas as decisões sobre população, composição da amostra, unidade amostral, técnica de amostragem e tamanho da amostra.

Fonte: Adaptado de Malhotra (2012)

2.4.3 Formulação da Concepção da Pesquisa

Segundo Malhotra (2012), uma concepção de pesquisa é uma estrutura ou esquema para a realização do projeto de pesquisa de marketing. Ela detalha os procedimentos necessários para a obtenção das informações requeridas, e sua finalidade é criar um estudo que teste as hipóteses de interesse, determine as possíveis respostas às perguntas da pesquisa e proporcione as informações necessárias para a tomada de decisões.

Ela inclui a análise de dados secundários, a questão de como obter as respostas por parte dos entrevistados, a preparação de um roteiro/questionário de entrevista, de um plano de amostragem para a seleção destes entrevistados e também de um plano para a análise dos dados coletados.

2.4.4 Trabalho de Campo ou Coleta de Dados

De acordo com Malhotra (2012), esta atividade envolve um grupo de pessoas ou equipe destinada a realizar o trabalho de campo e ir até o público para aplicar as entrevistas, seja através de contato externo (na rua), por telefone, internet, etc. Para que haja uma coleta idônea e eficiente, é preciso que os entrevistadores sejam bem selecionados, treinados e supervisionados durante seu trabalho.

2.4.5 Preparação e Análise dos Dados.

São analisados e interpretados para proporcionar as devidas inferências. Inclui a editoração, codificação, transcrição e verificação dos dados. Os dados são analisados para se obter informações relacionadas aos componentes do problema de pesquisa de marketing, oferecendo assim informações para o problema de decisão da gerência.

Segundo Malhotra (2012), a preparação dos dados inclui sua edição, codificação, transcrição e verificação. Cada questionário ou formulário de observação é inspecionado ou editado e, se necessário, corrigido. Códigos numéricos ou alfabéticos são atribuídos para as respostas a cada pergunta no questionário. Os dados dos questionários são transcritos, passados para fitas magnéticas ou discos, ou transmitidos diretamente para o computador. Os dados são analisados para obter informações relacionadas aos componentes do problema de pesquisa de marketing, oferecendo, assim, informações para o problema de decisão da gerência.

2.4.6 Preparação e Apresentação do Relatório

Conforme Malhotra (2012), as constatações, implicações e recomendações são fornecidas de forma a permitir a utilização das informações para a tomada de decisão. O projeto inteiro deve ser documentado em um relatório escrito que cubra as perguntas específicas identificadas, que descreva a abordagem, a concepção de pesquisa, a coleta de dados e os procedimentos de análise de dados adotados e apresente os resultados e as principais constatações. Além disso, deverá ser feita uma apresentação verbal à gerência com o uso de tabelas, gráficos e figuras para aumentar a clareza e o impacto.

Ainda para Malhotra (2012), além de descrevermos o processo de pesquisa como uma sequência de passos, deve-se observar que essas etapas são interdependentes e interativas. Desse modo, em cada fase, o pesquisador não só deve olhar os passos anteriores, como também precisa considerar os passos seguintes. Como indica o exemplo a seguir, nossa descrição do processo de pesquisa de marketing é típica das pesquisas feitas nas principais corporações.

3. METODOLOGIA

O estudo desenvolvido caracteriza-se como uma pesquisa exploratória e descritiva, de natureza quali-quantitativa, visando à análise da imagem da empresa e reestruturação da tabela de preços. Conforme Malhotra (2012), a pesquisa qualitativa proporciona melhor visão e compreensão do contexto do problema, enquanto a pesquisa quantitativa procura quantificar os dados e, normalmente, aplica alguma forma da análise estatística. Sempre que se observar um novo problema de pesquisa de marketing, a pesquisa quantitativa deve ser precedida da pesquisa qualitativa apropriada. Às vezes, faz-se a pesquisa qualitativa para explicar os resultados obtidos pela pesquisa quantitativa. É um princípio fundamental da pesquisa de marketing considerar as pesquisas qualitativa e quantitativa como complementares, e não excludentes.

Ainda, esta pesquisa foi estruturada em duas atividades: uma teórica, de fundamentação conceitual, e outra prática, de coleta de dados, as quais foram desenvolvidas simultaneamente, uma auxiliando a outra, no sentido de atingir o objetivo de analisar, através de um estudo de caso, a imagem e reestruturação da tabela de preços de uma rádio na região noroeste do Rio Grande do Sul. Destaca-se por fim que o levantamento de dados foi realizado através de uma entrevista online, com clientes e ouvintes da rádio, tendo seus relatos utilizados para a descrição dos resultados ora expostos.

Para elaborar a entrevista online foi utilizado o Google Forms e a mesma foi aplicada por meio de redes sociais durante o mês de abril de 2017, atingindo 372 respostas vindas de diversos lugares da região e até mesmo outros estados, como Paraná e Rio de Janeiro.

4. APRESENTAÇÃO DOS RESULTADOS

A Rádio Ativa é uma empresa que presta serviço de radiodifusão, situada no município de Campina das Missões no noroeste do estado do Rio Grande do Sul. Abrange 28 municípios em sua extensão, e também pode ser ouvida via aplicativo ou pelo portal na internet de qualquer parte do mundo.

A presente pesquisa obteve 372 respostas vindas de vários municípios da região e até de outros estados, como Paraná e Rio de Janeiro. As cidades com maior número de respostas foram Campina das Missões, Cândido Godói, São Paulo das Missões, Cerro Largo, São Pedro do Butiá, Salvador das Missões, Porto Lucena, Roque Gonzales, Santo Cristo e São Luiz Gonzaga. Destas, 54,8% são do sexo feminino e 45,2% do sexo masculino. A faixa etária com o maior número de respostas esta entre 13 e 25 anos, representando mais da metade (53,8%), com 26,3% das respostas esta a faixa entre 26 e 35 anos, 17,2% estão na faixa entre 36 e 50 anos, e logo em seguida, com 2,7% as pessoas com mais de 50 anos.

Verificou-se no gráfico 1, que ao serem questionados sobre onde os entrevistado ouvem a rádio, 58,6% costumam ouvir a rádio em casa, 11,8% no trabalho, 5,6% no trânsito, 22,6% em todos esses lugares e 1,3% em outro lugar não citado, conforme segue abaixo:

Gráfico 1 – Onde os entrevistados ouvem a rádio



Fonte: Pesquisa de Marketing (2017)

Conforme o gráfico 2, ao serem indagados sobre a forma que ouvem a rádio, 86,3 dos entrevistados afirmaram ouvir pelo aparelho rádio, 5,9% pelo aplicativo, 4% no celular e 3,8% pelo Portal Funave.

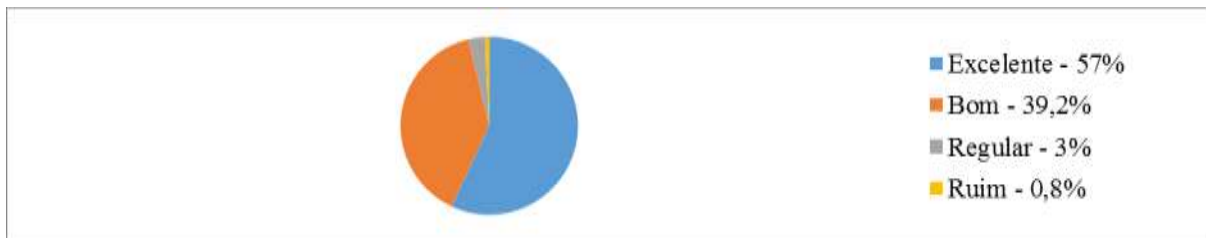
Gráfico 2 – De que forma os entrevistados ouvem a Rádio Ativa



Fonte: Pesquisa de Marketing (2017)

Sabe-se que a imagem da Rádio Ativa sempre foi bem conceituada e conforme a pesquisa realizada percebeu-se conforme o gráfico 3, que a mesma continua bem vista pela sociedade, pois 96,2% dos entrevistados consideram a rádio excelente ou boa (57% excelente e 39,2% boa), 3% regular e 0,8% consideram ruim.

Gráfico 3 – Os entrevistados consideram a Rádio Ativa:



Fonte: Pesquisa de Marketing (2017)

De acordo com o gráfico 4, ao serem questionados sobre a possível utilização da rádio para a divulgação de seus produtos ou serviços, 86,3% afirmaram que divulgariam, 12,3% talvez divulgariam e 1,4% não divulgariam seus produtos ou serviços pela rádio.

Gráfico 4 – Entrevistados que divulgariam seu produto/serviço nesta emissora



Fonte: Pesquisa de Marketing (2017)

Ao serem indagados sobre ouvirem a Rádio Ativa, 95,7% afirmam ouvir, 3,2% não e 1,1% não ouvem rádio, conforme apresentado no gráfico 5.

Gráfico 5 – Entrevistados que ouvem a Rádio Ativa



Fonte: Pesquisa de Marketing (2017)

Conforme o gráfico 6, ao serem questionados sobre a qualidade dos conteúdos de notícias e informações da rádio, 91,6% dos entrevistados consideram excelente ou bom, 7,5% regular e 0,8% ruim.

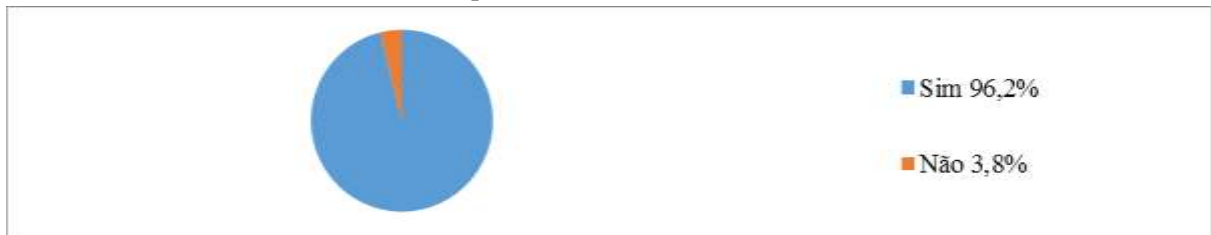
Gráfico 6 - Qualidade dos conteúdos de notícias e informações da rádio



Fonte: Pesquisa de Marketing (2017)

De acordo com o gráfico 7, percebeu-se que em relação ao atendimento, 96,2% dos entrevistados têm suas expectativas atendidas, e 3,8% não.

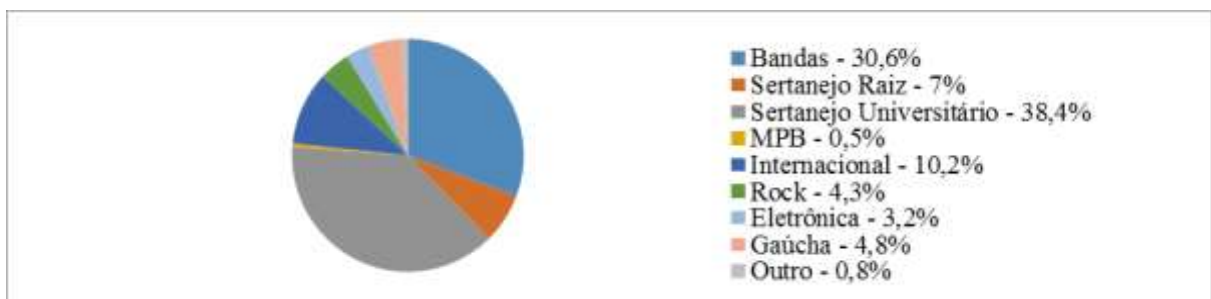
Gráfico 7 – O atendimento atende as expectativas



Fonte: Pesquisa de Marketing (2017)

Analisando o gráfico 8, em relação aos estilos musicais, o sertanejo universitário e bandinhas ficaram como os mais preferidos da região, 38,4% e 30,6% respectivamente. Logo em seguida constataram-se músicas internacionais com 10,2% e o sertanejo raiz com 7%, e os demais somaram 13,6%.

Gráfico 8 – Preferência de estilos musicais dos entrevistados

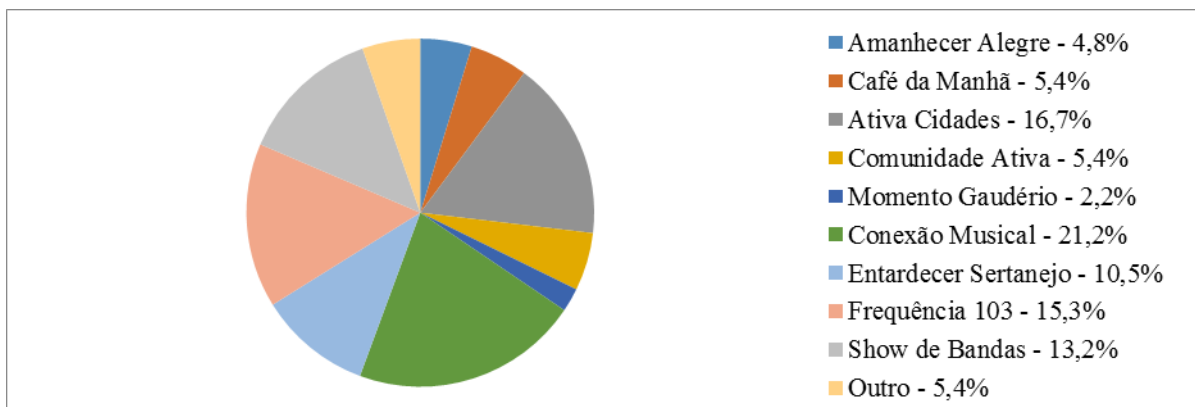


Fonte: Pesquisa de Marketing (2017)

A tabela de preços dos programas da rádio é pra ser estruturada conforme audiência dos mesmos. Programas considerados de alta audiência têm preços mais elevados, e em contraposto, programas com menor audiência tem valores menores. Porém, a empresa nunca fez um estudo para medir esta audiência, e usam como base, deduções sobre os conteúdos dos mesmos. Após a pesquisa realizada percebeu-se que estas deduções são bases fracas, e há sim, a necessidade de medição da audiência, pois alguns programas considerados de baixa audiência, na verdade, tem alta audiência e o contrário também.

Conforme demonstrado no quadro 9, o programa com maior audiência é o Conexão Musical, com 21,2% de audiência, em segundo lugar fica o programa Ativa Cidades com 16,7%, em terceiro lugar está o programa Frequência 103 com 15,3%, em quarto lugar o programa Show de Bandas (13,2%), em quinto lugar o programa Entardecer Sertanejo (10,5%), em sexto lugar os programas Café da Manhã e Comunidade Ativa empatam em 5,4%, e em sétimo e último lugar esta o programa Amanhecer Alegre com 4,8% de audiência

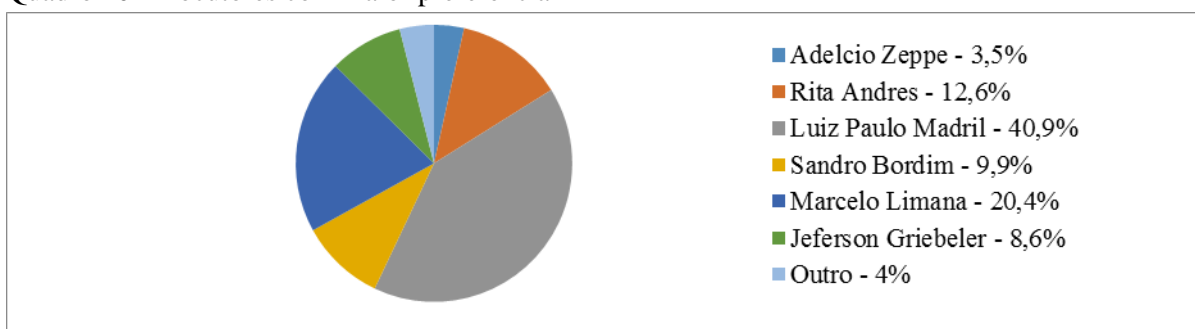
Gráfico 9 – Programas com maior audiência



Fonte: Pesquisa de Marketing (2017)

De acordo com o gráfico 10, os locutores com maior preferência dos ouvintes são: Luiz Paulo Madril com 40,9%, Marcelo Limana com 20,4%, Rita Andres com 12,6% e Sandro Bordim com 9,9% de preferência. Os locutores têm muita influência sobre seus programas, pois cada programa tem a animação e o entusiasmo que o locutor coloca nele, portanto, uma das formas de melhorar a audiência de alguns programas, é trabalhar e propor melhorias a aqueles que estão atrás dos microfones.

Quadro 10 – Locutores com maior preferência



Fonte: Pesquisa de Marketing (2017).

Algumas melhorias também foram propostas pelos ouvintes e clientes como: tocar mais música e menos propaganda, variar mais os estilos musicais, criar um programa romântico nas quartas-feiras à noite, intensificar mais o relacionamento com o cliente, divulgar mais o endereço da rádio para visitas, aumentar a interatividade com o público, aumentar a interação social da rádio, por vezes a parte comercial sobressai demais, tocar mais músicas de bandas, diminuir o tempo de comerciais, etc.

Uma solução para a diminuição de propagandas seria estabelecer padrões de tempo para cada tipo de propaganda, e também ajustar o preço conforme o tempo desejado pelo cliente. Uma questão que foi possível identificar é que a empresa apresenta tabelas com tempos padrões e preços diferenciados, porém, o setor de vendas não está vendendo conforme tempo estabelecido em tabela.

Outro problema identificado é o relacionamento com seus clientes, pois, através da pesquisa percebeu-se que por vezes o interesse em um faturamento momentâneo sobressai o relacionamento de manter e fidelizar clientes.

CONCLUSÃO

Com esse estudo de caso, cujo objetivo foi analisar a imagem, identificar possíveis problemas e propor melhorias em uma rádio da região noroeste do Rio Grande do Sul, percebeu-se que a imagem da mesma continua num alto patamar, porém, a tabela de preços dos patrocínios de programas não está de acordo com a audiência dos mesmos, e seu relacionamento com os clientes encontra-se enfraquecido.

Isso se dá pelo motivo da empresa nunca ter feito um estudo para medir a audiência dos referidos programas, e nem mesmo buscar um feedback de seus clientes, sobre a satisfação dos serviços prestados.

Segundo Kotler e Armstrong (2007), após enviar a mensagem, o comunicador deve pesquisar o efeito que ela causou sobre o público-alvo. O feedback em relação às comunicações de marketing pode sugerir mudanças no programa de promoção ou na oferta do produto ou serviço em si.

Com as informações obtidas, a empresa pode fazer uso dos resultados auferidos para buscar um novo planejamento, a fim de tentar melhorar as questões abordadas.

Neste sentido, percebeu-se que seria muito importante a empresa fazer uma medição da audiência dos programas com maior frequência, visando obter uma base de dados sólida para a estruturação da tabela de preços e seu cumprimento conforme estabelecido.

Procurar saber o porquê da baixa audiência de alguns programas também é de fundamental importância para identificar possíveis problemas que podem estar ocorrendo. Pode ser algum problema com o colaborador, falta de comunicação, ou até mesmo problemas técnicos da empresa, e isso reflete diretamente na execução da tarefa.

Outra questão que requer muita atenção dos gestores é o enfraquecimento do relacionamento entre a empresa e seus clientes, pois através da pesquisa, percebeu-se que por vezes o interesse em um faturamento momentâneo sobressai o relacionamento com o cliente, e não se pensa em tentar mantê-lo. Em vista do cenário atual que vivemos, onde a competitividade entre as organizações só aumenta, conquistar novos clientes e aumentar o número de vendas são objetivos comuns a qualquer empresa, e para isso, a empresa deve ter um marketing de relacionamento bem desenvolvido, com o intuito de criar e manter um relacionamento próximo com seu cliente e realizar ações para manter seu público fiel e em constante relacionamento com a empresa.

Com relação ao objetivo que norteou o presente estudo, pode-se dizer que o mesmo foi atingido e, relatado na análise e no desenvolvimento do trabalho, possibilitando o diagnóstico e as recomendações, para buscar melhoria nas questões envolvidas. Pode-se dizer ainda que, se a empresa buscar uma melhora nessas questões, proporcionará, simultaneamente, o aumento das vendas e vendas mais vantajosas para a empresa.

Ao finalizar esse trabalho, ficou clara a importância de uma Pesquisa de Marketing para as empresas. A empresa estudada nunca havia feito um levantamento de dados sobre o assunto, podendo assim repetir a pesquisa em outras oportunidades para fins de acompanhamento da imagem, audiência e satisfação da mesma.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

1. MALHOTRA, N. **Pesquisa de marketing**: uma orientação aplicada. 6. ed. Porto Alegre: Bookman Editora, 2012.
2. HAIR JR, J. F et al. **Fundamentos de pesquisa de marketing**. 3. ed. Porto Alegre: AMGH Editora Ltda, 2014.
3. MCDANIEL, C.; GATES, R. **Fundamentos de pesquisa de marketing**. 2. ed. Rio de Janeiro: LTC, 2005.
4. NIQUE, W.; LADEIRA, W. **Pesquisa de marketing**: uma orientação para o mercado brasileiro. São Paulo: Atlas, 2014.
5. OLIVEIRA, Rone Vieira. A importância da pesquisa de mercado para a tomada de decisão eficaz em negócios. **Administradores.com**, 21 jan. 2015. Disponível em: <<http://www.administradores.com.br/artigos/negocios/a-importancia-da-pesquisa-de-mercado-para-a-tomada-de-decisao-eficaz-em-negocios/84182/>>. Acesso em: 23 maio.2017.
6. SANTÂNGELO, Caio César Ferrari. A importância da pesquisa de marketing. **Revista Portuária – Economia e Negócios**, Itajaí, 04 nov. 2008. Disponível em: <<http://www.revistaportuaria.com.br/colunas/285>>. Acesso em: 23 maio. 2017.
7. KOTLER, Philip.; KELLER, Kevin Lane. **Administração de Marketing**. 14. ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2012.
8. ZIKMUND, W. G.; BABIN, B. J. **Princípios da pesquisa de marketing**. 2. ed. São Paulo: Cengage Learning, 2011.
9. MATTAR, F. N. **Pesquisa de marketing**: metodologia, planejamento. 6. ed. São Paulo: Atlas, 2005.
10. KOTLER, Philip.; ARMSTRONG, Gary. **Princípios de Marketing**. 12. ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2007.

A INOVAÇÃO COMO FATOR DE DIFERENCIAÇÃO NAS ORGANIZAÇÕES

ZOTT Caroline carolinezott@hotmail.com

BORGHETTI Raquel Duzinski borghettiadministrativo@via-rs.net

VOGEL Carla karllavogel@hotmail.com

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

RESUMO

As mudanças tecnológicas estão ocorrendo em um intervalo de tempo cada vez menor, obrigando as empresas a se adaptarem e encontrar alternativas para se diferenciar dos concorrentes e sobreviver em meio a tantas mudanças de mercado. A competitividade entre as organizações está cada vez mais acirrada e exige que as empresas se tornem mais flexíveis, que sejam mais empreendedoras e inovadoras a fim de se sobressair e alcançar bons resultados econômicos e financeiros. A inovação é fundamental para o progresso de uma empresa, especialmente quando acontece de forma interativa, envolvendo todos os membros da organização. Para que a inovação se efetive, é preciso construir uma cultura de mudança, baseada na quebra de paradigmas e resistências individuais que permeiam os colaboradores. Nesse sentido, o objetivo desse artigo é apresentar a importância das pessoas no processo de inovação e demonstrar como seu modo de agir e pensar contribui – ou não – com o processo de inovação. Para tanto, utilizou-se uma metodologia caracterizada como pesquisa básica e bibliográfica para trazer teor teórico para o presente artigo.

Palavras-chave: Inovação. Ideias. Pessoas. Mudança.

1 INTRODUÇÃO

O contexto atual das organizações caracteriza-se por um elevado grau de mudança e transformação. Continuamente as empresas são bombardeadas com a criação de novas tecnologias, novos produtos e mudanças de mercado, que obrigam-nas a se adaptar e se reinventar dia a dia para sobreviverem (ROCHA, 2014).

A sobrevivência e a necessidade de se sobressair frente aos concorrentes tem se tornado uma das principais preocupações dos gestores e o principal motivo pela busca da diferenciação (JULIEN, 2010). Nesse sentido, Bezerra (2011) explica que a inovação é o principal diferencial de uma organização e o único caminho para alcançar vantagem competitiva.

No entanto, a busca por inovação ocorre, geralmente, apenas quando a sobrevivência das empresas está ameaçada, quando há queda nos lucros e perdas de clientes, por exemplo. Bezerra (2011) critica esse fato e esclarece que a busca por inovação deve ser constante e pensada todos os dias. É fundamental que as empresas estudem processos e métodos capazes de estimular a cultura da inovação dentro da organização (ROCHA, 2014).

O presente artigo foi desenvolvido para demonstrar a importância de envolver todos os colaboradores no processo de inovação, visto que são eles os principais agentes de mudança de uma organização. Procurou-se, nesse sentido, primeiramente fazer uma abordagem conceitual do tema, para em seguida, explicar a relevância de planejar e gerenciar o processo de inovação, bem como trabalhar os modelos mentais dos colaboradores para que seja possível cultivar uma cultura de mudança e inovação dentro da empresa.

2 INOVAÇÃO

Fazendo uma análise direta e conceitual, inovar significa “fazer o novo”, diferenciar, surpreender (BAUTZER, 2009). O termo está associado à criação, renovação e introdução de novidades no mercado.

O processo de inovação, no entanto, não deve ser confundido com invenção. Figueiredo (2015, p. 20) destaca essa diferença a partir da definição de cada um dos termos:

Uma invenção é uma ideia, um esboço ou modelo voltado para um dispositivo, produtos, processo ou sistema novo ou aperfeiçoado, que pode ser patenteada, mas que não resulta necessariamente em inovação tecnológica. Já a inovação, em sentido econômico, emerge apenas quando

ocorre a primeira transação comercial envolvendo o novo produto, processo ou sistema, ou seja, é somente quando a invenção atinge a etapa de comercialização e inserção no mercado.

É notório que a inovação tem ligação direta com descobertas e invenções, mas é necessário frisar essa diferença, já que nem toda invenção conduz a uma inovação.

Schumpeter (1997), pioneiro dos estudos em inovação, atribui à inovação o papel de impulsionar o progresso econômico das organizações. Com base nesse pressuposto, Nakagawa (2012) classifica a inovação como um conjunto de ideias capaz de contribuir com o aumento de entradas de caixa (vendas) e redução de custos e gastos em geral. Desse modo, consolida-se a abordagem de Scherer e Carlomagno (2009), que define a inovação como uma ideia de sucesso que resulta em retornos financeiros para a empresa.

Figueiredo (2015) também acredita que o critério chave para avaliar o sucesso da inovação é analisando seu sucesso comercial. O autor comenta que uma inovação bem-sucedida é aquela que retorna o investimento original e ainda conduz a alguns retornos adicionais.

A inovação tem sido também tema de estudo de outros autores. Bautzer (2009, p. 25) afirma que inovar é “ter a capacidade de gerenciar na incerteza, de assumir riscos e de ser capaz de refazer estratégias de forma veloz e competente”. A inovação também está relacionada à criação de valor para a empresa, uma vez que o processo de inovar pode ser visto como uma forma de “criar diferenças marcantes que surpreendam a concorrência e alavanquem a curva de experiência, transformando as competências para gerar melhores soluções para a empresa, os acionistas e a sociedade” (ROCHA, 2014, p. 15).

Bessant e Tidd (2009), associam inovação ao crescimento das organizações. Afirmando que novos negócios são criados a partir de novas ideias, pela geração de vantagem competitiva naquilo que uma empresa pode ofertar.

No entanto, ao se falar em inovação, muitos visualizam apenas a criação de algo novo e inexistente no mercado. Bessant e Tidd (2009), explicam que inovar, às vezes, envolve sim possibilidades completamente novas, que podem ser criadas a partir da habilidade do administrador de visualizar oportunidades e tirar vantagem delas. Mas existem também diferentes formas de se inovar. É possível inovar, inclusive, ao se rearranjar as coisas antigas de uma forma original (ROCHA, 2014). Schumpeter (1997), afirma que a inovação pode ser um novo produto, um novo método de produção, um novo mercado, novas fontes de matérias-primas ou insumos, ou ainda a criação de uma nova estrutura de mercado.

Essas diferentes formas de inovar, são resumidas por Bessant e Tidd (2009), em quatro dimensões:

Inovação de produto: mudança nos produtos ou serviços que a empresa oferece;

Inovação de processo: mudança na forma em que os produtos ou serviços são criados e ofertados ao consumidor;

Inovação de posição: mudanças no contexto em que os produtos e serviços são oferecidos;

Inovação de paradigma: mudanças nos modelos mentais que norteiam a organização.

Nakagawa (2012), considera sábias aquelas organizações, que na busca de maiores retornos financeiros, visualizam “ideias novas para a empresa”, mesmo que estas já existam no mercado ou em outros países. Compreende que a inovação deve ser nova para a organização, sem a necessidade de ser algo inédito, pois o que realmente importa é que traga vantagens econômicas.

Priorizar somente as grandes inovações é um dos problemas de determinadas organizações, uma vez que tal pensamento limita a capacidade inovadora e se torna uma barreira para o processo de inovação (BARBIERI, 2013). Inovações radicais consomem muito tempo e recursos, e demoram a gerar lucro. Barbieri (2013) vê na inovação gradual a possibilidade de atingir inovações mais radicais dentro da empresa, visto que o fluxo de constantes inovações menores é capaz de desenvolver a cultura da inovação e gerar retornos consideráveis ao longo prazo.

Como observado, existem diversas definições acerca do que representa a inovação para diferentes autores. Cada autor tem seu entendimento sobre o significado do processo de inovação, mas cabe à empresa definir sua própria definição, que seja compreendida e seguida por todos os

colaboradores da empresa. Caso contrário, qualquer coisa será – ou não será– inovação (NAKAGAWA, 2012).

2.1 GESTÃO DA INOVAÇÃO

Todas, ou quase todas as organizações, sabem da importância da inovação para o crescimento, para a competitividade e para a tão sonhada diferenciação, mas são poucas as empresas que realmente possuem a habilidade de gerenciar o processo de inovação (SCHERER; CARLOMAGNO, 2009).

Apenas falar em inovação não basta! Entender seu conceito e sua importância para as organizações é fácil, difícil mesmo é fazê-la acontecer (BEZERRA, 2011).

Essa dificuldade em inovar fica evidente quando observados os resultados de pesquisas realizadas por empresas de consultoria como Arthur D. Little, McKinsey, Boston Consulting Group citadas por Scherer e Carlomagno (2009, p. 3-4), onde constatou-se que:

- ✓ 70% dos executivos afirmam que a inovação é prioridade máxima em suas empresas. Mas a maioria reconhece que a abordagem é geralmente informal, faltando aos executivos confiança em suas decisões sobre inovação;
- ✓ mais de três quartos dos executivos afirma que a atenção dada à inovação pela mídia serviu pelo menos para alertar a empresa sobre a importância da inovação. Mas apenas 19% disseram que essa atenção fez com que a empresa considerasse a inovação seu foco principal;
- ✓ menos de um quarto dos executivos acredita que eles dominam completamente a arte de obter valor a partir da inovação;
- ✓ metade dos executivos se mostra insatisfeita com os retornos advindos dos investimentos em inovação.

Os dados demonstram que os executivos entendem a necessidade da busca da inovação, mas reconhecem que lhes falta conhecimento para implementar e gerir o processo de inovação.

As empresas que compreendem o valor da inovação dentro de uma empresa investem em seu pessoal e garantem que instalações, equipamentos, tempo e recursos estejam disponíveis para estimular a geração de ideias (BRUCE; BIRCHALL, 2011).

Essas organizações utilizam facilitadores para identificar novas ideias, como, por exemplo, os encontros de brainstorming, sugeridos por Nakagawa (2012) principalmente para as pequenas empresas, para ouvir e coletar ideias capazes de desenvolver a inovação. Algumas empresas, inclusive, reservam áreas específicas para os colaboradores refletirem sobre as ideias e realizam pausas para descanso informais, nas quais pessoas de diferentes departamentos que normalmente não se encontram reúnem-se durante algum tempo para discutir ideias (BRUCE; BIRCHALL, 2011).

É importante destacar que a inovação pode surgir de qualquer parte da empresa. A geração de ideias não é exclusiva do departamento de pesquisa e desenvolvimento ou de marketing (BRUCE; BIRCHALL, 2011). Alguns gerentes ainda não confiam que a inovação possa ser praticada por qualquer área e em qualquer nível hierárquico (VICO MANÃS, 2001). Barbieri (2013), considera ser um erro atribuir a um único departamento a responsabilidade pela inovação, pois ela deve acontecer em todas as unidades organizacionais da empresa. Bezerra (2011), no entanto, destaca a área de recursos humanos como fundamental na busca da inovação sob a afirmação de que as únicas máquinas de inovação são as próprias pessoas!

A inovação deve ser incorporada de maneira sistêmica e constante a todos os processos e, também, à cultura da empresa (VICO MANÃS, 2001).

Para tanto, a gestão da inovação deve ser simples e de fácil compreensão para todos, de modo que incentive os colaboradores a adotar um comportamento mais empreendedor dentro da organização. É preciso que a empresa planeje os processos de inovação, que estruture políticas e defina estratégias a fim de criar um ambiente de inovação (NAKAGAWA, 2012).

A equipe da gerência deve deixar claro as necessidades comerciais que pretende suprir com a inovação, pois sem esse entendimento, a empresa corre o risco de investir muito tempo e dinheiro

em atividades que apresentem um impacto mínimo no desempenho da organização (BRUCE; BIRCHALL, 2011). O segredo para Bruce e Birchall (2011), como também para Barbieri (2013) e Nakagawa (2012), é vincular o processo de inovação ao plano estratégico da empresa como um todo. Assim, o primeiro passo para a inovação é o planejamento. Ter direcionamentos estratégicos, missão, visão, valores, filosofia de trabalho e estratégias definidas de forma clara é fundamental para que a organização alcance a diferenciação. Bezerra (2011) explica que muitas empresas não conseguem inovar porque a liderança é incapaz de construir esses direcionadores, ou quando construídos, não são verdadeiros, ou então não são comunicados com clareza para o restante da organização.

Nakagawa (2012) acredita que inovação e estratégia devem sempre andar juntas, pois de nada adianta investir em inovação se a empresa não tem uma estratégia clara para o futuro. O autor questiona e exemplifica:

“como pensar em algo novo para levar sua empresa a um lugar que nem você sabe onde é? Mas se sua estratégia estiver associada a ser líder de mercado em cinco anos ou em ser uma empresa com abrangência nacional em três anos, será possível visualizar diversas inovações que poderiam contribuir para alcançar os objetivos”.

A inovação, vista como processo, também deve ser planejada e gerenciada. Deve-se definir os objetivos a serem atingidos com a inovação, bem como os recursos necessários para sua implantação, as responsabilidades a serem alocadas e a mensuração dos riscos inerentes ao processo (BARBIERI, 2013).

Tratando em riscos, Scherer e Carlomango (2009) ressaltam que para inovar é preciso estar disposto a arriscar, pois a aversão ao risco pode impedir uma organização de olhar para frente, e acabar inibindo qualquer atividade inovadora. Desse modo, o grau da inovação vai depender do perfil de risco de cada organização, tendo em vista que quanto maior o risco, maior a possibilidade de obter grandes retornos, e vice-versa (BRUCE; BIRCHALL, 2011).

É notório que a trajetória da inovação não é fácil, consome tempo, recursos, e os resultados nem sempre são os esperados. Scherer e Carlomagno (2009) explicam que é preciso aprender com os erros, tentar novas soluções e nunca desistir de inovar. Nesse sentido, Bessant e Tidd (2009) esclarecem que as empresas não nascem com a capacidade de organizar e gerenciar o processo de inovação, sendo necessário desenvolver tais competências aos poucos, basicamente, por meio de tentativa e erro. As empresas devem aplicar suas competências naquilo que trouxe resultados e abandonar o que não funcionou e não trouxe retornos (BESSANT; TIDD, 2009).

Mas o fundamental é saber reconhecer as ideias que surgem dentro da organização e, onde quer que sejam originadas, é importante coletar, coordenar e gerenciar as ideias como uma fonte de informações valiosas, vitais para o futuro de uma empresa inovadora (BRUCE; BIRCHALL, 2011).

É muito difícil uma mente alcançar sozinha a inovação (BEZERRA, 2011). A inovação deve resultar de um processo de aprendizado interativo, através do compartilhamento da informação no interior da empresa, com a intervenção de todos os indivíduos da organização (JULIEN, 2010). Para que esse processo de inovação se efetive, é importante que haja um líder capaz de mobilizar os recursos da organização para criar condições favoráveis às mudanças e transformações no ambiente empresarial. Nesse sentido, para que a inovação se efetive, é preciso atentar para o principal agente impulsionador da inovação: as pessoas! São elas as principais fontes de informação de uma empresa, e devem ser incentivadas e estimuladas a promover mudanças inovadoras. Pois como salienta Bezerra (2011) “antes de criar as inovações, precisamos criar os inovadores”.

2.2 TRABALHANDO OS MODELOS MENTAIS NA ORGANIZAÇÃO

Modelos mentais são pressupostos enraizados, imagens que influenciam na forma de ver o mundo e no modo de agir das pessoas (BAUTZER, 2009). Bautzer (2009) explica a importância de reconhecer os modelos mentais envolvidos na organização para saber com que se está trabalhando, como pensam e como agem. O autor explica que a realização de projetos e o desenvolvimento de ações inovadoras dependem da flexibilidade dos modelos mentais dos colaboradores da empresa. Por isso, é necessário que a organização tenha modelos mentais voltados à inovação, ao ambiente criativo e a mudanças. Esses modelos mentais se caracterizam como estruturas individuais que, quando somados e formalizados, se transformam na cultura organizacional da empresa.

Chiavenato (2008) denomina esses modelos mentais de paradigmas individuais, que definem e orientam o comportamento das pessoas. Os paradigmas estabelecem o que é e não é importante para as pessoas, impedindo-as, inclusive, de visualizarem outras formas de fazer algo. Vico Manãs (2001) explica que os hábitos incorporados ao longo da vida podem bloquear o espírito criativo do indivíduo, pois muitos preferem seguir no que lhes dá segurança e optam em aplicar soluções já conhecidas e vividas.

Nesse sentido, Chiavenato (2008, p. 10) nos alerta para que fiquemos atentos aos paradigmas, pois eles “bitolam as pessoas e as mantêm amarradas em velhos hábitos ou maneiras de pensar e agir.” Pessoas detentoras de paradigmas velhos e ultrapassados até conseguirão melhorar algum processo por meio de pequenas alterações, mas dificilmente criarão algo novo e diferenciado.

Desta forma, fica claro que para inovar as organizações precisam mudar! A mudança é necessária e precisa ser buscada de maneira constante pelas empresas. A organização deve romper a resistência à mudança que existe na maioria das instituições e criar uma cultura mais aberta e de maior liberdade de expressão (ROCHA, 2014; CHIAVENATO, 2008). As pessoas que trabalham em empresas imutáveis e estáticas, conservadoras e fechadas raramente aprenderão a mudar e inovar (CHIAVENATO, 2008). Quando uma organização não está preparada para a mudança, as pessoas que a integram acabam por considerar a mudança, conforme termos de Chiavenato (2008), como algo esquisito e estranho. Acostumam-se inconscientemente a trabalhar somente para a continuidade das coisas, considerando, assim, qualquer novidade como um mistério, um desafio, um risco, um perigo do qual pretendem fugir para não desestabilizar sua segurança psicológica.

Nesse sentido, Chiavenato (2008) ressalta que a efetivação da mudança só é possível quando houver um ambiente psicológico propício, uma cultura organizacional adequada e um estímulo individual e grupal para a busca da inovação.

Para inovar, sugere Bezerra (2009), a empresa deve trabalhar a sua cultura e criar um ambiente propício, que inspire as pessoas a potencializarem suas mentes para atingir todo seu potencial de criatividade. O ambiente de trabalho deve ser acolhedor para que ative a imaginação a amplie a percepção dos colaboradores, estimulando-os a abandonar ideias preconcebidas e bloqueios, adotando uma mente de aprendiz de maneira a aumentar as possibilidades de resoluções criativas (ROCHA, 2014).

2.3 PESSOAS COMO AGENTES DE MUDANÇA E INOVAÇÃO

É importante analisar a maneira com que as pessoas são tratadas dentro da organização. Chiavenato (2008) classifica-as como agentes passivos ou agentes ativos de mudança dentro da empresa.

Por um lado, as pessoas mudam porque a empresa as faz mudar. Seguem as mudanças, mas não participam delas. Simplesmente fazem o que lhes pedem, mas não contribuem com nada. Nesse caso, as pessoas são os agentes passivos e podem representar o problema, a dificuldade em mudar e a própria desvantagem competitiva da empresa (CHIAVENATO, 2008).

Tornar as pessoas os agentes ativos da mudança é um dos desafios dos gestores. Elas devem fazer a diferença e fazer as coisas acontecerem, pois são a solução e a oportunidade para o alcance da vantagem competitiva da organização (CHIAVENATO, 2008).

Para tanto, é importante que as empresas saibam escolher e definir de maneira adequada o perfil das pessoas que as integrarão, a iniciar pelo recrutamento. Nakagawa (2012) aconselha: “Contrate pessoas melhores do que você”, pois somente desta forma será possível ter uma companhia inovadora.

As empresas devem realizar um recrutamento criativo, que encoraje a livre expressão de ideias e a aceitação de novos talentos (ROCHA, 2014).

O segredo está em contratar as pessoas certas! Mas, afinal, como saber quais são as pessoas certas?

Rocha (2014), afirma que para inovar, é preciso contratar pessoas talentosas e criativas, que estejam sempre criando ideias sem a menor preocupação com sua viabilidade. Esclarece que pessoas criativas assimilam de forma mais rápida, hábil e eficiente os conflitos que precisam ser resolvidos.

Pessoas criativas são mais independentes, são curiosas e tem a mente mais aberta para novos conceitos e ideias, além de proporcionarem originalidade para a empresa (CHIAVENATO, 2008).

Vico Manãs (2001) destaca, no entanto, que a criatividade não leva a organização ao topo. Concorde com a relevância de cultivar pessoas criativas dentro da empresa, mas explica que o grande

diferencial está na efetivação das ideias geradas. O ser humano pode utilizar diversas técnicas que o levem a obter uma ideia, mas é necessário que haja quem as aplique para que a inovação aconteça.

Chiavenato (2008) explica que muitas ideias boas são rejeitadas pela administração. Isso acontece principalmente por não terem um planejamento para gerenciar o processo de inovação, como já destacado anteriormente.

É fundamental que as organizações busquem colaboradores dispostos a promover mudanças inovadoras, a partir da exposição de ideias empreendedoras (BARBIERI, 2013).

Nakagawa (2012) aconselha as empresas a cultivar dois tipos de profissionais para que o processo de inovação funcione:

Os empreendedores: que percebem as oportunidades, fazem sugestões e persistem no projeto até que seja implementado;

Os gestores de inovação: que devem ser flexíveis e orientados para transformar as ideias em resultados mensuráveis. Barbieri (2013), considera fundamental o investimento no gerenciamento da inovação, não apenas no treinamento em criatividade, pois a criatividade por si só não gera inovação. É preciso que todo o processo seja planejado, gerenciado e controlado para que se torne uma inovação e traga retornos para a empresa.

Rocha (2014) considera que, para estimular as inovações, as organizações devem contratar pessoas de formações, classes sociais, etnias e culturas diferentes, de modo a criar novas oportunidades e perspectivas. O debate de ideias realizado entre colaboradores com mentes parecidas e alinhadas pode sofrer por falta de diversidade, explica Bezerra (2011). O interessante é ter um quadro de funcionários com experiências e perspectivas variadas, para que a organização consiga extrair novos conhecimentos e informação dos mesmos (BEZERRA, 2011). Por isso, as empresas devem estimular seus empregados a se relacionar com outras pessoas e conhecer novos lugares. Rocha (2014) sugere que, ao invés de gastar com cursos e treinamentos convencionais, as empresas deveriam patrocinar viagens para que os colaboradores aprendessem negócios novos e para que ampliem sua visão de mercado e sejam capazes de gerar ideias fora do comum, uma vez que a rotina dificulta a criação.

Dessa forma, é possível destacar que as inovações surgem da combinação de ideias e conhecimentos novos e antigos de diversas áreas do saber, da capacidade de observar e da habilidade de ouvir (ROCHA, 2014).

3 METODOLOGIA

O presente estudo classificou-se como uma pesquisa bibliográfica, elaborado a partir de livros, artigos científicos, dissertações, anais de eventos e material publicado em meio eletrônico (GIL, 2010). Caracterizou-se como uma pesquisa básica, pois tem o propósito de satisfazer a uma necessidade intelectual de conhecimento através de uma abordagem teórica acerca do assunto (BARROS; LEHFELD, 2007).

4 CONSIDERAÇÕES FINAIS

É possível notar que uma organização que se adapta às mudanças, que busca novas alternativas e soluções é capaz de atuar de forma diferenciada, garantindo sua competitividade, e o mais importante, sua sobrevivência no mercado de atuação.

As organizações que buscam inovação devem em primeiro lugar ter funcionários dispostos a empreender mudanças, tanto no desenvolvimento de produtos, como também na forma de trabalhar. É preciso desenvolver uma nova mentalidade dentro da organização, onde os colaboradores desenvolvam sua criatividade e seu espírito empreendedor e sintam-se encorajados a buscar mudanças (ROCHA, 2014).

Assim, cabe aos gestores implantar uma cultura de mudança e inovação dentro da organização e estimular os trabalhadores a contribuir com ideias e sugestões, que podem vir a ser tornar uma inovação para a empresa. Pois como visto, inovar não é apenas criar algo novo, inovar significa também adequar os processos de modo que contribuam positivamente e economicamente para a empresa.

O fator-chave de qualquer organização é o seu capital humano, que é formado basicamente pelo talento e pelas competências das pessoas (BAUTZER, 2009). Gerenciar os colaboradores de modo a fomentar um real diferencial vai depender da gestão de cada empresa.

Cabe, pois concluir, que para se diferenciar, uma organização deve planejar a inovação, envolver a liderança, estimular uma cultura de mudança e envolver, principalmente, os colaboradores, que são fundamentais na implantação do processo de inovação.

REFERÊNCIAS

1. ROCHA, Lygia Carvalho. *Criatividade e Inovação: como adaptar-se às mudanças*. Rio de Janeiro: LTC, 2014.
 2. JULIEN, Pierre-André. **Empreendedorismo regional e a economia do conhecimento**. 1.ed. São Paulo: Saraiva, 2010.
 3. BEZERRA, Charles. **A máquina de inovação: mentes e organizações na luta por diferenciação**. Porto Alegre: Bookman, 2011.
 4. BAUTZER, Deise. **Inovação: repensando as organizações**. São Paulo: Atlas, 2009.
 5. FIGUEIREDO, Paulo N. **Gestão da Inovação: conceitos, métricas e experiências de empresas no Brasil**. 2.ed. Rio de Janeiro: LTC, 2015.
 6. SCHUMPETER, Joseph Alois. **Teoria do desenvolvimento econômico: uma investigação sobre lucros, capital, crédito, juro e o ciclo econômico**. São Paulo: Nova Cultural, 1997.
 7. NAKAGAWA, Marcelo. **4Ps da gestão da Inovação para PMEs**. Movimento empreenda. 2012. Disponível em: <<http://movimentoempreenda.revistapegn.globo.com/news/2012/11/4ps-da-gestao-da-inovacao-para-pmes-142.html>>. Acesso em: 15 nov. 2016.
 8. SCHERER, Felipe Ost; CARLOMAGNO, Maximiliano Selistre. **Gestão da inovação na prática: como aplicar conceitos e ferramentas para alavancar a inovação**. São Paulo: Atlas, 2009.
 9. BESSANT, John; TIDD, Joe. **Inovação e empreendedorismo**. 1ed. Porto Alegre: Bookman, 2009.
 10. BARBIERI, Ugo Franco. **Gestão de pessoas nas organizações: a aprendizagem da liderança e da inovação**. São Paulo: Atlas, 2013.
 11. BRUCE, Andy; BIRCHALL, David. **Via expressa para o sucesso em inovação**. Porto Alegre: Bookman, 2011.
 12. VICO MANÃS, Antonio. **Gestão da tecnologia e inovação**. 3 ed. rev. e atual. São Paulo: Érica, 2001.
 13. CHIAVENATO, Idalberto. **Os novos paradigmas: como as mudanças estão mexendo com as empresas**. 5 ed. rev. e atual. São Paulo: Manole, 2008.
 14. GIL, Antonio Carlos. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 5. ed. São Paulo: Atlas, 2010.
 15. BARROS, Aidil Jesus da Silveira; LEHFELD, Neide Aparecida de Souza. **Fundamentos da metodologia científica**. 3. ed. - São Paulo: Pearson, 2007.
- CHIAVENATO, Idalberto. **Administração nos Novos Tempos**. 2.ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2004.
- FREITAS FILHO, Fernando Luiz. **Gestão da inovação: teoria e prática para implantação**. 1ed. São Paulo: Atlas, 2013.
- MARCONDES, Luciana Passos; CAVALCANTI, Marly; FARAH, Osvaldo Elias. **Empreendedorismo: Estratégia de sobrevivência para pequenas empresas**. 1ed. São Paulo: Saraiva, 2012.

EL FUTURO LABORAL INCIERTO DE LOS JÓVENES POSADEÑOS ANTE LA REVOLUCIÓN TECNOLÓGICA

ALVAREZ NICOLAS nico3584@gmail.com
MAFFINI DELICIA NAZARENA nazarenamaff@gmail.com
SCHWARZ ALONSO GERARDO galonsoschwarz@gmail.com
Universidad Nacional de Misiones, UNaM

RESUMEN

El Objetivo del trabajo es dar una perspectiva futura, en pos del panorama actual de la situación laboral de los jóvenes Millennials (18 a 34 años) en el aglomerado de Posadas. Se destaca que las mujeres jóvenes tienen obstáculos más complejos a la hora de incorporarse al mundo laboral que los varones jóvenes.

Por otro lado, es preocupante que los cargos en donde más se desempeñan los jóvenes de Posadas sean en los rubros que mayor probabilidad tienen de ser reemplazados por la incorporación de tecnología disponible.

PALABRAS CLAVES: millennials, empleo y automatización.

INTRODUCCIÓN

Los jóvenes denominados Millennials, actualmente comprendidos entre los 18 y 34 años, han logrado una importancia sin precedentes. Esto es debido a que son la primera generación de nativos digitales, con muchas características propias, se están volcando en masa al mercado laboral, actualmente en la Argentina casi el 22% de la fuerza laboral[1] y, a nivel mundial, se espera que para el 2020 representen el 35%[2]. En la provincia de Misiones, según la población proyectada por el Instituto Nacional de Estadísticas y Censos (INDEC), los Millennials representa 294.321 jóvenes en el año 2017.

Por otro lado, la automatización del empleo, si bien no es un fenómeno nuevo, actualmente es un tópico de preocupación creciente, ya que muchos autores plantean cómo por primera vez en la historia, en mayor o menor medida, todas las industrias se encuentran en riesgo de ser cada vez menos trabajo-intensivas [3]. Por ello estos jóvenes son los que hoy se deben preguntar cómo deben formarse para superar los desafíos que les espera al momento de incorporarse a la vida laboral ante la revolución tecnológica, siendo además esta generación joven la que mayor capacidad de adaptación tiene. Por lo tanto ¿la tecnología es una amenaza para el empleo de los Millennials?, el futuro de estos jóvenes, como las consecuencias económicas y sociales del impacto en términos de empleo potencialmente desplazado, y posiblemente reemplazado, tiene mucha relevancia en la discusión de políticas públicas. Si bien este fenómeno no es nuevo, a lo largo de la historia la tecnología fue desplazando el trabajo humano y modificando el tipo de empleo que el mismo realiza, actualmente esta irrupción tiene la característica de que es masiva. Es decir, la tecnología está en todos lados, y todas las industrias se encuentran en riesgo de ser cada vez menos trabajo-intensivas; cuando en otras épocas la automatización tendía a ser especializada y a modificar el empleo de un sector a la vez, por lo que bastaba con la "migración" de la mano de obra.

En consecuencia, este documento se centra en describir la situación laboral de los jóvenes del aglomerado de Posadas, para lo cual se realiza una caracterización del mercado laboral, del nivel de calificación en los puestos de trabajo, seguida de una exploración de la población estudiantil de carreras de grado y pre-grado en la provincia de Misiones y de la tendencia de la automatización del empleo.

Objetivo general

Describir la perspectiva futura, definida por el panorama actual, de la situación laboral de los jóvenes Millennials (18 a 34 años) en el aglomerado de la ciudad de Posadas.

Objetivos específicos

1. Caracterizar a los jóvenes Millennials, de 18 a 34 años, de la ciudad de Posadas, en referencia a su situación de actividad y/o mercado laboral, desagregado por género.
2. Descripción del empleo Millennial del aglomerado de Posadas, en términos de rubros y calificación de los puestos de trabajo desagregado por género.
3. Descripción de la población estudiantil de carrera de grado y pre-grado de la Provincia de Misiones desagregado por rama de la ciencia.
4. Examinar las tendencias de la automatización del empleo a nivel mundial y de Argentina, y cómo estas podrían afectar las perspectivas de empleo de los jóvenes posadeños.
5. Contrastar y analizar los resultados de la investigación.

MARCO TEÓRICO

Los Millennials

La Generación Y, mejor conocidos como Millennials, por lo general, hace referencia al grupo de jóvenes nacidos entre los años 1980 y 2000. Esto se debe a que, como lo plantea González [4], quién realizó un estudio sobre la inserción de los Millennials en el mercado laboral aplicado a una empresa de la ciudad de Resistencia, la cercanía de edad no es suficiente para considerar a un grupo como de la misma generación. Siguiendo a Ogg y Bonvalet, autores citados por González, entendemos por un grupo generacional a “*un grupo de edad que comparte a lo largo de su historia un conjunto de experiencias formativas que los distinguen de sus predecesores*”. Es por esta razón por la que, generalmente los Millennials nacieron entre 1980 y el año 2000; pero este rango puede variar, según las regiones consideradas o las características a analizar.

Tal como destaca González [4] el hecho de que sean las vivencias comunes y no los rangos de edad los que determinen la definición de una generación, la velocidad con la que se presentan los cambios y la facilidad de acceso a los “hechos históricos”, hacen que los jóvenes se sientan “hermanados” en la distancia, experimentando un “efecto contagio” de valores y modas que se extiende con rapidez a través de Internet y otros medios de comunicación.

Un fenómeno que destacan varios autores, como García Lombardía, Stein, & Pin [5], es que por primera vez en la historia están conviviendo cuatro generaciones en el mercado laboral y, la tendencia, dada la prolongación de la edad laboral, es a incorporar generaciones. Poder gestionar la convivencia de estas generaciones en el ambiente laboral, supone un reto sin precedentes para las distintas organizaciones. A criterio de González [4], podemos mencionar y distinguir las cuatro generaciones que conviven en el mercado laboral: los *Tradicionalistas* (nacidos hasta 1945), los *Baby Boomers* (nacidos entre 1946 y 1963), La Generación X (nacidos entre 1964 y 1979), la Generación Y, *Millennials* (nacidos entre 1980 y 2000).

Estas generaciones, marcadas por las experiencias formativas que los caracterizan, llegan a un espacio laboral común con diferentes concepciones del mundo en general y del trabajo en particular. Debido a que una descripción en profundidad excede al alcance de la presente monografía, se presenta un resumen de lo que dice la bibliografía sobre las diferencias entre las distintas generaciones en cuanto al mundo profesional.

	<i>Tradicionalistas</i>	<i>Baby Boomers</i>	<i>Generación X</i>	<i>Generación Y</i>
Perspectiva	Práctica	Optimista	Escéptica	Esperanzada
Ética profesional	Dedicados	Volcados	Equilibrados	Decididos
Ante la autoridad...	Respeto	Amor/Odio	Desinterés	Cortesía
Liderazgo por...	Jerarquía	Consenso	Competencia	Colectivismo
Espíritu de...	Sacrificio	Automotivación	Anticompromiso	Inclusión

Fuente: García Lombardía, Stein, & Pin [5].

Los Millennials, son los primeros nativos digitales y, la tecnología, marcó sus vidas íntegramente, al punto de que es la característica que les condiciona la diferencia, respecto de las generaciones pasadas, y coincidencias con la siguiente (Generación Z). Como destaca González [4], no entienden

fácilmente el mundo sin las nuevas tecnologías de la información, forman parte de sus rutinas diarias; condicionando tanto sus hábitos, tanto personales como de trabajo.

Como destacan García Lombardía, Stein, & Pin[5], los Millennials son una generación que está mucho más enfocada en los resultados que en los procesos, tienen un nivel de formación muy elevado, más experiencia de vida (más autosuficientes), y están acostumbrados a los cambios. No obstante, estas características se suman a un escenario que, según González [4], produce un efecto de consecuencias difíciles de prever, que tienden a crear un progresivo desencuentro entre las personas y las empresas. La situación, menciona, es especialmente compleja por la coincidencia de varios fenómenos:

- Se prevé un alargamiento de la edad de jubilación. Sin embargo, las empresas no valoran, en general, a los profesionales de mayor edad y procuran rejuvenecer la plantilla. Hay escasez de personas en muchas posiciones.
- La Generación Y está resultando especialmente compleja de integrar en las empresas. Sus expectativas son nuevas y la consideran “la generación excluida”.
- Hay un factor de diversidad añadido que se origina por la inmigración. Hay además una creciente incorporación de la mujer en las empresas.
- En muchas empresas, las horas de trabajo y la presión son muy elevadas, lo que dificulta la conciliación de la vida profesional y personal.
- Los trabajadores han mantenido o disminuido su poder adquisitivo; sin embargo, en los últimos años los beneficios empresariales y los sueldos de la alta dirección han aumentado extraordinariamente.

Por otra parte, respecto al interrogante *¿Qué esperan los jóvenes del trabajo?* González [4] destaca los siguientes items.

- Responsabilidad individual, libertad para tomar decisiones.
- Entornos de trabajo agradables, que fomente las relaciones sociales.
- Oportunidades de aprendizaje y crecimiento.
- Colaboración y toma conjunta de decisiones.
- *Feedback* continuo (con sus superiores) y revisiones de su rendimiento.
- Comunicación abierta y gestores cercanos y accesibles.
- Respeto de los mayores a su estilo de vida y trabajo.
- Retribución por resultados.
- Flexibilidad temporal y espacial.

Por lo tanto, la generación Y busca insertarse en la fuerza laboral con una actitud muy diferente respecto de la colaboración, la diversión en el trabajo y tratando de sentirse libres de trabajar cuando quieran, ya que se centran en resultados y no en los procesos. No obstante, con frecuencia, las organizaciones todavía mantienen una jerarquía muy arraigada, con procedimientos administrativos y corporativos muy rígidos que premian a aquellos que lo siguen. Por lo tanto, esta es la situación en las que se encuentran las organizaciones y el gran reto de los administradores, se presume que las empresas ganadoras serán las que aprovechen la oportunidad de aprender de esta nueva generación, absorber tanto su modo de pensar como sus herramientas de colaboración.

Tapscott, citado en González [4], propone que el viejo modelo de Recursos Humanos – Reclutamiento, Entrenamiento, Supervisión y Retención –, debido a las características de la generación que ingresa al mercado de trabajo, debería dejarse de lado. Y, en su lugar, las empresas deberían adoptar un nuevo modelo: *Iniciar, Participar, Colaborar y Desarrollar*.

Automatización del empleo

La incorporación de la tecnología en el ámbito laboral supone dos posibilidades, la potenciación y complementación del trabajo humano, facilitando tareas, y por otro lado se encuentra la amenaza de la sustitución de la labor humana. De estas dos posibilidades, la realidad es que, a lo largo de la historia, la tecnología fue desplazando el trabajo humano y modificando el tipo de empleo que este realiza.

Son múltiples los trabajos que se han enfocado en estos últimos años en estudiar el efecto de la tecnología sobre el empleo, Frey C. y Osborne M. [6] calculó la probabilidad de que el empleo sea remplazado por la nueva tecnología en los Estados Unidos, con el objetivo de analizar el número de empleos en riesgo y la relación entre la probabilidad de computarización de una ocupación, salarios y logros educativos, dado como resultado que alrededor de 47% del empleo total de los Estados Unidos está en riesgo de ser reemplazado. En este mismo sentido, el Banco Mundial [7] realiza una estimación global de automatización para todos los países del mundo. En Argentina se destaca el informe del Ministerio de Hacienda y Finanzas Públicas de la Nación [8] donde ponderar las probabilidades de computarización por el nivel de empleo, desagregado por rama de actividad y ocupación. Apella I.; Zunini G. [9] estudian las tendencias de automatización del perfil del empleo en Argentina y Uruguay según la importancia relativa del tipo de tareas realizadas por los trabajadores en sus ocupaciones, desde una óptica de productividad. Por otro lado, Manyika [10] analiza la automatización del empleo a nivel mundial, los factores que determinan el ritmo y alcance de su adopción en el lugar de trabajo y el impacto económico asociado a su potencial, en cuyo trabajo concluye que menos del 5% de las profesiones son automatizadas 100%, sin embargo el 60% de las profesiones tienen un potencial del 30% de actividades automatizables si se incorporan las tecnologías que existen en la actualidad.

Básicamente, la probabilidad de computarización nos dice que las tareas más rutinarias, predecibles y que requieren poco esfuerzo cognitivo son las más susceptibles de ser reemplazadas. En cambios aquellas tareas con un grado de reflexión y creatividad mayor y que son poco predecibles como la gerencia, la docencia, la investigación, entre otras, son menos susceptibles de ser reemplazadas. Por lo tanto, las probabilidades de computarización del empleo estarán determinadas por cada actividad puntual.

Si bien, la automatización de los sectores parece estar lejana en tiempo, según Manyika [10] depende de cinco factores, entre ellos la viabilidad técnica, del costo de desarrollar e implementar las soluciones, de las dinámicas del mercado laboral (demanda, oferta y costo laboral), los beneficios económicos de su implementación, ahorros en costos de mano de obra y la aceptación social.

En este sentido, la población millennials sería la más afectada ante la implementación de tecnología, positiva o negativamente [11], por ello estos jóvenes son los que hoy se deben preguntar cómo deben formarse para superar los desafíos que les espera al momento de incorporarse a la vida laboral ante la revolución tecnológica, siendo además esta generación joven la que mayor capacidad de adaptación tiene.

Dentro de este marco, se ha llevado a cabo la descripción de la tendencia de automatización del empleo, basada en la importancia de los rubros en el que se desempeñan los jóvenes de entre 18 y 34 años en el aglomerado de Posadas.

METODO

El presente es un estudio para el aglomerado de Posadas, utilizando un enfoque cuali-cuanti con alcance descriptivo. Para la definición de Millennials, se toma la metodología de Basco [11] que considera a los jóvenes entre 18 y 34 años de edad.

En cuanto a la fuente de datos, para el primer y segundo objetivo se utiliza como base de datos la Encuesta Permanente de Hogares (EPH) correspondientes al primer trimestre 2007 y 2017, provistos por el Instituto Nacional de Estadística y Censos (INDEC). La EPH nos permite dimensionar la investigación de los jóvenes de entre 18 y 34 años de edad, desagregados por género. Para la medición del empleo y desempleo, se utiliza el Enfoque de la Fuerza de Trabajo recomendado por la O.I.T (Organización Internacional del Trabajo). Para el tercer objetivo, los datos de la población estudiantil en carreras de pregrado y grado desagregado por rama de la ciencia, fueron obtenidos del Sistema de consulta de estadísticas universitarias.

En cuanto al cuarto objetivo, la automatización del empleo joven para el aglomerado de Posadas, es construida en base a la probabilidad de computarización según ramas de actividad económica a nivel letra elaborado por el Ministerio de Hacienda y Finanzas Públicas de Argentina [8].

Por otro lado, también se emplean diversos trabajos realizados en Argentina y en el Mundo para el desarrollo de la característica y aspiraciones de los jóvenes.

RESULTADOS

Situación del Mercado Laboral de los Jóvenes en Posadas

En el primer trimestre de 2017, el porcentaje de jóvenes empleados del aglomerado de Posadas entre 18 y 34 años de edad presenta una diferencia significativa entre varones y mujeres, siendo de 63% la tasa para los varones y de 47% para las mujeres. El desempleo es mayor para las mujeres que para el hombre, de 10% para las mujeres y 8% para los varones. En efecto, las mujeres jóvenes parecen tener obstáculos más complejos a la hora de incorporarse al mundo laboral

Por otro lado, en cuanto a evolución, la situación de las mujeres jóvenes parece haber mejorado en cuanto a tasa de actividad y de empleo pasando de 41% a 53% y de 38% a 47%, no así para los varones con una caída en estos dos indicadores de empleo, pasando de 75% a 68% la población activa y de 70% a 63% el empleo.

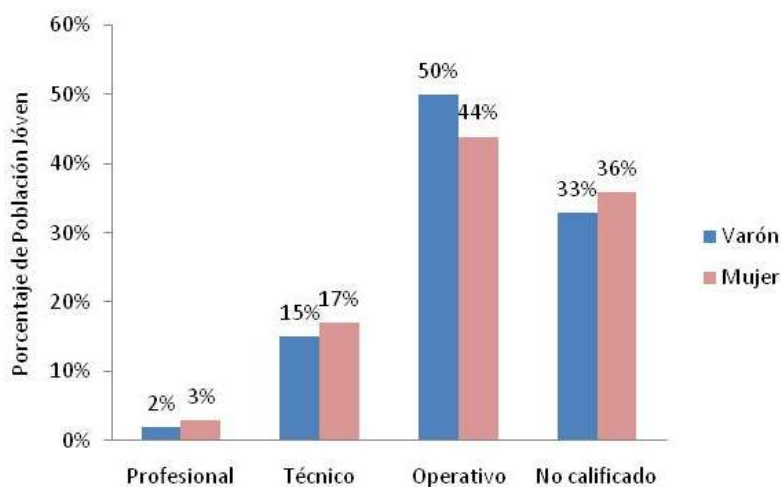
Indicador demográfico Jóvenes de 18 a 34 años	2007	2017
Porcentajes de varones activos	75%	68%
Porcentaje de mujeres activas	41%	53%
Porcentaje de varones con empleo	70%	63%
Porcentaje de mujeres con empleo	38%	47%
Porcentaje de varones desempleados	6%	7%
Porcentaje de mujeres desempleadas	8%	10%

Fuente: Elaboración propia en base a datos de la EPH (INDEC). 1re Trimestre.

Nivel de calificación profesional de los Jóvenes en Posadas

En el análisis de la calificación ocupacional de los puestos de trabajo jóvenes, es de destacar el peso que tiene el trabajo operativo y no calificado. En efecto, 50% de los jóvenes varones se desempeñan en cargos operativos y 33% en cargos no calificados en el primer trimestre de 2017. Para las mujeres de entre 18 y 34 años, al igual que los varones, también se destaca la proporción de mujeres en puestos de trabajo

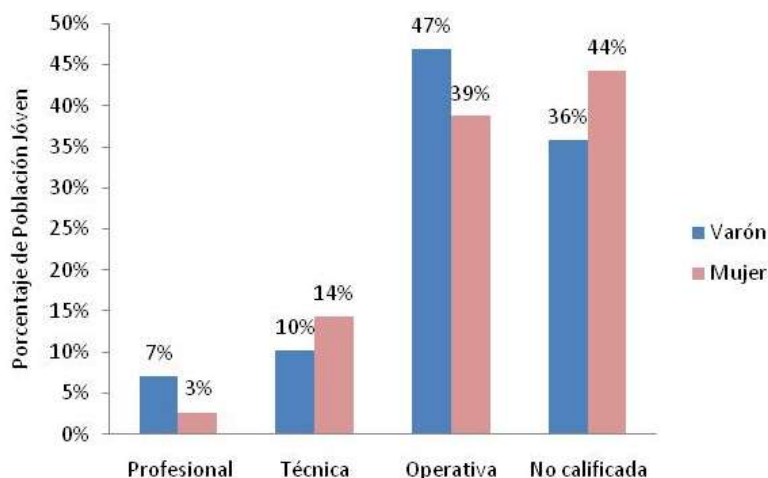
Niveles de calificación profesional en el aglomerado de Posadas. Joven de 18 a 34 años. Primer trimestre 2017



Fuente: Elaboración Propia en base a datos la EPH (INDEC).

Operativo y no calificado, siendo para este último de 36% y de 44% para los puestos operativos. Por otro lado, las mujeres tienen una mayor participación en puestos de trabajo profesionales que los varones, de 3% y de 2% para las mujeres y los varones en el año 2017 y de 7% y 3% para el año 2007. Ahora bien, comparando el año 2017 con el 2007, se observa una caída en la participación de los jóvenes varones en los cargos profesionales.

Niveles de calificación profesional en el aglomerado de Posadas. Joven de 18 a 34 años. Primer trimestre 2007

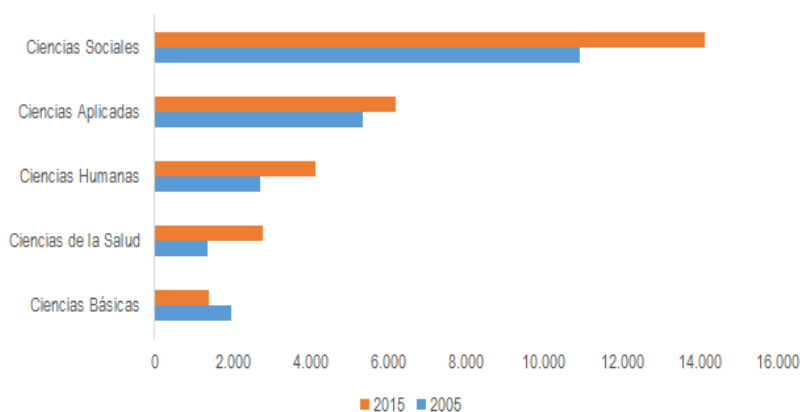


Fuente: Elaboración Propia en base a datos la EPH (INDEC).

oblación estudiantil en la Provincia de Misiones

El acceso a una buena categoría laboral parece está íntimamente relacionado con el nivel educativo, la inserción laboral para aquellos jóvenes con niveles menores de educación será más compleja que para aquellos que estén más capacitados [12].

Población estudiantil en carreras de pregrado y grado, por rama de la ciencia. Provincia de Misiones.



Fuente: Elaboración Propia en base a datos del Sistema de consulta de estadísticas universitarias.

Egresados en relación a la población estudiantil por rama de la ciencia. Provincia de Misiones.

El mayor desafío de los jóvenes está en la formación, 1 de cada 10 jóvenes de Misiones es estudiante de una carrera de grado o pre grado en el año 2015, de acuerdo a la estimación del INDEC en el año 2015, los Millennials en Misiones represento una población total de 281.509. Ahora bien ¿Qué estudian? Estos parecen elegir estudiar carreras de ciencias sociales (esta categoría incluye ciencias

económicas, jurídicas y políticas), dicha rama tiene una población estudiantil de 14.132 en el año 2015, siendo 3.208 más que en el año 2005.

En menor medida las ciencias aplicadas parecen seguirle con 6.183 alumnos en el año 2015, 831 alumnos más que en el año 2005. Sin embargo, las carreras relacionadas a la Salud son las que mayor crecimiento han tenido, pasando de 1.346 a 2.765 universitarios, lo que representa un crecimiento de 105% en 10 años. En cambio, la población de las ciencias básicas disminuyo en 557 alumnos del año 2005 al año 2015 (1.401).

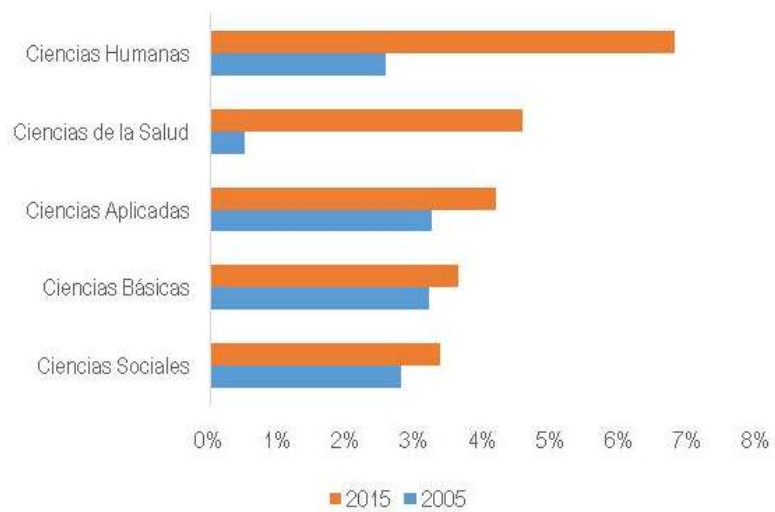
En cuanto a los egresados de pregrado y grado, las ciencias sociales siguen encabezando las listas en la Provincia de Misiones. Para el año 2015, 478 nuevos profesionales de ciencias sociales.

Sin embargo las ciencias de la salud es la que experimento el mayor incremento de egresados, en el año 2005 solo 7 nuevos profesionales relacionado a las ciencias de salud hubo en la provincia de Misiones, mientras que en el año 2015 se recibieron 127. En cuanto a las ciencias básicas, disminuyo de 63 egresados a 51 del año 2005 al 2015.

Ahora bien, si se observa los egresados en relación a la población estudiantil por rama, en la Provincia de Misiones, las ciencias humanas (6,82%) seguidas por las ciencias de la salud (4,59%) y las ciencias aplicadas (4,19%) tiene el mayor porcentaje de egresados sobre el total de alumno para el año 2015.

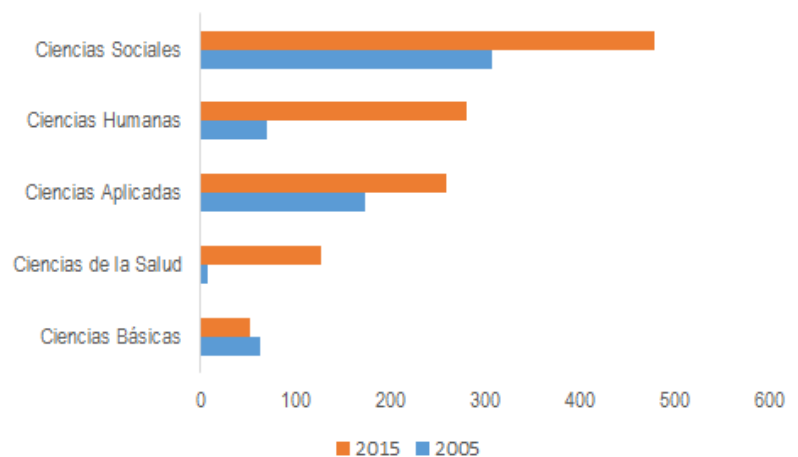
La automatización del empleo Joven

El Ministerio de Hacienda y Finanza Público de Argentina ha realizado una estimación de la cantidad de puestos de trabajo que son susceptibles de ser reemplazado por la incorporación de tecnología en el empleo, dando como resultado una probabilidad no ajustada que no contemplan el retardo de



Fuente: Elaboración Propia en base a datos del Sistema de consulta de estadísticas universitarias.

Egresados en carreras de pregrado y grado, por rama de la ciencia. Provincia de Misiones.



Fuente: Elaboración Propia en base a datos del Sistema de consulta de estadísticas universitarias.

los países pobres en la adopción de tecnología de 62% para Argentina en el 2016 [8]. Este es un dato importante ya que permite identificar la nueva tendencia del mercado laboral.

En el aglomerado de Posadas, es de destacar el peso que tiene el rubro comercio por menor y mayor en los puestos de trabajo jóvenes tanto para el género femenino como para el género masculino en el año 2017, de 28,7% y 26,9% respectivamente. Según el informe del Ministerio de Hacienda y Fianza Publica de Argentina [8] el rubro de comercio por menor y mayos tiene una probabilidad de ser reemplazado al incorporar tecnología muy alta de 77%. El rubro con menor probabilidad es el de enseñanza de 24%, sin embargo éste rubro represente pocos puesto de trabajo de 3,8% para las mujeres jóvenes y 1,6% para los varones jóvenes de Posada en el primer trimestre de 2017.

En efecto, el rubro comercio por menor y mayor es el que mayor concentra puestos de trabajo jóvenes de Posadas tanto para el género femenino como para el género masculino en el año 2017 y éste es el que tiene la mayor probabilidad de ser automatiza, por lo que sería bueno que los jóvenes estén atentos a la tendencia futura de los sectores en la región y en el país para estar más preparados a la hora de su inserción laboral. Luego, es preocupante que los cargos en donde más se desempeñan los jóvenes de Posadas sean lo no calificados y los operativos con lo que incrementa la cantidad de puestos de trabajo en aquellas tareas rutinarias y con poco esfuerzo cognitivo que está relacionada con el nivel de calificación y educación de los jóvenes.



Fuente: ocupación por rama elaboración propia en base a datos de la EPH (INDEC). Para la automatización por rama se usa la probabilidad de computarización 2016, elaborada por el Ministerio de Hacienda y Finanzas Públicas de Argentina [8].

CONCLUSIONES

El trabajo pretende dar una perspectiva futura, en pos del panorama actual de la situación laboral de los jóvenes Millennials (18 a 34 años) en el aglomerado de Posadas, la calificación del puesto donde se están desempeñando estos jóvenes y los desafíos de los jóvenes frente a la revolución tecnológica. A partir del estudio, es de destacar la diferencia significativa entre varones y mujeres en los indicadores del empleo, siendo las mujeres jóvenes las que manifiestan obstáculos más complejos a la hora de incorporarse al mundo laboral. En el año 2015 apenas el 10% de los jóvenes era estudiante de una

carrera de grado y pre grado en la Provincia de Misiones siendo las carreras más concurridas las ciencias sociales y las ciencias humanas.

En efecto, el rubro comercio por menor y mayor es el que mayor concentra puestos de trabajo jóvenes de Posadas tanto para el género femenino como para el género masculino en el año 2017 y éste es el que tiene la mayor probabilidad de ser automatizada, por lo que sería bueno que los jóvenes estén atentos a la tendencia futura de los sectores en la región y en el país para estar más preparados a la hora de su inserción laboral. Luego, es preocupante que los cargos en donde más se desempeñan los jóvenes de Posadas sean los no calificados y los operativos con lo que incrementa la cantidad de puestos de trabajo en aquellas tareas rutinarias y con poco esfuerzo cognitivo que está relacionada con el nivel de calificación y educación de los jóvenes.

A partir de los resultados hallados, resultan importantes las políticas públicas orientadas a capacitar a los jóvenes pensando a futuro, orientado a los puestos de trabajos menos automatizables que suelen estar disponibles en el mercado. Referido a esto, sería bueno que fomenten las carreras que tenga baja probabilidad de automatización.

En esta misma línea de investigación, resulta relevante contar con estadísticas específicas, en este sentido la oficina de empleo de la municipalidad haga un relevo de los tipos de puestos de trabajo disponibles respecto a su automatización.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

1. Guaragna G.; “Los millennials serán responsables del 50% del consumo global en 2018”.
2. CEO de SnoopConsulting. Disponible en: <http://www.telam.com.ar/notas/201705/188201-millennials-responsables-50-consumo-global--2018.html>. Página visitada el 07/08/2017. Página visitada el 04-06-2017.
3. ManpowerGroup; “Las carreras de los Millennials: visión 2020”, 2017. Disponible en: http://www.manpowergroup.com/wps/wcm/connect/660ebf65-144c-489e-975c-9f838294c237/MillennialsPaper1_2020Vision_lo.pdf?MOD=AJPERES. Página visitada el 04-06-2017.
4. González R.S; “La incorporación de la generación Y al mercado laboral”, Palermo Business Review (5), 67-93, 2011.
5. García Lombardía, P.; Stein, G; & Pin J.R. “Políticas para dirigir a los nuevos profesionales”, Barcelona: IESE Business School, Universidad de Navarra, 2008.
6. Frey, C. y Osborne, M; “The future of employment: how susceptible are jobs to computerization?” Oxford Martin Programme on Technology and Employment. JEL N° E24, J24, J31, J62, O33, Septiembre, 2013.
7. Banco Mundial, “World Development Report 2016: Digital Dividends”, Washington, DC: World Bank. doi: 10.1596/978-1-4648-0671-1, 2016.
8. Ministerio de Hacienda y Finanzas Públicas; “Estudios sobre planificación sectorial y regional: Estimaciones preliminares sobre la automatización del empleo en Argentina”, Secretaria de política económica y planificación del desarrollo, subsecretaria de planificación económica. Año 1, N°1, Diciembre, 2016.
9. Apella, I.; Zunini, G.; “Cambio tecnológico y el mercado de trabajo en Argentina y Uruguay”, Serie de informes técnicos del banco mundial en Argentina, Paraguay y Uruguay N°11, 2017.
10. Manyika J.; et al; “Un futuro que funciona: automatización, empleo y productividad”, Global Insitute, 2017. Disponible en: <file:///C:/Users/usuario/Downloads/A-future-that-works-Executive-summary-Spanish-MGI-March-24-2017.pdf>. Página visitada el 04-08-2017.
11. Basco, A. I; et al.; “Compas Millennials: La generación Y en la era de la integración 4.0”, Banco Interamericano de Desarrollo (BID), IDB-TN-1283, 2017.
12. Cáceres A. “Los jóvenes y el mercado laboral”. El EconomistaDiario, mayo, 2014. Disponible en: <http://www.eleconomista.com.ar/2014-05-los-jovenes-y-el-mercado-laboral/>

ANÁLISIS DE LA APLICACIÓN DE HERRAMIENTAS DE ADMINISTRACIÓN EN UNA ONG: EL CASO DE PLATO LLENO

GIMÉNEZ GUEDE MURIEL murielgimenezguede@gmail.com

ARRIOLA MAGALÍ arriolamagali@gmail.com

BENÍTEZ MARCOS DANIEL mbenitez@fce.unam.edu.ar

RESUMEN

El trabajo consistió en poder observar la aplicación de conceptos y herramientas vistas en diferentes cátedras de Administración de la Facultad, particularmente en Principios de Administración y Organización, Administración y Administración Estratégica, en este caso en una Asociación Civil sin fines de lucro, como es Plato Lleno ONG, y poder ver si existen diferencias en su aplicabilidad con una empresa, ya que tiene objetivos y valores diferentes. El amplio herramental de Administración a disposición y su correcto uso las convierte en herramientas universales y hace que sean indispensables en cualquier Organización, como se verá en el trabajo. Se han utilizado técnicas de investigación exploratoria y descriptiva, como así también bibliografía específica para la organización analizada.

PALABRAS CLAVES: HERRAMIENTAS DE ADMINISTRACIÓN – ONG – CONDUCCIÓN - VOLUNTARIADO

INTRODUCCIÓN:

El presente trabajo consistió en observar y analizar diferentes herramientas de Administración que se aplica en una asociación civil, en este caso una ONG: Plato Lleno, de la ciudad de Posadas. Es sabido que, para el caso de las empresas, las herramientas de Administración son esenciales para la toma de decisiones del dueño-administrador, para garantizar la sustentabilidad de la organización. Ahora bien, ¿cómo es el caso de una ONG donde los resultados esperados son no económicos o no lucrativos? ¿Se aplican de igual manera el amplio herramental de administración o esto sólo se reduce cuando en venta de productos o servicios y, por ende, a la captación de clientes?

La aplicación de conceptos básicos de Administración, para cualquier tipo de organización, es un aporte muy enriquecedor a la hora de buscar algunas alternativas ante situaciones problemáticas que presenta un contexto continuamente cambiante, como así también poder visualizar oportunidades donde otros sólo ven dificultades.

Existe la creencia generalizada de que en las organizaciones sin fines de lucro no es posible utilizar las herramientas de administración que se aplican en las empresas u organizaciones con fines de lucro. Es un error, es imprescindible que todas las organizaciones puedan contar con información confiable y oportuna, que posibilite a sus administradores generar conocimiento sobre las variables internas y externas, y poder así tomar decisiones que permitan su desarrollo permanente.

Lo que este trabajo pretende mostrar es que, justamente, en la ONG Plato Lleno, es factible implementar un sistema de gestión sencillo que permita al administrador y voluntarios contar con herramientas sumamente útiles al momento de tomar decisiones relevantes y que también posible adaptar estas técnicas para que puedan ser utilizadas por personas que quieran iniciar y desarrollar un micro-emprendimiento.

Objetivo:

Conocer y analizar las diferentes herramientas de Administración que se aplican en una ONG.

MARCO TEÓRICO.

Organizaciones No Gubernamentales.

Según la Organización de las Naciones Unidas (ONU) una Organización No Gubernamental (ONG) es “cualquier grupo de ciudadanos voluntarios sin ánimo de lucro que surge en el ámbito local, nacional o internacional, de naturaleza altruista y dirigida por personas con un interés común”. El tér-

mino ONG surge en las Carta de las Naciones Unidas como “organizaciones cuya constitución no sea consecuencia de un tratado internacional”. Se consideran independientes de las instituciones y poderes públicos y llevan a cabo servicios humanitarios con claros objetivos de beneficio social.

Una ONG puede tener diversas formas jurídicas: asociación, fundación, cooperativa, etc. Es importante resaltar que nunca buscan obtener ganancias de tipo económico, sino que son entidades de la sociedad civil que se basan en el voluntariado y que intentan mejorar algún aspecto de la comunidad.

Características de las ONG:

- Primacía de la persona y del objeto social sobre el capital
- Adhesión voluntaria y abierta
- Conjunción de los intereses de los miembros usuarios y del interés general
- Defensa y aplicación de los principios de solidaridad
- Autonomía de gestión e independencia respecto de los poderes públicos
- Destino de la mayoría de los excedentes a la consecución de objetivos a favor del desarrollo sostenible, del interés de los servicios a los mismos y del interés general.

¿Qué es Plato Lleno ONG?²⁵

Con la premisa fundamental de difundir y aplicar el respeto hacia los alimentos, Plato Lleno nace con la intención de rescatar alimentos excedentes, totalmente aptos para el consumo y que antes, por diferentes motivos, se terminaban desechando. Mayormente rescatan alimentos excedentes de eventos, empresas y fábricas que por ejemplo elaboran productos que no pasan controles estéticos de calidad y no puede comercializarse. Plato Lleno se encarga de llevar los alimentos a la Institución designada, como ser hogares de tránsito y comedores comunitarios que quieran y puedan recibirlos. No tiene ningún tipo de costo para el solicitante del rescate.

Participan empresas de catering, centro de exposiciones, salones de fiesta, hoteles, particulares, organizadores de eventos, productores de eventos, y todas aquellas personas físicas y jurídicas que puedan y quieran colaborar.

Se rescata cualquier tipo de comida. En caso de que sólo sea comida a refrigerar, el rescate quedará sujeto a la disposición del transporte con equipo de frío de Plato Lleno ó símil de algún voluntario participante. El solicitante es anónimo.

Plato Lleno no pone en contacto al solicitante del rescate con el lugar de entrega de los alimentos. La entrega la realiza Plato Lleno. Tampoco se informa en web, o en redes sociales, quién fue el solicitante del rescate (a no ser que el mismo exprese que así sea).

DESARROLLO Y METODOLOGÍA.

La metodología para la realización del trabajo consistió primero en una búsqueda de información exploratoria, dónde se reunió información acerca del funcionamiento de la organización como ONG, página web, Facebook y demás información de acceso público; luego fue por observación y finalmente por medio de una entrevista semi estructurada a Gionnatan Borboy, quien fue en Posadas el precursor de la idea junto a Nadia Gibaja.

Entre las herramientas de Administración que se pudieron identificar de Plato Lleno se destacan las siguientes:

Visión.

La visión es la imagen mental futura de la organización que tienen, los miembros de la alta dirección. Es el estado deseado de la organización a largo plazo, vinculada directamente con el posicionamiento y liderazgo que espera esa organización. Debe definir cómo será la organización si actúa de forma eficaz y eficiente. Por lo general contempla elementos como el posicionamiento deseado, el ámbito o alcance de actuación, el tipo de programas, la financiación y los equipos humanos. La visión puede incluir también cuál será la situación del entorno o el problema social afrontado si el objetivo institucional se consigue.

Esta herramienta es de gran importancia para las organizaciones ya que hacen mención de lo que la organización quiere llegar a ser en un futuro y muchas veces es subestimada.

²⁵Fuente: www.platolleno.com.ar

El proyecto Plato Lleno busca expandirse a más ciudades y su visión es generar conciencia y respeto en la sociedad hacia los alimentos y de esa manera luchar contra el desperdicio de comida. La importancia de la visión radica en que es una fuente de inspiración para la organización.

Misión.

La misión expone el por qué de la existencia de la organización y el qué debe hacer. Es la razón de ser de la organización, el motivo por el cual existe. Así mismo es la determinación de la/las funciones básicas que la organización va a desempeñar en un entorno determinado para conseguir tal misión, es decir, la misión debe ser una guía para la organización

Las características que debe tener son:

- Ser amplia,
- Ser concreta,
- Ser motivadora y posible.

En las ONG, la misión define su valor social, la contribución que quiere realizar a la sociedad. Por lo tanto, la misión expresa el compromiso que asume la organización

Para Plato Lleno Posadas su misión es: rescatar alimentos elaborados, que quedan como excedentes de producción de eventos, locales o empresas, que usualmente terminan en la basura, y trasladarlos a hogares o comedores cercanos.

La declaración de los valores y creencias.

La declaración de los valores y creencias de una organización se refiere a la posición que tiene con respecto a todos los actores. También se denomina la filosofía de la organización. Las creencias y los valores son específicos para cada organización y le confieren a ésta unas características que la distinguen de otras. También influyen en el comportamiento de los directivos y el personal, tanto en sus conductas como en la forma y la naturaleza de las decisiones que se toman. Pueden ser tácitas o explícitas, pero son la base para definir el rumbo de la organización.

Los valores son los que deben guiar la conducta cotidiana de todas las personas en la organización para realizar la misión, la visión y lograr los objetivos, constituyen el cimiento de la organización y generan beneficios para las personas y organizaciones que los aplican.

Los valores de Plato Lleno son:

- Respetar la comida, respetar al solicitante y respetar al receptor. Para ser más claros: la comida se respeta cuando es valorada y se evita tirar, al solicitante se lo respeta cuando se lo cuida y protege, y al receptor se lo cuida cuando se le entrega comida en perfecto estado y en las condiciones que necesita.
- En Plato Lleno el protagonista siempre es el alimento, las personas que se conjugan a su alrededor asisten al alimento a lograr el destino por el cual fue elaborado o recolectado.
- Los receptores del alimento rescatado son Instituciones sin fines de lucro dedicadas a ofrecer alimento elaborado de forma gratuita a quienes más lo necesitan.
- Transparencia total.

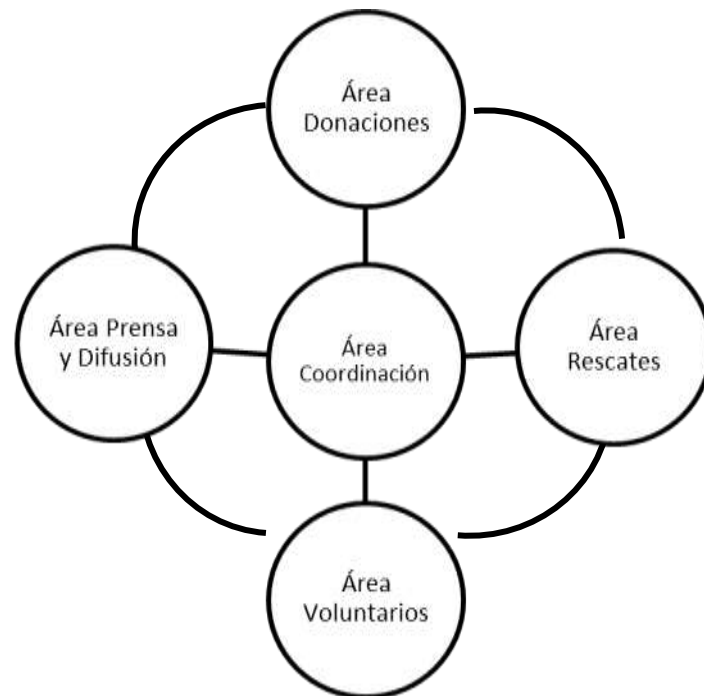
La estructura.

La estructura de una organización ha sido definida de diferentes maneras: es el conjunto de relaciones entre las actividades de una organización. Es la coordinación de la totalidad de los recursos que la organización utiliza para realizar sus actividades. La estructura es creada por las organizaciones para facilitar sus actividades y controlar los actos sus miembros.

La estructura de una organización puede ser definida simplemente como la suma total de las formas en que su trabajo es dividido entre diferentes tareas y luego es lograda su coordinación entre tareas.

La estructura se considera un instrumento de la estrategia, viene después de ella, le permite alcanzar los objetivos de la organización. La eficiencia de una estructura se mide por la capacidad que todas las actividades y funciones produzcan los resultados esperados.

Gráficamente, la estructura de Plato Lleno Posadas es la siguiente:



Fuente: Elaboración propia

El área de Coordinación se encarga de dirigir las actividades que realizan las demás áreas, organiza reuniones entre los miembros y es el nexo entre las demás réplicas del Proyecto Plato Lleno, para compartir experiencias y compartir dudas e ideas

El área de Prensa y Difusión es responsable del manejo de las redes sociales, difundir los rescates realizados y también se encarga organizar eventos artísticos para la difusión de la organización.

El área de Voluntarios se encarga de dirigir a los miembros que participan en los rescates y lleva un control de las participaciones que realiza cada voluntario.

El área de Donaciones se encarga de conseguir el material necesario para los rescates, llevar un registro de donaciones que reciben.

El área de Rescates se encarga de la parte operativa y logística de los rescates que realizan, también está encargada de llevar lo que ellos denominan “bitácora de rescate”, que tiene los datos de qué se rescata y la cantidad, los voluntarios que participaron y quién donó los alimentos, la fecha del rescate y el destino al que fueron distribuidos los alimentos.

Una nueva forma de organización: La organización en red en Plato Lleno.

La organización en red es una nueva forma de organización y nueva concepción de la Administración. En esta forma de organización supone el predominio acordado respecto a las relaciones entre constituyentes. La heterogeneidad de la organización en red es lo que le da fuerzas. La cohesión de la red se origina en procesos que preservan y orientan la capacidad de iniciativa en sus constituyentes.

La conformación de un grupo de acuerdos cooperativos da la forma inicial a la red. Éste es el resultado de segregación de actividades entre diferentes organizaciones, pero integradas por acuerdos entre ellas. Es un proceso de división del trabajo a partir de la organización inicial entre un número de diferentes partes, cada una especializándose en una parte de la tarea de la organización madre.

Los elementos de una organización en red son básicamente dos los polos o nudos de la red y las relaciones entre polos o conexiones. La flexibilidad de este modelo de organización permite adoptar formas organizativas diversas y tamaños sin ningún límite. Existen tantas conexiones diferentes como modos de relacionar los polos entre sí. Las conexiones pueden ser de orden burocrático (ordenes, estándares compartidos, procedimientos); económicos (transacciones materiales, monetarias); operativo (trabajo común, toma de decisiones colectiva, recursos compartidos en la acción), cultural (valo-

res compartidos, comunidad de situación), informativo (acceso a las fuentes de información, intercambio, información compartida), etc. En una misma red, estas conexiones pueden ser más o menos homogéneas y estar más o menos formalizadas.

Lo esencial en una organización en red es cómo funciona y no cómo está compuesta. El funcionamiento de una red se puede evaluar por las siguientes características: la intensidad de la cohesión; el potencial combinatorio que está dado por el número de conexiones de cada uno de los polos con demás polos y el modo de activación que es la posibilidad de crear nuevas relaciones entre los polos o crear nuevas conexiones que modifiquen la red. Sin dudas esta modalidad de funcionamiento con algunos matices es la que adopta Plato Lleno.

Una de las ventajas que tiene adoptar este tipo de estructura, es que al ser estructura achatada, facilita la comunicación entre sus miembros.

Liderazgo.

El liderazgo puede ser definido como: el proceso interpersonal mediante el cual los administradores tratan de influir sobre sus empleados para que logren metas prefijadas en lo que se refiere al trabajo. Es un proceso de influencia interpersonal que determina el desempeño de los miembros de la organización.

En Plato Lleno se aplica el liderazgo orientado a resultados: se construye desde el convencimiento de que el éxito solo es posible si todos los miembros de la organización trabajan para ello. Desde esta perspectiva, parece claro que la capacidad para promover el desarrollo de otros, para apoyarlos en sus procesos de aprendizaje y/o ubicarlos en el lugar organizativo idóneo.

La orientación a resultados debe incluir una orientación a personas. Sin un equilibrio entre estos dos ejes, no podemos hablar de un liderazgo positivo para la organización.

Es importante destacar que el liderazgo orientado a resultados debe tener como objetivo conseguir implicar a todos los miembros de la organización en el logro de dichos resultados. Se puede decir, por tanto, que se trata de un liderazgo visionario, con capacidad para perfilar y comunicar un futuro motivador, pero alcanzable. Se refiere a una persona o personas que sepan seleccionar los focos de acción prioritarios y trasladarlos a los niveles de la organización correspondientes, que no tengan miedo a la rendición de cuentas internas y externas, y que sepan acompañar a sus equipos en los procesos de crecimiento.

Plato Lleno se plantea una cantidad determinada de kilogramos de alimentos a rescatar, pero también tienen otros objetivos para este año, por ejemplo obtener la personería jurídica, llegar a lugares que aún no pueden cubrir por no constar con transporte propio, etc. Su forma de coordinar y de dirigir a los voluntarios al logro de estos y otros objetivos es a través de la motivación, de la rendición de cuentas, de mostrarles que se hizo y que se puede lograr con el esfuerzo conjunto.

Particularmente este tipo de organizaciones tiene que conseguir donantes: personas deseosas de participar en su misión, crear un grupo de interesados, “socios” que participan de la misión a través de sus donaciones y que comparte la misma idea de futuro para la Organización

Se puede observar que Plato Lleno necesita, así como cualquier institución sin fines de lucro, “vender una idea, algo abstracto, intangible, perceptible solo por sus logros”, para lo cual debe valerse de “voluntarios”, personas que donen su tiempo, que se movilicen y trasladen los alimentos, personas que aporten sus conocimientos para que la organización siga creciendo.

Las aptitudes básicas de liderazgo enunciadas por Peter Drucker en su libro “Dirección de Instituciones sin fines de Lucro” y aplicables a Plato Lleno Posadas son:

Voluntad y capacidad de escuchar, autodisciplina: en esta organización hay muchas personas que no solo difieren en edad, o poder adquisitivo, sino también en ocupación y cultura. Las opiniones, puntos de vista, la participación, y los aportes generan una increíble confluencia de ideas, y el intercambio se da justamente en esta tarea de escuchar al otro.

Disposición a comunicarse, hacerse entender: Plato Lleno Posadas tiene en claro su misión y ese mensaje transmiten, no otro. Evitan temas relacionados a la política u contexto. Solo difunden y propugnan su misión. “La comida no se tira”, no quieren hablar de pobreza, de nivel de inflación, de dichos políticos u participar de manera indirecta en alguna campaña política.

Cuan insignificante es usted con respecto a su tarea: Si bien Plato Lleno Posadas es una réplica del proyecto original nacido en Buenos Aires, aquí también tienen muy en claro su tarea, llegar a más personas, a más replicas, a lugares donde quizás aún no pueden por limitaciones de

recursos, es más importante que el “quien”. Que se cumpla el fin, que quede en la sociedad el mensaje “la comida no se tira”, sálvala, rescátala.

Este tipo de organizaciones se valen de un servicio para provocar un cambio en el ser humano, para ello necesitan un plan, personas, comercializar sus servicios y dinero.

Para poder funcionar, Plato Lleno necesita valerse diferentes recursos como ser:

- Un plan, marcar la ruta, ver hacia donde transitan, planifican rescates y a quienes serán los beneficiarios, planifican eventos para crear conciencia, proyectos, etc.
- Dinero: si bien la organización no recibe dinero en forma directa aún, toma donaciones en especie en cuanto a todo lo que hace a materiales para cargar y transportar, los alimentos.

Toma de decisiones

La toma de decisión es una habilidad que se desarrolla a través del tiempo, se trata de una habilidad importante que enfrenta la información que recibe del entorno de la organización de la organización con los objetivos de la misma, en una permanente interacción que deriva en un proceso de la decisión para promover la integración de los miembros de la organización.

La toma de la decisión es una predicción de una serie de estados futuros y el cálculo de las consecuencias de las posibles acciones. En el proceso interviene la experiencia pasada del decisor. Decidir implica seleccionar en una lista finita de cursos de acción posibles en base a los recursos que disponemos.

En Plato Lleno Posadas la toma de decisiones de tipo institucionales se lleva a cabo de forma participativa, la realizan en reuniones que se desarrollan cada 15 días aproximadamente, también lo hace cada área en particular en cuanto a las actividades que llevan a cabo estas decisiones son técnicas y se refieren a un aspecto del área en cuestión.

En cuanto al tipo de decisión, como la mayoría de las organizaciones formales, son programadas, aunque también existen las no programadas, en menor medida y se refieren prácticamente a aspectos imprevisibles.

El Control como función del proceso administrativo

El proceso administrativo es una serie o una secuencia de actos regidos por un conjunto de reglas, políticas y/o actividades establecidas en una empresa u organización, con la finalidad de potenciar la eficiencia, consistencia y contabilidad de sus recursos humanos, técnicos y materiales. Particularmente preferimos llamar a estas etapas funciones de la Administración, ya que proceso da la idea de una serie de pasos secuenciales, y las etapas de Planificación, Organización, Dirección y Control se aplican en la Organización como ente todo el tiempo y simultáneamente. En este caso hacemos mención a la función Control en Plato Lleno: ésta ONG utiliza controles de tipo operativos. En cada rescate, no trasladan comida que no creen que está en buenas condiciones, ellos mismos la prueban de ser necesario, al llevar la comida al lugar seleccionado verifican la higiene del lugar donde se depositará el alimento en caso de que no sea consumido en el momento.

En términos cuantitativos los aspectos más relevantes del control es que tiene una bitácora con información de los rescates y un listado de voluntarios efectivos.

CONCLUSIÓN.

Plato Lleno Posadas es una réplica de la idea original que surgió en Buenos Aires, el proyecto en sí mismo tiene un enorme potencial de desarrollo, como así también su versión posadeña. A través de esta organización se puede notar que hoy en día, en las instituciones sin fines de lucro, muchos de sus logros sólo son posibles gracias a la aplicación de herramientas de la Administración y una buena gestión.

Aunque, existen diferencias con respecto a las organizaciones con fines de lucro, una de ellas es que la motivación no depende de un factor económico, sino que responde a la satisfacción personal de sus miembros, ya que no reciben remuneración y, sin embargo, sus logros no se estancan sino que crecen, lo cual habla de una buena conducción. La motivación también depende de que la visión es conocida y que los valores son aceptados y compartidos por todos los voluntarios.

Otra diferencia encontrada es que la organización posee limitaciones a la hora de controlar el logro de sus objetivos, ya que muchos de estos no son cuantitativos, pero tiene mucha importancia el con-

trol rutinario o de procedimiento que realizan en cada rescate, en cuanto al manejo de los alimentos excedentes desde el momento en que se rescatan hasta aquel en el cual son entregados a las instituciones seleccionadas.

En las ONG, el liderazgo es quizás su mayor reto, el poder administrar voluntades de donantes de tiempo y donantes de recursos (alimentos y materiales): hay que preparar a los voluntarios, hacerlos parte de los resultados, que puedan percibirlos y que la idea se contagie. Como expresa Peter Drucker “hay que formar un grupo de interesados a largo plazo”. Sin duda alguna, se puede afirmar que la clave del desarrollo de Plato Lleno son sus donantes, la estrategia es una buena relación con ellos, mantener una base sólida de estos y contagiar la idea, crear conciencia.

BIBLIOGRAFÍA.

1. Drucker, Peter F. “Dirección de Instituciones Sin Fines de Lucro teoría y práctica” 4ª edición revisada, Editorial El Ateneo-
2. Davis, Fred R. “Conceptos de Administración” –Editorial Pearsons- 2003
3. Álvarez, Héctor F. “Principios de Administración” - Ediciones Eudecor- 2004
4. Carreras, Ignasi; Iglesias, María; Sureda, María “Liderazgo orientado a resultados en las ONG”- Programa ESADE–PwC de Liderazgo Social- 2011

ANÁLISIS DE LA “SATISFACCIÓN DE LOS CLIENTES DE LAS CAFETERÍAS DE LA CIUDAD DE POSADAS, MISIONES

Barberán Silvana Liliana sil.barberan@gmail.com

Roffé Mariano Andrés marianoandresroffe@gmail.com

Holowaty Héctor Horacio holowaty@outlook.com

Facultad de Ciencias Económicas, Universidad Nacional de Misiones

RESUMEN

El presente trabajo académico consiste en el análisis de la satisfacción de los clientes de las cafeterías de nuestra ciudad. Comprende el estudio de los antecedentes y generalidades de las cafeterías y del café, la exposición y presentación de diversos términos asociados a la calidad, calidad de servicio y satisfacción, la investigación de mercado y la aplicación de una herramienta de medición de satisfacción adaptada al rubro específico, las conclusiones generales de los resultados, y, por último, una serie de propuestas de mejora basadas en los resultados obtenidos. El análisis de la satisfacción se realiza mediante la herramienta SERVQUAL, a través de sus cinco dimensiones: elementos tangibles, fiabilidad, capacidad de respuesta, seguridad y empatía. Este modelo mide la satisfacción de los clientes a través de la comparación entre las expectativas y las percepciones de los mismos, de esta diferencia, surge el nivel de satisfacción de los clientes.

PALABRAS CLAVE

Satisfacción, calidad, café, cafetería, calidad de servicio.

INTRODUCCIÓN

El café es la bebida más consumida en el mundo luego del agua, la variedad de sabores, ambientes y propuestas generan una expansión que busca satisfacer consumidores exigentes y conocedores de una cultura cada vez más presente en la ciudad.

La calidad y la satisfacción son aspectos primordiales en la actualidad con una influencia mutua. Es importante conocer entonces que, la satisfacción se determina, entre otros factores, por la calidad de servicio percibida; y a su vez, la satisfacción influye en la evaluación a largo plazo de la calidad de servicio que perciben los individuos.

En el siguiente trabajo se desarrolló un análisis de satisfacción sobre las cafeterías de la ciudad de Posadas, para ello se consideró doce Cafeterías de la zona del microcentro que cumplen el requisito de ser gourmet y/o una cafetería con gastronomía, incluyendo tanto franquicias, como marcas locales.

El objetivo fue evaluar la satisfacción de los clientes de las cafeterías en la ciudad de Posadas mediante la comparación de Expectativas y Percepciones. Para ello, se llevó a cabo una investigación Descriptiva-Cualitativa, con encuestas por muestreo.

El cuestionario que se utilizó fue una adaptación del modelo SERVQUAL que mide las expectativas y percepciones de los clientes en relación a los servicios de las empresas, a partir de cinco dimensiones, las cuales fueron evaluadas por medio de la Escala de Likert.

Una vez recabados los datos y procesados, estos permitieron distinguir diferencias entre expectativas y percepciones; y medir la satisfacción de los clientes de las cafeterías estudiadas en la ciudad de Posadas.

Justificación

Según datos tomados del Instituto Nacional de Estadísticas y Censos (INDEC), entre el año 2001 y 2010 hubo un incremento del 48,5% en la población de la ciudad de Posadas, además entre los años 2009 y 2010 el Instituto Provincial de Estadísticas y Censos (IPEC) dio a conocer una tasa de crecimiento promedio anual del 2,5%. Con esto, se puede notar que la población se encuentra en constante aumento, marcando un nuevo panorama para la ciudad, con el incremento de la demanda en distintos sectores.

Uno de los rubros que más ha crecido desde el año 2014 ha sido el de las cafeterías. Actualmente, la cultura del café está cada vez más presente en la ciudad ofreciendo nuevos sabores e incluso ambientes o propuestas diferentes para consumir la bebida. Son cada vez más los locales que se especializan en la venta de esta infusión, incluso también las heladerías añadieron esta opción en el menú. El abanico es amplio e incluye tanto a franquicias reconocidas, como cafeterías locales. Además, a

medida que se va expandiendo el consumo de esta bebida, los consumidores se vuelven más conocedores y exigentes, buscan nuevos sabores y nuevas mezclas, más calidad y también con ingredientes naturales. (Diario, El Territorio, 2016). Según el director de la Organización Internacional del Café (OIC), Robeiro Oliveira, el consumo mundial de café continúa aumentando y es una cuestión tanto de crecimiento de la población como de gusto. Desde 2010 el consumo está incrementándose a ritmos del 1,9% anuales. (Diario, Noticiasrcn, 2015).

Misiones, la tierra del mate y el tereré, también se abre al sabor del café, ya que la población de nuestra ciudad claramente ha puesto a esta actividad como una de sus preferidas a la hora de la recreación y el disfrute. Además, se puede observar que la competitividad en el sector es mayor a la que antes se vivía, tornándose así posible la implementación de un conjunto de estrategias para que actúen como diferenciador, las cuales podrían obtenerse a partir de las opiniones y/o sugerencias de los clientes, quienes deben ser considerados como eje central dentro de la gestión de la empresa.

OBJETIVOS

Objetivo General

Evaluar la satisfacción de los clientes de las cafeterías en la ciudad de Posadas.

Objetivos Específicos

1. Describir el sector de las cafeterías de la ciudad de Posadas y su evolución.
2. Exponer distintas acepciones de los conceptos de calidad y satisfacción.
3. Presentar el modelo SERVQUAL.
4. Adaptar el modelo SERVQUAL en base al tema abordado.
5. Medir las Expectativas y Percepciones de los Clientes de las Cafeterías de la ciudad de Posadas.
6. Formular propuestas de mejora en base a las investigaciones realizadas y los resultados obtenidos.

MARCO TEÓRICO

Antecedentes del Café

Según Gotteland y Saturnino de Pablo (2007), se denomina café a la bebida preparada por infusión a partir de las semillas del fruto de los cafetos debidamente procesadas y tostadas. Se caracteriza por un agradable aroma y sabor y es consumido ampliamente a nivel mundial.

Además, agregan que el cafeto es un arbusto tropical de hojas verdes perteneciente a la familia Rubiáceas y género *Coffea* spp. que crece en zonas de moderada humedad a 600 a 1.200 metros de altura.

Origen del Café

Existe consenso casi unánime que el café se originó en su forma silvestre conocida como Arábica en el altiplano de Abisinia (actual Etiopia) y circula una serie de leyendas respecto al descubrimiento de su uso como bebida. La más aceptada hace referencia a Kaldi, un pastor de Abisinia quien observó que sus cabras saltaban alrededor muy excitadas y llenas de energía después de haber comido las hojas y frutos de cierto arbusto. Kaldi llevó frutos y ramas de ese arbusto al Abad de un monasterio quien habría descubierto la bebida del café al poner las cerezas al fuego, las que al tostarse produjeron un exquisito aroma (Gotteland et al. 2007).

El café se hizo popular alrededor del siglo XIII como bebida estimulante, posiblemente a raíz de la prohibición islámica de las bebidas alcohólicas. Ya en el siglo XV, los musulmanes introdujeron el café en Persia, Egipto y Turquía.

Comercio Internacional del Café

El cafeto es indudablemente uno de los productos vegetales más importantes del comercio internacional global y en la actualidad se produce café en distintas regiones, siendo Brasil el mayor país productor y exportador. En 2005 la producción mundial de café alcanzó a 108.222.000 sacos (60kg c/u) de los cuales 65% a 70% corresponde a café arábica y el resto a café robusta. El arábica produce un café fino y aromático, mientras que el robusta, que tiene menor precio, produce una bebida rica en cafeína, fuerte y más ácida y es usualmente usada para la fabricación de café soluble o instantáneo.

Los principales productores mundiales en 2005 fueron Brasil (30,4%), Colombia (10,2%), Vietnam (10,2%) e Indonesia (7,7%). En términos comerciales, durante el período 2004/2005 se alcanzó un nivel global de exportaciones de US\$ 8.900 millones. En los países productores este cultivo tiene un alto impacto económico y social pues en su mayoría involucra a pequeños agricultores y a una numerosa mano de obra.

El consumo per cápita de café es variable en el mundo. Según los últimos datos de la FAO (2004), los países nórdicos de Europa tienen el mayor consumo aparente expresado en kg/año/persona de café verde: Finlandia (11,8), Noruega (9,5) y Dinamarca (9,1). El mayor productor, Brasil, muestra un consumo per cápita de 4,4 kg/año, Estados Unidos, 4,1 kg/año, Colombia 1,0 kg/año, Argentina 1,0 kg/año y Chile 0,6 kg/año, esta última cifra representa un consumo aparente diario de 1,64 gramos por persona (Gotteland et al. 2007).

Cafeterías

Según la Real Academia Española (RAE), una *cafetería* es un despacho de café y otras bebidas, donde a veces se sirven aperitivos y comidas. En algunos casos, son comparables con restaurantes, y en otros con bares, dependiendo de la variedad de comidas y bebidas que se ofrezcan. En ocasiones, de hecho, un mismo espacio puede presentarse como cafetería, bar y restaurante.

Origen de las Cafeterías

Las cafeterías como establecimientos tienen una larga historia, para Espinoza (2014), su tradición como lugar de encuentro y de reunión hacen posible que la familia, los amigos, y miembros de una sociedad, se reúnan en estos lugares al disfrute de una taza de café, para hablar de temas actuales, exponer ideas, dentro de un ambiente cálido, agradable y sin tantos formalismos a la hora de compartir un momento de esparcimiento y diversión.

Según los historiadores las primeras cafeterías se abrieron en Estambul en el año 1550, donde los turcos se reunían para hablar cosas de hombres y escapar de la vida cotidiana.

Una de las primeras cafeterías europeas establecidas fue en 1624, en Venecia, conocida como “La Bottega del Caffé”, en donde muchos eruditos de la época, pintores, dramaturgos, políticos se reunían de forma clandestina para hablar sobre el tema de actualidad, o el hecho político del momento.

La primera cafetería de América abrió en Boston, en el siglo XVII. En la turbulencia política de la década del 60, las cafeterías eran visitadas por cantantes de música folk e hippies, pero para la década del 90, gracias a las cadenas, las cafeterías se convirtieron en algo común para el resto de la sociedad.

Calidad

La Real Academia Española (RAE) define a la *calidad* como la propiedad o conjunto de propiedades inherentes a algo, que permiten juzgar su valor. Esta definición establece y determina dos factores trascendentales en su estudio. Primero, la referencia a características o propiedades y, segundo, su bondad para valorar “algo” a través de ella.

Hay muchas definiciones del término calidad, hoy en día, se evoluciona hacia una perspectiva más externalista, la perspectiva de los consumidores y usuarios, donde se incorporan variables como las expectativas y las percepciones. Esta segunda visión es la que se asocia a la calidad de servicio (Tse, Nicosia & Wilton, 1990). Lo que permite abrir nuevos horizontes hacia una investigación psicosocial, dado el interés en el sector terciario de aspectos propios del comportamiento humano, tales como, expectativas, percepciones, interacción, habilidades sociales, etc.

Calidad de Servicio

El concepto de calidad de servicio se refiere a la calidad percibida, es decir “al juicio del consumidor sobre la excelencia y superioridad de un producto” (Zeithaml, 1988, p. 3). En términos de servicio significaría “un juicio global, o actitud, relacionada con la superioridad del servicio” (Parasuraman, Zeithaml y Berry, 1988, p. 16). En este sentido, la calidad percibida es subjetiva, supone un nivel de abstracción más alto que cualquiera de los atributos específicos del producto y tiene una característica multidimensional.

A diferencia de la calidad en los productos, que puede ser medida objetivamente a través de indicadores tales como duración o número de defectos, la calidad en los servicios es algo fugaz que puede ser difícil de medir (Parasuraman et al., 1988). La propia intangibilidad de los servicios origina que éstos sean percibidos en gran medida de una forma subjetiva (Grönroos, 1994, p. 37).

Dada esta diferenciación, Lewis y Booms (1983) fueron quizá los primeros en plantear el concepto de calidad del servicio como el ajuste del servicio entregado a los consumidores con sus expectativas. Grönroos (1984) y Parasuraman et al. (1985) toman este planteamiento basado en lo que se denomina el paradigma de la desconfirmación.

En su obra Parasuraman et al. (1985) anotan el problema de la no existencia de medidas objetivas, por lo cual la percepción es la medida que más se ajusta al análisis. Las percepciones son las creencias que tienen los consumidores sobre el servicio recibido.

Otro planteamiento en la misma dirección es que la calidad de servicio percibida depende de la comparación del servicio esperado con el servicio percibido (Grönroos, 1994). Según Rust y Oliver (1994), los juicios de satisfacción son el resultado de la diferencia percibida por el consumidor entre sus expectativas y la percepción del resultado. Como cita Duque Oliva (2005).

Satisfacción del Cliente

El concepto de satisfacción se ha ido ajustando a lo largo del tiempo, según han avanzado sus indagaciones, resaltado diferentes aspectos y alterando su concepción. En las últimas décadas el centro de la investigación del constructo de satisfacción ha cambiado. Así, mientras en la década de los setenta el interés se centralizaba primordialmente en estipular las variables que interceden en el proceso de su formación, en la década de los ochenta se examinan además las consecuencias de su procesamiento (Moliner, Berenguer y Gil, 2001).

La satisfacción es considerada como una evaluación susceptible de ser cambiada en cada transacción, mientras que la calidad de servicio percibida supone una evaluación más estable a lo largo del tiempo. Ahora bien, hay que tener en cuenta que la calidad de servicio como actitud se actualiza en cada transacción específica, rendimiento percibido, influyendo en la satisfacción que se experimenta (Teas, 1993).

Modelo SERVQUAL de medición de la satisfacción

El Modelo SERVQUAL, según Castillo Morales (2005), es una herramienta para la medición de la calidad del servicio desarrollada por Valerie A. Zeithaml, A. Parasuraman y Leonard L. Berry en 1988, por su validez y confiabilidad es la herramienta multidimensional más aceptada y utilizada para medir la calidad de atención en empresas de servicios.

El instrumento parte de la teoría de los *Gaps* o Discrepancias, que permiten medir la satisfacción que los clientes obtienen por el servicio prestado, a través de las diferencias entre las expectativas y las percepciones de los clientes.

El Modelo SERVQUAL está compuesto por dos partes, una dedicada a las expectativas y la otra parte se enfoca en las percepciones de la calidad.

Consta de cinco dimensiones:

1. Elementos tangibles: Es la apariencia física, instalaciones físicas, como la infraestructura, equipos, materiales, personal.
2. Fiabilidad: Se refiere a la habilidad para ejecutar el servicio prometido de forma fiable y cuidadosa. Es decir, que la empresa cumpla con sus promesas, sobre entregas, suministro del servicio, solución de problemas y fijación de precios.
3. Capacidad de respuesta: Es la disposición para ayudar a los usuarios y para prestarles un servicio rápido y adecuado. Se refiere a la atención y prontitud al tratar las solicitudes, responder preguntas y quejas de los clientes, y solucionar problemas.
4. Seguridad: Es el conocimiento y atención de los empleados y su habilidad para inspirar credibilidad y confianza.
5. Empatía: Se refiere al nivel de atención individualizada que ofrecen las empresas a sus clientes. Se debe transmitir por medio de un servicio personalizado o adaptado al gusto del cliente.

El modelo SERVQUAL mide las expectativas y percepciones del cliente respecto al servicio de la empresa, a través de un cuestionario de 22 ítems las cuales son diseñadas de acuerdo a las cinco dimensiones anteriormente presentadas, las discrepancias entre las expectativas y las percepciones pueden darse de tres formas:

- Expectativa > Percepción: La calidad percibida no genera satisfacción y tiende hacia una calidad no aceptable con divergencias entre las expectativas y la percepción. (Bajo nivel de calidad).
- Expectativa = Percepción: La calidad percibida es satisfactoria. (Nivel moderado de calidad).
- Expectativa < Percepción: La calidad percibida genera gran satisfacción y esto hace que tienda hacia la calidad ideal con aumento en la diferencia entre las percepciones y las expectativas. (Alto nivel de calidad). (Gelvez Carrillo, 2010).

El Modelo SERVQUAL utiliza la Escala de Likert de medición de actitudes. Según afirma Casas (1999), es una escala fijada estructuralmente por dos extremos recorriendo un continuo desde favorable hasta desfavorable con un punto medio neutral para cada afirmación.

El método Likert, según Sampieri, Fernández y Baptista (2003), consiste en un conjunto de ítems presentados en forma de afirmaciones o juicios, ante los cuales se solicita la reacción de los encuestados. Es decir, se presenta cada afirmación y se pide a la persona que exteriorice su reacción eligiendo uno de los cinco puntos de la escala.

Las afirmaciones pueden tener dirección: favorable o positiva y desfavorable o negativa, esta dirección es muy importante para saber cómo se codifican las alternativas de respuesta. Si es positiva, significa que califica favorablemente al objeto de actitud, y cuanto más de acuerdo con la afirmación estén, su actitud será más favorable.

Por lo tanto, cuando las afirmaciones son positivas se califican de la siguiente manera:

Expectativa:	Percepción:
(5) Muy importante.	(5) Muy de acuerdo.
(4) Importante.	(4) De acuerdo.
(3) Neutro.	(3) Ni de acuerdo, ni en desacuerdo.
(2) Poco importante.	(2) En desacuerdo.
(1) Nada importante.	(1) Muy en desacuerdo

Estar más de acuerdo implica una puntuación mayor.

METODOLOGÍA

Investigación de tipo exploratoria de fuentes secundarias, para tener conocimiento de la coyuntura del sector de las cafeterías de la ciudad de Posadas, sus antecedentes, su evolución, comercio internacional, concepto y origen de las cafeterías, las cafeterías en el mundo, en Argentina y en la ciudad de Posadas.

Búsqueda y recopilación de los constructos de calidad, calidad de servicio y satisfacción del cliente en diversas fuentes, como ser: la Scientific Electronic Library Online (SciELO), la Real Academia Española (RAE) y diversos artículos científicos.

Investigación y presentación de los modelos que presentan las dos escuelas más reconocidas en cuanto a la medición de la satisfacción de clientes: la Escuela Nórdica y la Escuela Americana, análisis detallado de cada uno de los modelos y elección del más apropiado para las características del trabajo en cuestión.

Presentación del modelo elegido (SERVQUAL) para la medición de la satisfacción de los clientes de las cafeterías, detallando su concepto, esencia, dimensiones y criterios, utilizando fuentes secundarias expuestas en trabajos de grado en bibliotecas virtuales.

Búsqueda en diversos trabajos de grado, revistas científicas y otros medios de información confiables en donde haya sido utilizado el modelo SERVQUAL (rubros afines), para luego proceder a adaptar el mismo en base a las necesidades y requerimientos del presente análisis, considerando el negocio y productos ofrecidos.

Estudio de la demanda de la ciudad de Posadas en las cafeterías, a través de una investigación que permita determinar las Expectativas y Percepciones de los Clientes, por medio de encuestas personales, tomando en cuenta una muestra representativa de la población bajo estudio.

Formulación de propuestas de mejoras en base a las dimensiones Elementos Tangibles, Fiabilidad, Capacidad de Respuesta, Seguridad y Empatía teniendo en cuenta los resultados obtenidos mediante fuente primaria y secundaria.

RESULTADOS



Gráfico 1. Satisfacción de Clientes de las Cafeterías: Dimensión Elementos Tangibles.

Fuente: Elaboración propia, tomando como base datos recabados de las encuestadas realizadas en enero 2017.

En la Dimensión Elementos Tangibles las diferencias entre Percepción y Expectativa de los Clientes arrojan resultados negativos en todas las premisas, la mayor se encuentra en la variable “Que los cubiertos, vasos y demás utensilios estén en buen estado” con 0,59 puntos. “Que el personal posea aspecto limpio y aseado se observan 0,56 puntos de discrepancia. “Que las sillas, mesas y equipamientos en general estén en buen estado” con 0,31 puntos, y por último, la diferencia que menos se acentúa con 0,20 puntos es “que las instalaciones en general sean atractivas a la vista”.



Gráfico 2. Satisfacción de Clientes de las Cafeterías: Dimensión Fiabilidad.

Fuente: Elaboración propia, tomando como base datos recabados de las encuestadas realizadas en enero 2017.

Con respecto a la dimensión Fiabilidad, la mayor diferencia entre Percepción y Expectativa de los Clientes se encuentra en la variable “que el punto de cocción y sabor de los productos sea adecuado” con 0,67 puntos. “Que las bebidas y/o comidas se sirvan en temperatura adecuada” presenta una discrepancia de 0,61 puntos, Luego “que se resuelva en forma eficaz cualquier problema que tengan los clientes” con 0,53 puntos, y por último, “que el servicio se preste sin errores” con 0,38 puntos.

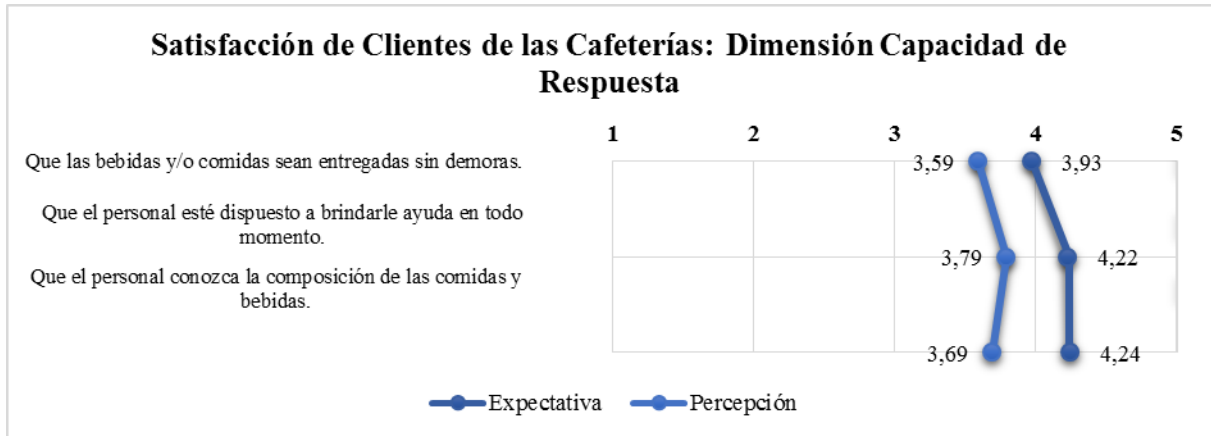


Gráfico 3. Satisfacción de Clientes de las Cafeterías: Dimensión Capacidad de Respuesta.
Fuente: Elaboración propia, tomando como base datos recabados de las encuestadas realizadas en enero 2017.

En la dimensión Capacidad de Respuesta, se observa que la mayor diferencia entre Percepción y Expectativa de los Clientes se encuentra en la variable “que el personal conozca la composición de las comidas y bebidas” con 0,55 puntos. “Que el personal esté dispuesto a brindarle ayuda en todo momento”, presenta una diferencia de 0,43 puntos, y por último, la que menos se acentúa es que las bebidas y/o comidas sean entregas sin demoras con 0,34 puntos.

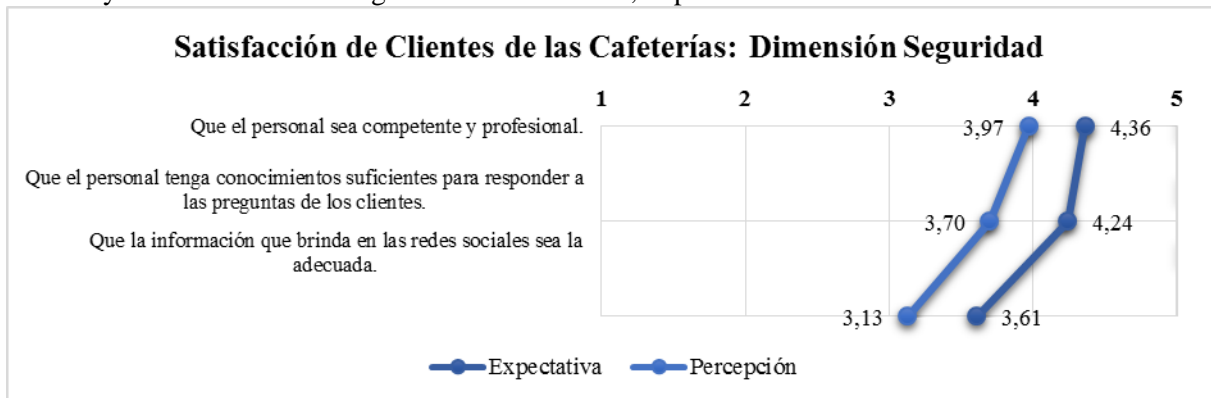


Gráfico 4. Satisfacción de Clientes de las Cafeterías: Dimensión Seguridad.
Fuente: Elaboración propia, tomando como base datos recabados de las encuestadas realizadas en enero 2017.

En la dimensión Seguridad, se observa que la mayor diferencia entre Percepción y Expectativa de los Clientes se encuentra en la variable “que el personal tenga conocimientos suficientes para responder a las preguntas de los clientes” con 0,54 puntos, luego “que la información que brinda en las redes sociales sea la adecuada” con 0,48 puntos, y por último “que el personal sea competente y profesional” con 0,39 puntos.

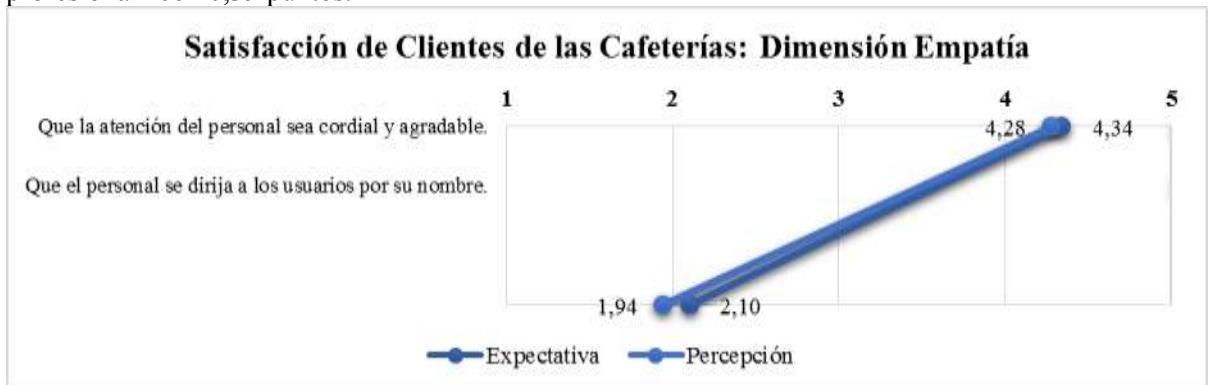


Gráfico 5. Satisfacción de Clientes de las Cafeterías: Dimensión Empatía.

Fuente: Elaboración propia, tomando como base datos recabados de las encuestadas realizadas en enero 2017.

En la dimensión Empatía, la mayor diferencia entre Percepción y Expectativa de Clientes se encuentra en la variable “que el personal se dirija a los usuarios por su nombre” con 0,16 puntos, luego, con 0,06 puntos “que la atención del personal sea cordial y agradable”.

Satisfacción Global Clientes de Cafeterías de Posadas

En la siguiente Tabla se presentan los resultados obtenidos en forma global, es decir, valores promedio de cada Dimensión. Se compara Expectativa vs. Percepción, para conocer el grado de satisfacción de los clientes en general.

Satisfacción Global de los Clientes	Expectativa	Percepción	P-E	Prom P-E
Elementos Tangibles	4,51	4,09	-0,42	-0,40
Fiabilidad	4,43	3,89	-0,54	
Capacidad de Respuesta	4,14	3,69	-0,45	
Seguridad	4,07	3,60	-0,47	
Empatía	3,22	3,11	-0,11	



Gráfico 6. Satisfacción de Clientes de las Cafeterías: Promedio Percepción y Expectativa

Fuente: Elaboración propia, tomando como base datos recabados de las encuestadas realizadas en enero 2017.

En las cinco Dimensiones se observa que las diferencias entre Percepciones y Expectativas de los Clientes arrojan resultados negativos, la mayor discrepancia se encuentra en la Dimensión Fiabilidad con 0,54 puntos. Las siguientes más notables se dan en las Dimensiones de Seguridad, Capacidad de Respuesta y Elementos Tangibles con 0,47, 0,45 y 0,42 puntos. Mientras que, la que menos se acentúa se observa en la Dimensión de Empatía con 0,11 puntos.

CONCLUSIONES

En cuanto al análisis de la Dimensión de Elementos Tangibles, la variable “las sillas, mesas y equipamiento en general estén en buen estado” ha tenido una diferencia de -0,31 puntos, donde las expectativas de los clientes han sido superiores a sus percepciones. Dentro de la variable “el personal posee aspecto limpio y aseado”, se obtuvo una diferencia de -0,56 puntos, reflejando la misma situación que en la variable anterior. Por otro lado, la variable “los cubiertos, vasos y demás utensilios están en buen estado” arroja una diferencia registrada entre expectativas y percepciones de -0,59 puntos, la mayor de todas. Por último, la variable “las instalaciones en general son atractivas a la vista”, fue la de menor desvío entre expectativas y percepciones, con un valor de -0,20 puntos.

En la Dimensión Fiabilidad, la variable “se resuelve en forma eficaz cualquier problema que tenga usted” (referido a los clientes), el desvío entre las expectativas y percepciones fue de -0,53 puntos. “El servicio se presta sin errores” registró el menor desvío de la dimensión, con -0,38 puntos. En cuanto a “las bebidas y/o comidas se sirven en la temperatura adecuada” el desvío entre expectativas

y percepciones fue de -0,61 puntos. Mientras que “el punto de cocción y sabor de los productos es el adecuado” tuvo el mayor desvío de la dimensión con -0,67 puntos de diferencia.

Dentro de la Dimensión de Capacidad de Respuesta, la variable “las bebidas y/o comidas son entregadas sin demoras” obtuvo el menor de los desvíos entre expectativas y percepciones, siendo el mismo de -0,34 puntos. En cuanto a “el personal está dispuesto a brindarle ayuda en todo momento”, el desvío registrado ascendió a -0,43 puntos; por último, “el personal conoce la composición de las comidas y bebidas”, logró registrar el mayor desvío entre expectativas y percepciones, siendo de -0,55 puntos.

Dentro de la Dimensión Seguridad, la variable “el personal tiene conocimientos suficientes para responder a las preguntas de los clientes” obtuvo un desvío de -0,54 puntos. En cuanto a “la información que brinda en las redes sociales es la adecuada” se registró una diferencia entre expectativas y percepciones con de -0,48 puntos; por último “que el personal sea competente y profesional” logró un desvío de -0,39 puntos.

En cuanto a la última dimensión evaluada, Empatía, la variable “la atención del personal es cordial y agradable” obtuvo un desvío de -0,06 puntos entre las expectativas y percepciones de los clientes, en tanto que “el personal se dirige a los usuarios por su nombre” obtuvo un desvío de -0,16 entre expectativas y percepciones.

RECOMENDACIONES

En la Dimensión de Elementos Tangibles, se recomienda hacer foco principalmente en lo relativo a mobiliario y elementos que configuran la identidad del espacio físico, se sugiere tener la vajilla y cubiertos para los clientes en óptimas condiciones, evitando el uso de diferentes juegos de vajilla o una incorrecta disposición de los mismos en las mesas; también se recomienda poseer los muebles en correcto estado. Por otro lado, se debe considerar que el personal posea un aspecto aseado y prolijo, para lograr en los clientes una imagen adecuada de la cafetería.

En la Dimensión Fiabilidad, las cuestiones a considerar son aquellas relacionadas con los productos que se consumen, tanto bebidas, como platos de comidas; al respecto se debe controlar los puntos de cocción, sabores, y temperaturas al momento de entrega de los mismos. Estas cuestiones son las de mayores brechas registradas en la dimensión. También se debe poseer planes de acción que permitan resolver los altercados o inconvenientes que puedan surgir durante el proceso de servucción, para brindar respuestas eficaces, eficientes y sin errores a los clientes de las cafeterías. Puede considerarse capacitar al personal con conocimientos específicos de instituciones como la SCAA, el Centro de Estudios del Café, o del Instituto Lycée, a través de la Fundación Fude o del Colegio de Camareros. Como parámetro de referencia para la entrega de pedidos, se recomienda que los mismos sean entregados en un tiempo no mayor a los veinte minutos, contados desde el momento de la solicitud.

Para la Dimensión Capacidad de Respuesta, las mejoras a tener en cuenta según los resultados y las investigaciones realizadas, radican principalmente en el conocimiento sobre la carta y el menú que se ofrece, esto incluye además, conocer la composición de las comidas y bebidas. Por otro lado, se sugiere capacitar al personal para que se encuentre a disposición constante de los comensales y pueda ayudarlos en cualquier consulta o duda que posean.

En lo que respecta a la Dimensión Seguridad, al igual que en la dimensión Fiabilidad se recomienda llevar a cabo capacitaciones periódicas para contar con personal competente y profesional, enfocando la capacitación hacia el correcto empleo y manejo de los protocolos de servicio para la atención. Además, las cafeterías de la ciudad deberían brindar información acerca de los horarios y días de atención, ubicación y promociones en diversas redes sociales.

En la Dimensión Empatía, a pesar de que no se observan discrepancias significativas, se recomienda contar con un servicio personalizado camarero-cliente que satisfaga las necesidades específicas de cada comensal y permita crear un vínculo que fidelice a los consumidores de café. Por último, se podría optar por ofrecer un servicio adaptado al gusto del cliente, innovando en el menú u ofreciendo la opción de poder “armar” su café o plato con diversos ingredientes disponibles.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

1. Instituto Nacional de Estadísticas Censos (INDEC). 2010. *Provincia de Misiones. Población de varones por grupos de edad, según municipio*. Recuperado el 3, Octubre, 2016 de http://media.wix.com/ugd/ae8294_1d29fd2f549744efb5270baea62c845c.pdf

2. Instituto Provincial de Estadísticas y Censos (IPEC). *Provincia de Misiones. Población de varones por grupos de edad, según municipio*. Año 2010. Recuperado el 3, Octubre, 2016 de http://media.wix.com/ugd/ae8294_774d34e4c28d4cbd85df949d763915da.pdf.
3. *La cultura del café se instala en Posadas*. (2016, 8 de mayo). El Territorio. Recuperado el 15, septiembre, 2016 de <http://www.eltterritorio.com.ar/nota4.aspx?c=0170908405282770>
4. *Consumo de café en el mundo se duplicó en los últimos 20 años*. (2015, 15 de octubre). Noticiasrcn. Recuperado el 24, abril, 2017 de <http://www.noticiasrcn.com/internacional-mundo/consumo-cafe-el-mundo-se-duplico-los-ultimos-20-anos>
5. Gotteland, Martín, & de Pablo V, Saturnino. (2007). *Algunas verdades sobre el Café*. Revista chilena de nutrición, 34(2), 105-115. <https://dx.doi.org/10.4067/S0717-75182007000200002>
6. Espinoza Pabón, Claudia Patricia. 2014. *Plan de negocios para la creación de una Cafetería Cultural “El Café-Tal” Especializada en bebidas y entremeses a base de café en el sector de Cumbayá*. Recuperado el 14, septiembre, 2014 de <http://repositorio.uide.edu.ec/handle/37000/406>
7. Tse, D., Nicosia, F. y Wilton, P. (1990). Consumer Satisfaction as a Process. *Psychology & Marketing*, 7, 177-193.
8. Zeithaml, V. (1988). Consumer perceptions of price, quality, and value: a means-end model and synthesis of evidence. *Journal of Marketing*, 52, 2-22.
9. Parasuraman, A., Zeithaml, V. A. y Berry, L. L. (1988). *SERVQUAL: A Multiple Item Scale for Measuring Consumer Perceptions of Service Quality*. *Journal of Retailing*, 12-40.
10. Parasuraman, A., Zeithaml, V. y Berry, L. (1985). A Conceptual Model of Service Quality and its Implications for Future Research. *Journal of Marketing*, 49, 41-50.
11. Rust, R.T. y Oliver, R.L. (1994). Service Quality Insights and Managerial Implications from the Frontier. In Rust, R.T y Oliver, R.L. (eds.), *Service Quality New Directions in Theory and Practice*. Beverly Hills: Sage.
12. Duque Oliva, Edison Jair. (2005). *Revisión del concepto de calidad del servicio y sus modelos de medición*. *Innovar*, 15(25), 64-80. Recuperado el 08, septiembre, 2016 de http://www.scielo.org.co/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0121-50512005000100004&lng=en&tlng=es.
13. Moliner, B.; Berenguer, G. y Gil, I. (2001). La importancia de la performance y las expectativas en la formación de la satisfacción del consumidor. *Investigaciones Europeas de Dirección y Economía de la empresa*, 7 (3), 155-172
14. Teas, R. K. (1993). Expectations, performance evaluation and consumer's perceptions of quality. *Journal of Marketing*, 57, 18-34.
15. Eduardo Castillo Morales. Facultad de Ciencias Empresariales. Universidad del Bío-Bío, Chile, 2005.
16. Gélvez Carrillo S. El estado del arte de modelos de medición de la satisfacción del cliente. Eduardo Castillo Morales. Universidad Industrial de Santander. Facultad de Ingenierías Físico-mecánicas. Escuela de Estudios Industriales y Empresariales. Bucaramanga. 2010.
17. Sampieri Hernández, R. Collado Fernández, C. y Lucio, B. P. (2003). *Metodología de la Investigación*. Tercera edición. Ed Mc Graw Hill.

SIMULACIÓN DEL RENDIMIENTO EN LA PRODUCCIÓN DE GRANOS DE UN PRODUCTOR TUCUMANO

DE LA ROSA MILAGRO milydelarosa1994@gmail.com

GARCIA JAVIER ANTONIO jagarcia@face.unt.edu.ar

Facultad de Ciencias Económicas UNT.

RESUMEN

En el presente trabajo se plantea evaluar la incertidumbre en la rentabilidad de la producción de cultivos de verano en la región sureste de la provincia de Tucumán en el periodo 2017/2018. Se analizará el rendimiento por hectárea de las semillas de soja y maíz en función a las precipitaciones estimadas para dicho periodo y el impacto en la rentabilidad que tienen las variables que influyen en el sector. Se utilizaron métodos avanzados de análisis cuantitativo para la obtención de las probabilidades de los diferentes escenarios que pueden afectar al resultado del productor.

El caso de estudio se enmarca en las inmediaciones de la localidad de Viclos, ubicada en el departamento de Leales. Dentro de la misma un productor agrario posee 200 hectáreas propias aptas para el cultivo. Ante el deseo de incrementar su rendimiento en el cultivo de soja y la toma de una decisión sobre el destino del 20% de las hectáreas a la rotación de cultivo, se procedió a la construcción de un modelo apto para la simulación y al análisis de las pruebas generadas por el mismo.

Palabras clave: Rendimiento – Simulación – Contribución Marginal – Cultivos – Riesgo

INTRODUCCIÓN

Una de las opciones a la hora de emprender en el sector productivo en Argentina es la siembra y cosecha de granos. No cabe duda que estamos inmersos en un país agrario, donde una de las principales actividades es el cuidado y acondicionamiento de tierras para luego gozar de los frutos que nos provee este territorio fértil. Este rubro genera importantes ingresos para la nación, contribuyendo en un 12 % aproximadamente al PBI del país.

Tucumán, es una provincia ubicada en el norte de la República Argentina. Con sólo 22.524 km² es la provincia más pequeña de Argentina, pero densamente poblada. Además, es dueña de un encanto natural que ofrece la magia de los contrastes y la diversidad en sus paisajes: llanuras y montañas, climas secos y húmedos, selvas exuberantes y tierras áridas, modernas ciudades y apacibles pueblos. La gran variación que su tierra ofrece, la convierte en la provincia con mayor capacidad productiva del norte argentino. Algunos de los cultivos que poseen mayor importancia son el limón, los arándanos, la caña de azúcar, entre otros.

Otra de las plantaciones de gran peso en la provincia son las referidas a los granos estivales: soja y maíz. Las mismas se producen en mayor medida en los departamentos de Burruyacú, Graneros, Leales, La Cocha y Cruz Alta. Dichos granos tienen su siembra, cultivo y crecimiento desde principio de diciembre hasta fines de abril, época en el que grandes sectores se hayan beneficiados por el nivel de precipitaciones si este es el óptimo para la producción de los granos en estudio. Estimativamente se utilizan unas 200.000 hectáreas en la siembra de soja, y unas 65.000 hectáreas en la siembra de maíz, aproximadamente en la provincia.

El problema observado se refiere a la incertidumbre en el rendimiento final del cultivo, al depender de un gran número de variables. Con ayuda de la simulación Monte Carlo, nuestro trabajo tiene como objetivo analizar la sensibilidad de la inversión en el sector cuando se destina el 20% del terreno total a la rotación del cultivo con el fin de restablecer los niveles de nutrientes naturales de la tierra.

Si bien no obtendremos una solución óptima, podremos determinar un abanico posible de situaciones y resultados factibles, considerando todas las variables que influyen en el rendimiento y el resultado de la inversión. De esta manera podremos estimar el riesgo que se presenta en el cultivo y tomar las decisiones que sean necesarias para obtener un nivel mínimo de ganancia requerido.

MARCO TEÓRICO

Para el análisis del problema presentado se utilizaron diversas técnicas del análisis cuantitativo, el cual tiene por objetivo procesar y manipular los datos para convertirlos en información útil para quienes toman decisiones. Los pasos del análisis cuantitativo son:

1. Definición del problema

2. Desarrollo del modelo
3. Recolección de datos
4. Desarrollo de una solución
5. Pruebas de solución
6. Análisis de los resultados
7. Implementación de resultados

Las herramientas a utilizar en el siguiente trabajo son:

Regresión lineal: Es un procedimiento estadístico apropiado para analizar la relación entre dos variables, cuando una se considera la variable dependiente, y la otra la independiente. Una forma de estudiar la naturaleza de la relación entre las variables dependiente e independiente es diagramar los datos en un gráfico de dispersión. La variable dependiente Y se representa sobre el eje vertical, mientras que la variable independiente X se traza sobre el eje horizontal. El mismo nos da una aproximación de la relación entre las variables y nos permite calcular la recta de regresión y el coeficiente de determinación (entre otras medidas de interés).

Simulación Montecarlo: Cuando un sistema contiene elementos que exhiben azar en su comportamiento, podemos utilizar simulación Montecarlo. La idea básica es generar valores de las variables que forman el modelo que se estudia. Los pasos para la implementación de dicho modelo son:

1. Establecer las distribuciones de probabilidad para las variables importantes de entrada.
2. Elaborar una distribución de probabilidad acumulada para cada variable del paso 1.
3. Establecer un intervalo de números aleatorios para cada variable.
4. Generar números aleatorios.
5. Simular una serie de pruebas.

A su vez, el proceso de Simulación presenta los siguientes pasos:

1. Definir el problema.
2. Introducir variables importantes.
3. Construir el modelo.
4. Especificar valores de las variables que se van a probar.
5. Realizar la simulación.
6. Examinar los resultados.
7. Elegir el mejor curso de acción.

Al ser una herramienta ampliamente utilizada en los campos de la administración, la simulación posee diversas ventajas para la planeación y la toma de decisiones. Algunos beneficios de dicha técnica, son: es directa y flexible, soporta situaciones complejas, permite realizar análisis del tipo “¿qué pasaría si...?”, no interfiere con el sistema real, permite estudiar variables individuales y su incidencia sobre la variable de salida y posibilita utilizar una amplia gama de distribuciones de probabilidad.

METODOLOGÍA

Definición del problema

El desconocimiento sobre el efecto de las variables en la contribución marginal y el grado de influencia de las mismas en el rendimiento de la inversión genera un mayor grado de incertidumbre ante esta problemática común del productor se procederá a generar múltiples escenarios y la probabilidad de ocurrencia de los mismos para tomar la mejor decisión con respecto al destino de la inversión.

Introducción de las variables y sus distribuciones de probabilidad

Las variables que intervienen en el caso son:

- Precipitaciones: nivel en milímetros de lluvias en la localidad donde se encuentran el terreno a cultivar en los periodos en el que se lleva a cabo todo el proceso productivo de ambos granos. Esta variable es de gran importancia, pues de la misma depende el rendimiento de ambos tipos de cultivos.
- Precio: Dada la situación económica del país y la volatilidad de la moneda oficial estadounidense, el precio de soja y maíz en épocas de cosecha posee una variabilidad que hace que dicha actividad altere sus resultados de un día a otro.
- Rendimiento por hectáreas: cantidad de toneladas que se obtienen por cada hectárea sembrada. En base al análisis de datos obtenidos sobre el rendimiento promedio en cada uno de los tipos de cultivo, se decidió ajustar la predicción del rendimiento futuro de manera lineal al nivel de precipita-

ciones, a medida que se avance en el trabajo se mostrara los resultados de dio análisis mediante la aplicación de un modelo cuantitativo probabilístico.

- **Costos:** Los costos en que se incurren en cada cultivo por lo general oscilan en menor medida que el resto de las variables, sin embargo, no dejan de ser importante en el análisis ya que un incremento mayor de lo esperado puede generar disminuciones en la rentabilidad del proyecto.

- Labores: aquellos que son generados por la siembra, aplicaciones de agroquímicos y cosecha de los granos.
- Semillas.
- Agroquímicos.
- Fertilizantes.

- **Gastos por comercialización y transporte:** los mismos están dado en función a un porcentaje aplicado al precio por tonelada en el momento de la cosecha y/o venta.

Para el análisis del rendimiento por tonelada de cultivo se supuso una relación de linealidad entre el mismo y la cantidad de precipitaciones caídas por periodo crítico de cultivo (desde el mes de diciembre hasta fines de marzo).

En base al análisis de datos se obtuvo la siguiente salida de regresión:

<i>Estadísticas de la regresión</i>		<i>Estadístico t</i>			
<i>Precipitaciones –kg Soja</i>		<i>Coefficientes</i>	<i>Error típico</i>		
Coefficiente de correlación múltiple	0,56766819	Kilos de soja	1955,07675	351,662012	5,55953355
Coefficiente de determinación R ²	0,32224718	Kg de soja por mm de precipitaciones	1,14369567	0,58641705	1,95031108
R ² ajustado	0,23752808				
Error típico	348,393369				

<i>Estadísticas de la regresión</i>		<i>Estadístico t</i>			
<i>Precipitaciones vs Kg de maíz</i>		<i>Coefficientes</i>	<i>Error típico</i>		
Coefficiente de correlación múltiple	0,771334	Kg de maíz	3917,24839	1077,98806	3,63385136
Coefficiente de determinación R ²	0,59495614	Kg de maíz por mm de precipitaciones	3,85588442	1,83684256	2,09919157
R ² ajustado	0,45994151				
Error típico	823,49295				

Dado estos resultados se pueden estimar el rendimiento por hectárea de los cultivos por medio de las siguientes funciones lineales (1tn=1000kg):

- Tn/ha soja estimada = 1955,07675 + 1,14369567 * mm. precipitaciones.
- Tn/ha de maíz estimada = 3917,24839+ 3,85588442 * mm. precipitaciones.

Cabe aclarar que dicha estimación puede ser mejorada si se realizara un análisis multivariado teniendo en cuenta otras variables que inciden en el rendimiento de los cultivos, como ser tipo de semillas, índice de vegetación, niveles de absorción de nutrientes, etcétera.


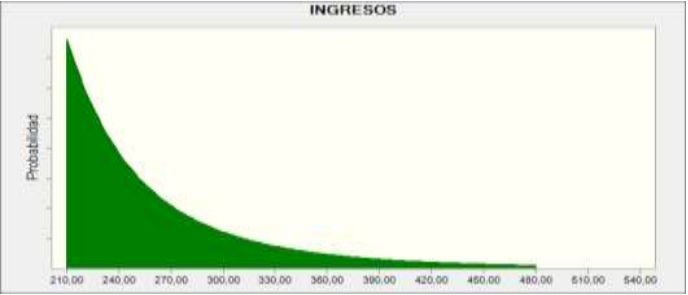
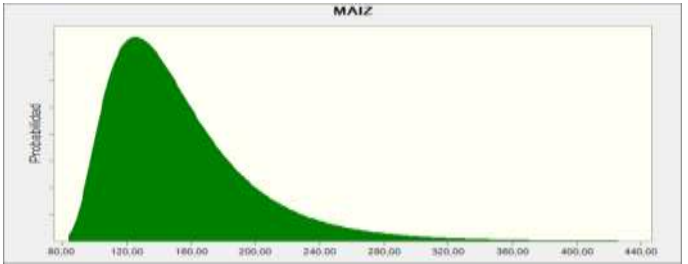
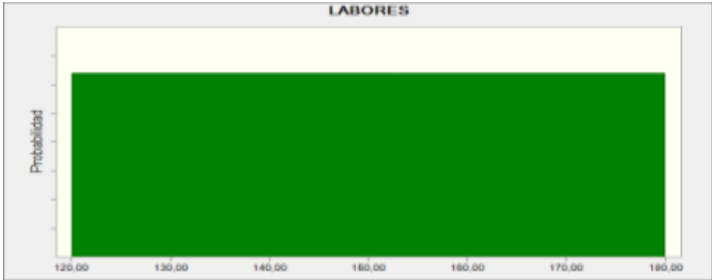
Por razones de simplicidad del modelo, acotamos la explicación del rendimiento por la variable que consideramos determinante, como ser el nivel de precipitación.

Simulación Monte Carlo

Durante el caso se hizo un exhaustivo análisis de los datos con que se contaba y dado que el mismo cuenta con variables que están sujetas a fenómenos aleatorios, como las cotizaciones de los granos en épocas de cosecha, precios de los insumos utilizados durante todo el periodo previos al cultivo, el nivel de precipitaciones y el rendimiento, se procedió a la utilización de un modelo cuantitativo probabilístico como ser la simulación Monte Carlo.

A través de un complemento de simulación en Excel llamado “Crystal Ball” se realizó el análisis de los datos y la generación de mil pruebas aleatorias del modelo para poder abordar sobre resultados válidos para la realización de inferencias.

Lo primero que se estableció fueron las distribuciones de probabilidades de las variables de entradas, en nuestro caso se encuentran a continuación.

<p>Las precipitaciones se distribuyen como una distribución beta.</p>	
<p>El precio por Tn. de Soja en el mes de cosecha del gran sigue una distribución Pareto.</p>	
<p>El precio por Tn. de maíz en el mes de cosecha sigue una distribución logarítmica normal.</p>	
<p>En cuanto a los costos de</p> <ul style="list-style-type: none"> • Labores • Semillas • Fertilizantes y • Agroquímicos <p>Se distribuyen de manera uniforme.</p>	

Construcción del modelo. Especificación del valor de las variables

Una vez determinadas las variables de entradas con sus respectivos rangos procedemos al siguiente paso en el que se establecen las variables de decisión, tales variables se mantienen en un rango de-

terminado pero que no están sujetas a un fenómeno aleatorio, en el caso de estudio estas son las hectáreas a cultivar de cada uno de los granos.

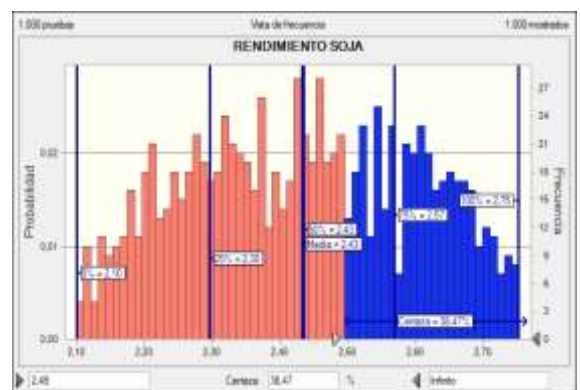
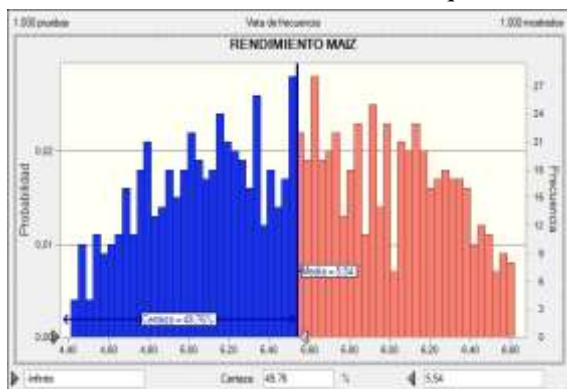
Las variables de salidas son aquellas que se ven influenciadas por la aleatoriedad de las variables de entradas, en nuestro caso dichas variables son la contribución marginal total por cada uno de los dos cultivos y el rendimiento en toneladas de los mismos.

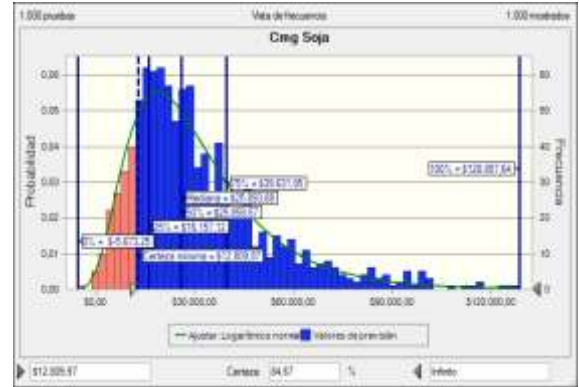
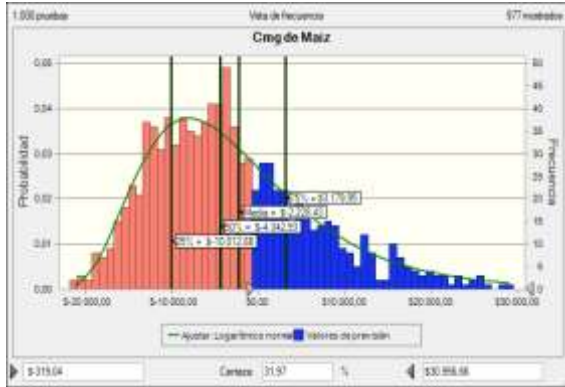
	SOJA	
INGRESOS	\$ 232,75	\$ 84.432,08
HECTAREAS		160
CV		
SEMILLA	\$ 56,34	
FERTILIZANTES	\$ 38,61	
AGROQUIMICOS	\$ 82,03	
LABORES	\$ 136,41	
COMERCIALIZACION	\$ 105,54	
TOTAL DE CV POR HA.	\$ 418,92	\$ 67.027,86
CONTRIB. MG.	\$ 108,78	\$ 17.404,22
RENDIMIENTO	2,26723488	
PRECIPITACIONES	272,938106	

	M A I Z	
INGRESOS	\$	\$ 37.9
	40	
SEMILLA	\$	
FERTILIZANTES	\$	
AGROQUIMICOS	\$	
LABORES	\$	
COMERCIALIZACION	\$, 9	
TOTAL DE CV	\$	\$ 30.8
CONTRIB. MG	\$	\$ 7.0
RENDIMIENTO	4,97962	

Análisis de las pruebas generadas

Una vez planteadas las variables de entradas y sus suposiciones ajustando los datos a las distribuciones estadísticas y construcción del modelo a simular se procede a generar las pruebas. En base a la generación de mil pruebas aleatorias, las variables de salidas relacionadas con el rendimiento han obtenidos las distribuciones observadas en los gráficos de frecuencias. Se puede observar que el rendimiento medio de del maíz es de 5,5 Tn aproximadamente mientras que en el caso del rendimiento en el cultivo de la soja tiene una media esperada de 2,4 Tn. También se puede esperar en el caso del maíz con un 25% de certeza que el rendimiento por hectárea sea inferior a 5 toneladas.





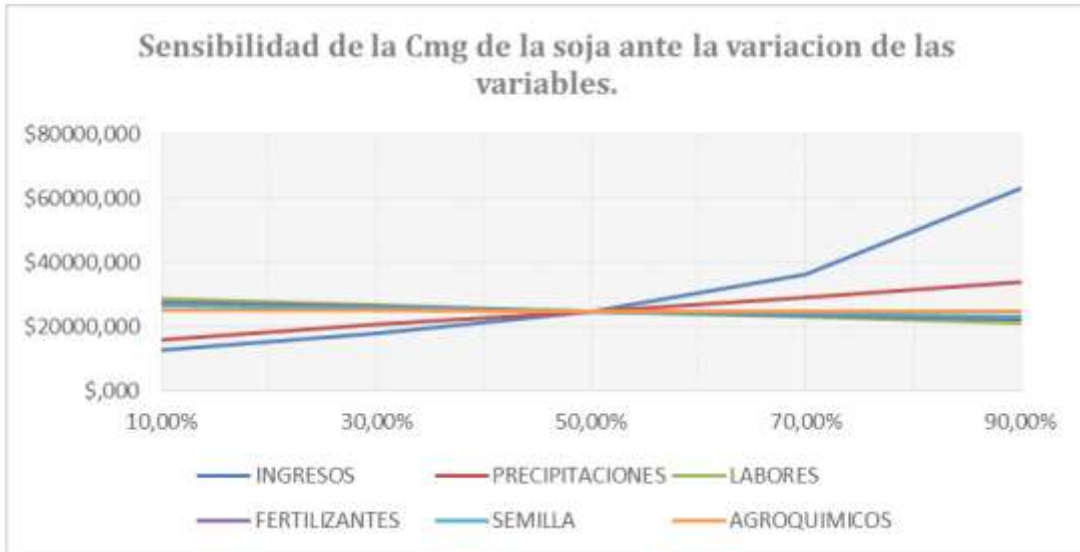
La variable salida correspondiente a contribución resultan en cada uno de cultivos



de la aldo los es

tá influenciada por el rendimiento también aleatorio que ha sido generado por el modelo. Podemos observar en los gráficos que la producción de maíz puede ser negativa con una certeza mayor al 50%, sin embargo, la contribución marginal media por la siembra de 160 hectáreas de soja, aproximadamente es de 26000 dólares.

Más allá de los resultados observados en las salidas anteriores, la ejecución de la simulación en el complemento nos genera un análisis de sensibilidad de las variables que explican los resultados del modelo.



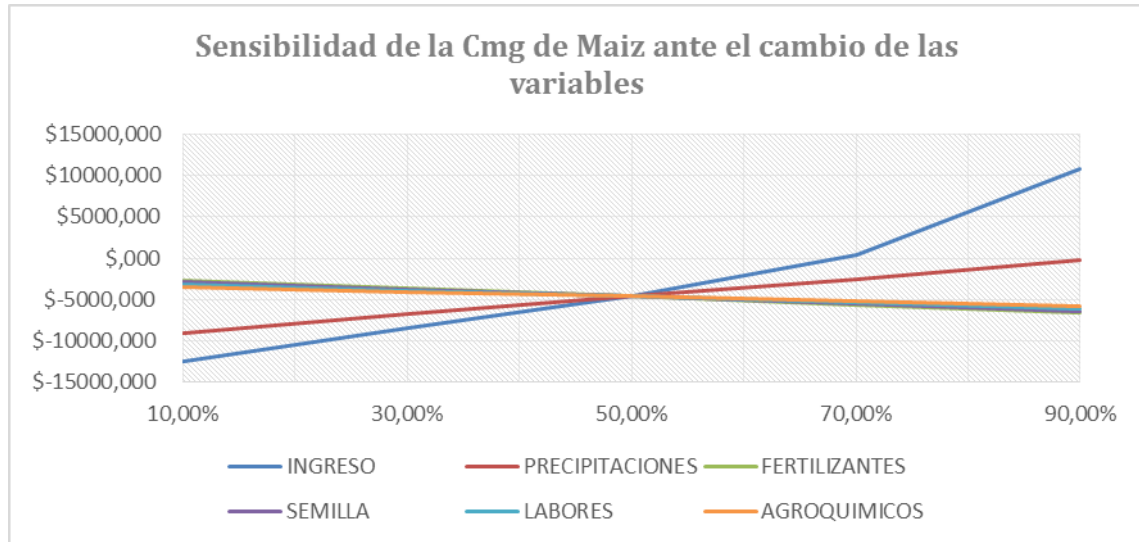
En las figuras anteriores se puede observar que la rentabilidad de la producción puede verse afectada en gran medida por las variaciones en los ingresos por hectárea, a su vez estos también están afectados por la variación en el rendimiento y las oscilaciones en el precio al momento de la cosecha.

En el gráfico siguiente se muestra a su vez como cambia la contribución al resultado ante una variación porcentual de las variables que explican el modelo.

De la misma manera obtenemos un análisis similar para el cultivo del maíz. Se presentan a continuación.



En el caso del maíz observamos que la variación de la variable de salida está dada en su mayor parte, de manera similar a la soja, al nivel de ingresos y precipitaciones. Sin embargo, una variación que también aporta a la variabilidad del modelo es el precio de los insumos, principalmente de los fertilizantes y semilla, ya que estos costos tienden a variar en su comportamiento dependiendo de la situación económica en el sector.



CONCLUSIONES

Ante la gran cantidad de factores variables que influyen en la decisión de inversión en el sector y en la elección del cultivo, el productor no debe dejar de plantearse cuáles serán los beneficios de dicho emprendimiento, más allá de las consideraciones que se tuvo a la hora de correr el modelo, posiblemente ante la práctica se encuentre con otras condiciones no estudiadas en el caso, como ser los niveles disponibles de capital o bien las perspectivas del sector con respecto a los fenómenos climáticos extremos. Sin embargo, como resultado de las corridas del modelo se considera que la opción de destinar un porcentaje de terreno a la rotación de cultivo procediendo a la siembra de semilla de maíz puede probablemente generar una banda negativa en el resultado del proyecto, esto es así porque además de ser sensible a las variaciones de los niveles de precipitaciones en el periodo estival, su resultado también se ve afectado a las oscilaciones de precios en la época de cosecha y venta del grano. También se puede observar la evidencia clara de que los costos de producir una hectárea de maíz son mayores ante los costos incurridos en la siembra por hectárea de soja.

Ante el análisis de los resultados podemos recomendar al productor evaluar las siguientes alternativas:

- Otros posibles cultivos de rotación para la regeneración nutricional del suelo.
- Instrumentos financieros para evitar la aleatoriedad del resultado ocasionado por el precio al momento de la cosecha de los granos.
- Estudiar la estructura de costos para determinar si es posible generar un ahorro y mejorar la rentabilidad.
- Factibilidad de implementación de un sistema de riego en el terreno para que la parte del rendimiento explicado por las precipitaciones no esté sujeta a la incertidumbre ocasionada por los factores climáticos.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

1. Barry Render, Ralph Stair, Michael Hanna, "Métodos Cuantitativos Para Los Negocios", Mexico, 2012.
2. Anderson, Sweeney, Williams, Camm, Martin, "Métodos cuantitativos para los negocios", 11va. Edición, Editorial Cengage Learning, México 2011.
3. Taha A. Hamdy, "Investigación de Operaciones", 9na. Edición, Editorial Pearson, México 2012.
4. Publicaciones en internet: <http://www.eeaoc.org.ar/publicaciones/categoria/16/Pub-Especiales.html>. Página visitada el 18/05/2017.
5. Publicaciones en internet: http://www.eeaoc.org.ar/agromet/rr_dia.php?campania=1617. Página visitada el 20/05/2017.
6. Publicaciones en internet: http://tucumanhistoria.over-blog.org/pages/La_geografia_de_Tucuman-1499126.html. Página visitada el 20/05/2017.
7. Publicaciones en internet: <http://bcr.com.ar/Pages/Granos/Historicos/default.aspx>. Página visitada el 5/06/2017.

GESTIÓN DE DESTINOS TURÍSTICOS: ALGUNAS HERRAMIENTAS

DIEZ VALERIA ALEJANDRA Valeria.diez.mayoral@gmail.com

RINALDI, ANÍBAL EDUARDO edurinaldi@gmail.com

Universidad Nacional del Centro de la Provincia de Buenos Aires

RESUMEN

El turismo es una actividad económica que se caracteriza por poseer un gran efecto multiplicador en otros sectores económicos, por lo que su desarrollo en los territorios es frecuentemente deseado e impulsado desde distintas instancias del poder político [Acerenza, 2007]. Sin embargo, como toda actividad económica, tiene impactos negativos, los cuales deben ser gestionados eficiente y responsablemente a fin de no destruir el recurso, es decir, el destino [Almirón, *et. al*, 2006].

A partir de los desafortunados ejemplos que dejó el modelo turístico conocido como “masivo”, se comprendió la necesidad de buscar nuevos instrumentos más eficientes de gestión, los cuales pudieran guiar a los destinos hacia altos estándares de sostenibilidad ambiental y social, al mismo tiempo que garantizar una experiencia de calidad al turista.

El presente trabajo expone la importancia del ordenamiento territorial, la articulación público-privada y la planificación estratégica en la gestión de destinos turísticos.

Palabras clave: destino turístico, gestión, herramientas, desarrollo.

INTRODUCCIÓN

A diferencia de otras actividades económicas, el turismo necesita preservar los mismos recursos que desea explotar. Lamentablemente, sobran ejemplos de los impactos negativos cuando esto no ocurre: crecimiento excesivo y desordenado de ciertas áreas, inadecuada distribución de los usos de suelo que afecta a residentes y al ecosistema, pérdida de espacios verdes, contaminación del agua, destrucción de áreas de valor patrimonial o ecológico, trazado inadecuado de infraestructuras, entre otros [Vera Rebollo, 1992].

La única manera de que actualmente un destino turístico pueda sobrevivir en el cambiante entorno mundial, es generando una propuesta de valor atractiva a los ojos del turista y estableciendo instrumentos de seguimiento, protección y corrección de impacto ambiental y social [Ferrerías y Hugo, 2010; Iglesias, 2011].

De esta manera, el desarrollo de destinos turísticos implica la búsqueda de un equilibrio dinámico entre componentes sociales (bienestar), ambientales (sostenibilidad), políticos (governabilidad y gobernanza), culturales (preservación identitaria y patrimonial) y geográficos (ordenación territorial) que hacen a la calidad de vida del lugar y que motivan al turista a visitar el sitio [Méndez, 2002; Dourojeanni, 1999].

Por otra parte, en el modelo de turismo masivo, se consideraba que la atractividad de los destinos estaba únicamente dada por la dotación de atractivos naturales e histórico-culturales que pudieran tener; los turistas viajaban para “ver” estos atractivos. Sin embargo, el siglo XXI trajo aparejado un nuevo tipo de práctica turística, más asociada al “hacer” y a la búsqueda de nuevas experiencias, lo cual abrió un enorme cambio en las posibilidades de gestión turística, ya que a partir de ello, territorios que no han podido posicionarse en el mercado turístico por no contar con recursos naturales o culturales de encanto, pueden generar actividades y propuestas que atraigan igualmente a los turistas y destinos tradicionalmente turísticos deben proteger y actualizar su oferta, debido que la competencia es mayor [Bercial y Timón, 2005; González y Mendieta, 2009].

Por esta razón, aunque el turismo fordista, caracterizado por ser de consumo masivo, pasivo y de alto impacto, sigue siendo fuerte como mercado consumidor, urge que los destinos reestructuren sus propuestas, apostando a un modelo de turismo sustentable a fin de que el progreso del turismo se traduzca en avance social, cultural y ambiental de la comunidad local [Bercial y Timón, 2005, p. 34; Mazón y Moraleda, 2013].

En este sentido, el presente artículo presenta al Ordenamiento Territorial, la articulación público-privada y la Planificación estratégica, como herramientas claves en la búsqueda de sustentabilidad y competitividad en destinos turísticos.

ORDENAMIENTO TERRITORIAL TURÍSTICO

Una de las problemáticas más comunes en los destinos turísticos está relacionada con la armonización de los usos de suelo residenciales con los turísticos. El Ordenamiento Territorial es la herramienta óptima para superar esas dificultades; se trata de un instrumento tanto correctivo como preventivo [Clavé y Reverté, 2011], que busca generar modelos territoriales adaptados a las singularidades de los espacios turísticos [Fernández Tabales, 2004], con el objetivo de permitir el desarrollo armónico de los mismos, a partir de una gestión eficiente y responsable de los recursos.

Hay dos formas básicas en las que el ordenamiento territorial interviene sobre los destinos turísticos: a) seleccionando un único uso de suelo entre varios posibles y b) armonizando múltiples usos de suelo pre-existentes. En el primero de los casos se trata de una selección puntual, buscando la alternativa óptima; en cambio, cuando se busca armonizar varios usos de suelo, la herramienta es la confección de planes de actuación, ya sean de tipo tradicional o estratégico, y la intervención sobre el territorio no es puntual, sino continúa [Pujadas y Font, 1998].

Es fundamental en cualquier gestión turística tener presente la necesidad de integrar la actividad al resto de las actividades productivas locales [Acerenza, 2007] de modo de no caer en el peligro de un “monocultivo turístico” y generar sinergias positivas que eleven la calidad de vida de todos los habitantes del lugar y no sólo de aquellos relacionados directamente con el sector turístico.

Un punto clave, incontables veces olvidado en temas de gestión turística, es el de la escala decisional [Requejo Liberal, 2004]. Numerosas problemáticas ambientales y territoriales sólo pueden ser resueltas al adoptar el nivel supramunicipal, ya que éstas surgen a partir de disfunciones en el uso de recursos compartidos entre dos o más municipios, donde la gestión de uno afecta al otro. Sin ánimos de ser exhaustivos es posible mencionar como ejemplo la pérdida de línea de costa en determinados balnearios producto de las construcciones en otros balnearios cercanos, la contaminación de cursos de agua “río arriba” que afectan a comunidades “río abajo”, la poco exitosa ubicación de infraestructuras comunes (plantas de tratamiento de residuos, accesos viales, etc.) en territorios donde no existe una adecuada coordinación intermunicipal, entre otros [Fernández Tabales, 2004].

Todo proceso de ordenamiento territorial supone, en definitiva, tres pasos: un análisis inicial, un diagnóstico territorial y la etapa de formulación y selección de propuestas [Pujadas y Font, 1998].

Es fundamental realizar el análisis territorial correctamente para que la posterior intervención territorial, sea exitosa; por esta razón es necesario considerar varios aspectos como el tipo de actividades económicas y culturales que se manifiestan en el sitio, los actores claves, la manera en la que el territorio se vincula con otros, el origen de los recursos con los cuales se financian las actividades que se desarrollan en el mismo y el horizonte probable a alcanzar en un futuro cercano en caso de que no se produzca una intervención territorial [Pujadas y Font, 1998].

Una vez reunidos esos datos, se procede a efectuar una valoración del estado actual del destino; para ello se utilizan técnicas varias, como la matriz FODA y MACTOR, métodos de impacto cruzado como el Delphi, entre otros, a fin de garantizar que la información obtenida sea la más completa y neutral posible [Pujadas y Font, 1998].

A continuación, en la fase de pronóstico se elaboran y seleccionan las alternativas a aplicar mediante técnicas de simulación, análisis de costo-beneficio, análisis multi-criterio, estudios ambientales, matrices varias, etc.

Posteriormente, se realizan directrices y planes donde consta de manera detallada la manera de llevar adelante el proyecto seleccionado y se establecen los mecanismos jurídicos necesarios a fin de fomentar el cumplimiento del mismo y castigar a los infractores [Acerenza, 2007; Pujadas y Font, 1998].

ARTICULACIÓN PÚBLICO-PRIVADA

La actividad turística combina servicios privados (excursiones, alojamiento, gastronomía) con públicos (seguridad, infraestructura), que hacen en conjunto, a la experiencia del turista. Por esta razón, una gestión turística responsable debiera buscar la conformación de redes de cooperación y coordinación entre el sector privado y el público, con el objetivo de generar aunar esfuerzos para impulsar al destino turístico hacia su maduración y consolidación [Mazón y Moraleda, 2013; Bercial y Timón, 2005].

En este sentido, resulta vital en los destinos turísticos “(...) *aumentar el grado de cooperación y profundizar en las relaciones de interacción entre actores*” [González, 2010, p. 10] de modo de

poder enfrentar exitosamente, los desafíos que supone la búsqueda de sustentabilidad en un entorno altamente competitivo y volátil como lo es el mercado turístico [Ferrerías y Hugo, 2010].

El Comité Económico y Social de la Unión Europea publicó en 2005 un documento titulado “*La política turística y la cooperación entre los sectores público y privado*” en el que analizan los mecanismos posibles de cooperación y coordinación entre ambos a fin de mejorar la gestión turística en términos de competitividad y sustentabilidad. En dicho informe describen de forma esquemática y simplificada los posibles escenarios de articulación entre el estado y el sector empresarial turístico: antagonismo, coexistencia, coordinación y cooperación [Mazón y Moraleda, 2013]. El nivel de mayor articulación se cristaliza en los entes mixtos de gestión.

Siguiendo a Merinero Rodríguez (2009), el sector público y el privado pueden trabajar coordinadamente en todos los procesos de gestión de destino, desde la puesta en valor del mismo, hasta su promoción y comercialización, aunque sin duda, son las tareas de promoción de destino, las más elegidas para el trabajo conjunto.

En las fases iniciales de despliegue turístico es frecuente que las acciones se encaminen hacia la construcción o mejora de infraestructuras básicas (acceso, señalización, valorización patrimonial, etc.), regulación normativa, mejora en las condiciones de prestación de servicios, producción de guías turísticas variadas, organización de eventos, entre otras [Rodríguez, 2009]. En fases posteriores y en destinos maduros, es deseable que el trabajo coordinado de estos sectores derive en la implantación de sistemas de gestión de calidad y/o impacto ambiental comunes en empresas locales, que apuesten al desarrollo sustentable del destino, así como también sistemas que alienten la innovación permanente tanto en la gestión pública como en la prestación de servicios [Iglesias, 2011].

Como cabe deducir, la concertación de decisiones entre actores con distintas realidades e intereses no es sencillo; se requiere que todos o la mayoría de ellos, comprendan los beneficios del trabajo conjunto a mediano/largo plazo para así poder superar la búsqueda de ventajas cortoplacistas. Será responsabilidad en primer lugar del estado local, pero también de los actores que allí participen, el crear un ambiente de confianza institucional que permita el trabajo conjunto.

PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA

Según Fernández Güell (1997, p. 54) “[*La planificación estratégica es un proceso creativo que sienta las bases de una actuación integrada a largo plazo, establece un sistema continuo de toma de decisiones que comporta riesgo, identifica cursos de acción específicos, formula indicadores de seguimiento sobre los resultados e involucra a los agentes sociales y económicos locales a lo largo de todo el proceso*”.

Los componentes más representativos que distinguen a la planificación estratégica de la tradicional son la flexibilidad y la participación de actores tradicionalmente ajenos a la toma de decisiones.

Los planes tradicionales a menudo fallaban en su accionar por su alto nivel de rigidez, determinaban las metas y las maneras de alcanzarlas sin ningún margen de maniobra. Quienes optan por planificar de forma estratégica en cambio, son conscientes que, debido a la complejidad de la realidad, en la fase de aplicación de cualquier plan, se producirán imponderables que requerirán de creatividad y pensamiento táctico para capitalizarse de forma positiva. Idealmente, si los objetivos fueron correctamente establecidos, deberían mantenerse constantes y el debate se centraría en las posibles estrategias de consecución.

La participación por su parte, funciona como un elemento legitimador del plan estratégico, ya que las acciones y estrategias allí definidas fueron previamente debatidas, discutidas y negociadas [Villar, 2009]; por ende, la generación de consensos es un objetivo clave de todo plan estratégico [Schulte, 2003].

Los procesos de planificación estratégica de destinos turísticos constan de forma genérica de cuatro fases: a) fase preliminar b) diagnóstico c) planificación d) gestión.

Siguiendo a Vilarino y Gómez Orea (2013), en la fase preliminar se construye un “proyecto del plan”, es decir, una especie de bosquejo que constituirá el andamiaje sobre el que se construirá el futuro plan. Para ello es necesario que se definan ciertos aspectos como el espacio geográfico que será objeto del plan, que problemáticas se abordarán y bajo qué enfoque, cómo será la metodología de confección del plan y de participación, quienes serán los encargados -individuos e instituciones- de llevarlo a cabo, cuál es el diagnóstico inicial por el que se decidió realizar un plan estratégico,

cuál será el cronograma de tareas, y por último, pero no menos importante, como se utilizará y cuál es el presupuesto para la elaboración del plan.

La segunda fase, o fase de diagnóstico es aquella en la que se estudia, valora y analiza el sistema territorial y sus posibles evoluciones futuras en caso de no recibir una intervención propicia. Existen distintas formas de realizar el diagnóstico. La más común corresponde al enfoque estratégico, es decir, se realiza un diagnóstico interno y uno externo, donde constan todos los factores que pueden incidir positiva o negativamente en el desarrollo turístico del lugar. También es posible partir de diagnósticos sectoriales (por actividad económica) que luego se integran en uno final. En cualquiera de los casos, los resultados se suelen sistematizar en una Matriz FODA o en una Matriz de Potencialidades, Limitaciones y Problemas en el Desarrollo Turístico [Vilarino y Orea, 2013].

Junto con el diagnóstico, se realizan ejercicios prospectivos que tienen como objetivo clarificar los posibles escenarios futuros. Usualmente, se trabaja estableciendo tres escenarios básicos: a) el tendencial, que señala hacia donde marcha el sistema territorial en caso de no recibir intervención, b) el ideal, es decir, el mejor de los escenarios y c) el de concertación, que marca dentro de los escenarios positivos, cual/cuales son viables [Vilarino y Orea, 2013].

A partir de ese momento, comienza la fase de planificación propiamente dicha, en la que se definen, entre otras cuestiones, los objetivos del plan y el sistema de indicadores a utilizar [Vilarino y Orea, 2013].

Los objetivos son una expresión concreta de los resultados esperados en un plazo determinado; se componen de cuatro elementos: a) atributo, refiere a la dimensión de medición (ej. turismo receptivo), b) escala de medida, unidades en las que se va a valorar el cumplimiento del mismo (cantidad de turistas, porcentaje de ocupación hotelera, etc.), c) umbral (meta numérica a alcanzar) y d) plazo [Barcos, 2009]. A fin de que sean factibles, los objetivos deben ser analizados por viabilidad atendiendo a la situación del territorio y ordenados de forma jerárquica en función de su importancia.

Por su parte, los indicadores²⁶ se utilizarán para medir el nivel de cumplimiento de los objetivos y monitorear el estado de situación; deben ser específicos, factibles de medir, creíbles, comparables, representativos de la variable que se quiere determinar, sensibles a los cambios que atraviese el fenómeno estudiado, poseer valor predictivo de modo de servir como alerta y ser integrables a otras herramientas de planificación y gestión de destinos turísticos. A nivel nacional, sería deseable establecer un único sistema de indicadores básicos comunes a todos los destinos turísticos que permitan la comparabilidad del estado de situación en los mismos, seguidos de un sistema complementario de indicadores propio de cada destino que permita tener en cuenta las especificidades de los mismos en materia ambiental, social y económica [Sánchez, 2011].

Teniendo ya el estado de situación y los objetivos planteados, comienza la etapa de formulación de alternativas. Siguiendo a Vilarino y Orea (2013, p. 150) “[u]na alternativa es un conjunto coherente y compatibilizado de propuestas o medidas para la consecución del conjunto de los objetivos”. Para la generación de alternativas estos autores proponen que se trabaje por aproximaciones sucesivas, de modo de que los sucesivos avances en la consideración de las opciones vayan depurando las ideas.

En líneas generales, existen tres clases de propuestas: a) de regulación (normativas) dirigidas a controlar los usos de suelo, b) de intervención (generalmente asociadas a la mejora de la infraestructura pública) y c) de gestión, relacionadas con aspectos más intangibles como la mejora de sistemas de información o control, capacitaciones, etc. [Vilarino y Orea, 2013].

La selección de las alternativas se realiza en función de análisis multi-criterio similares a los descriptos en la sección de ordenamiento territorial turístico.

CONCLUSIONES

Los destinos turísticos pueden y deben establecer las bases de su desarrollo futuro. Se ha observado que el turismo es una actividad autodestructiva cuando es dejada a libres manos del sector privado, por esta razón, se requiere que la actividad sea planificada y gestionada de manera integral, desde la figura del estado pero con la participación del sector privado y la comunidad local, a fin de lograr un equilibrio dinámico entre la explotación y protección del recurso llamado destino turístico.

Las mejoras en los transportes y las comunicaciones debido a las fuerzas de la globalización han reducido las distancias haciendo que destinos tradicionalmente alejados, ahora compitan entre sí. Por

²⁶ Los indicadores son instrumentos que relacionan dos o más variables a fin de medir el estado de situación de un elemento que forma parte del sistema turístico de un destino (Sánchez, 2011).

ende, la búsqueda de competitividad es un factor absolutamente estratégico para los destinos turísticos.

Sin embargo, y de manera opuesta a la manera en que se entendía la competitividad de destinos hace unos años, hoy se considera que ésta requiere de armonía entre el accionar privado y el público, a fin de que los componentes sociales, ambientales y empresariales del destino pueden manifestarse en su mayor esplendor.

Sólo así, los destinos podrán apostar a un turismo de calidad y sostenible que beneficie a la comunidad en general. Como expresa la OMT (2002), el principal desafío consiste en beneficiarse de la globalización, aprovechando el dinamismo exógeno para el provecho endógeno.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

1. Acerenza, M. (2007). En M. Acerenza, Desarrollo sostenible y gestión del turismo. México: Trillas.
2. Almirón, A., Bertonecello, R., y Troncoso, C. (2006). Turismo, patrimonio y territorio. Estudios y perspectivas en turismo, 15, 101-124.
3. Vera Rebollo, F. (1992). La dimensión ambiental de la planificación turística: una nueva cultura para el consumo turístico. Papeles de Geografía, 18, 195-204.
4. Ferreras, A., & Hugo, V. (2010). Factores críticos de éxito y evaluación de la competitividad de destinos turísticos. Estudios y perspectivas en turismo, 19(2), 201-220.
5. Iglesias, C. (2011). La Gestión integrada de calidad en destinos turísticos. Desarrollo y Gestión de Destinos Turísticos, políticas y estrategias.
6. Méndez, R. (2002). Innovación y desarrollo territorial: algunos debates teóricos recientes. EURE, 28(84), 63-83.
7. Dourojeanni, A. (1999). La dinámica del desarrollo sustentable y sostenible.
8. Ávila Bercial, R., y Barrado Timón, D. (2005). Nuevas tendencias en el desarrollo de destinos turísticos: marcos conceptuales y operativos para su planificación y gestión. Cuadernos de Turismo, 15, 27-43.
9. González, R. C., & Mendieta, M. D. (2009). Reflexiones sobre la conceptualización de la competitividad de destinos turísticos. Cuadernos de Turismo, (23), 111-128.
10. Mazón, A., y Moraleda, L. (2013). La cooperación público privada en el ámbito de la promoción de los destinos. El análisis de redes sociales como propuesta metodológica. Cuadernos de turismo, 31, 199-223.
11. Clavé, S., y Reverté, F. (2011). Planificación territorial del turismo. Editorial UOC.
12. Fernández Tabales, A. (2004). Turismo y ordenación del territorio. Cuadernos de Política Económica, 7, 35-47.
13. Pujadas, R., y Font, J. (1998). Cap. 1. Una aproximación conceptual a la ordenación del territorio. En R. Pujadas, y J. Font, Ordenación y planificación territorial (págs. 11-41). Madrid: Síntesis.
14. Requejo Liberal, J. (2004). Turismo y ordenación del territorio: ¿quién necesita a quién? Jornadas sobre turismo y ordenación territorial.
15. González, M. V. (2010). Gobernanza del Turismo: Retos y estrategias de las redes de destinos turísticos. Comunicación presentada al XV Congreso AECIT Dinámicas de transformación del Turismo en el siglo XXI. Tenerife (Islas Canarias).
16. Rodríguez, R. M., y Fernández, J. I. P. (2009). Desarrollo turístico y dinámica relacional: metodología de análisis para la gestión activa de destinos turísticos. Cuadernos de turismo, (23), 173-194.
17. Fernández Güell, José M. *Planificación estratégica de ciudades*. Barcelona: Gustavo Gili S.A., 1997, 240 p.
18. Villar, A. (2009). Elementos de la gestión local del turismo. Wallingre, N.; Villar, A. (Comps.), Desarrollo y gestión de destinos turísticos: políticas y estrategias. Bernal, Buenos Aires: Universidad Nacional de Quilmes, 229-249.
19. Schulte, S. (2003). Guía conceptual y metodológica para el desarrollo y la planificación del sector turismo (Vol. 25). United Nations Publications.
20. Vilarino, A. G., & Orea, D. G. (2013). Ordenación territorial. Mundi-Prensa Libros.
21. Barcos, S. J. (2009). Tres cuestiones esenciales para el aprendizaje de la administración. La Plata.
22. Sánchez, D. C. (2011). Indicadores turísticos en la Argentina: Una primera aproximación. Revista Investigaciones Turísticas, 2.
23. Organización Mundial del Turismo (2002), El turismo en la era de las alianzas, fusiones y adquisiciones. Madrid, OMT.



UNIVERSIDAD NACIONAL DE MISIONES
FACULTAD DE CIENCIAS ECONOMICAS



II Encuentro de Administración General de la Zona Litoral

En conjunto con la Asociación de Docentes de Administración General de la República Argentina (ADENAG) sumamos a los agasajos por los 50 años de la carrera de Administración de la Facultad de Ciencias Económicas de la UNaM,

VIERNES 01 DE DICIEMBRE 2017.



ANÁLISIS DE LOS LOGROS, DIFICULTADES Y RESULTADOS ALCANZADOS EN LA EXPERIENCIA PILOTO DE PRESUPUESTO PARTICIPATIVO EN LA CIUDAD DE POSADAS, MISIONES

Chemisquy, Antonio Emilio anemche@gmail.com

Czubarski, Ana María anaczubarski@hotmail.com

Paprocki, Letizia Mariel letiziapaprocki@gmail.com

Ramirez, Alejandra aml-ramirez@hotmail.com

Objetivos:

Objetivo general:

El objetivo general del presente trabajo es contribuir al conocimiento de las cuestiones técnicas del modelo de presupuesto participativo a través del análisis del proceso de implementación e impacto contable administrativo de la experiencia presupuesto participativo Posadas, del año 2016, desde el punto de vista de la contabilidad pública, para aportar a la optimización de su aplicación.

Objetivos específicos:

En función del objetivo general definido, se proponen los siguientes objetivos específicos para alcanzar su consecución:

- Relevar experiencias exitosas de presupuesto participativo en el orden municipal, analizando las formas en que se desarrollaron, y los inconvenientes y soluciones que se plantearon;
- Relevar y sistematizar el desarrollo de la experiencia presupuesto participativo Posadas, detallando las etapas de su implementación;
- Analizar en cada etapa sus logros y dificultades, así como los resultados alcanzados, y el impacto administrativo contable de la aplicación de este modelo presupuestario;
- Detectar los problemas que surjan, y proponer las acciones correctivas correspondientes a la luz de la doctrina de la contabilidad pública;
- Definir líneas de mejoras para la optimización de la aplicación del modelo en la municipalidad de Posadas.

Metodología de desarrollo:

Técnicamente la metodología a emplear será la inductiva, o sea lograr las conclusiones como un conocimiento derivados de los hechos de la experiencia.

Para alcanzar el objetivo propuesto, se procederá a relevar y analizar fuentes secundarias a las que se tenga acceso a través de publicaciones científicas y metodologías descriptas en publicaciones de organismos internacionales, páginas web, etc.

Por otra parte se relevará y sistematizará el desarrollo de la experiencia presupuesto participativo Posadas, procediéndose al análisis, en cada etapa, de los logros y dificultades que surgieron durante el desarrollo de la experiencia, contrastando los resultados esperados con los resultados alcanzados y el impacto administrativo contable de la aplicación de este modelo presupuestario en la Municipalidad de Posadas.

Marco teórico:

El Presupuesto Participativo consiste en incluir a la población en la elaboración del presupuesto público determinando una porción del él sobre la que se aplica el procedimiento, donde la ciudadanía determina el orden de prioridades en la aplicación de los recursos, es decir en las erogaciones del estado, y con posterioridad, en la etapa de control.(1)

De Sousa, lo define como un proceso de democracia directa, voluntaria y universal mediante el cual los ciudadanos, en asambleas públicas, discuten y deciden sobre el presupuesto y las políticas públicas – fijan las prioridades de gastos – y a su vez controlan la gestión del gobierno, pasando a ser protagonistas permanentes de la gestión pública. (2)

El primer antecedente de implementación de presupuesto participativo nace en la ciudad de Porto Alegre – Río Grande Do Sul, Brasil –, tras la victoria del partido de los trabajadores (PT) y surge a raíz de las fuertes desigualdades sociales que imperaban y de los limitados recursos con que se contaba para cubrir las expectativas que emergían del sector menos favorecido. Se ideó un sistema de asambleas que permitió a la ciudadanía incidir en las decisiones sobre el gasto municipal estableciendo prioridades de acción.

Esta experiencia inicial se ha replicado convirtiéndose en una experiencia modelo que ha sido premiada y reconocida por Organismos Internacionales y replicada por otros gobiernos municipales del continente americano y de otros países del mundo, con diferentes características. (3)

En nuestro país, son numerosas las experiencias en presupuesto participativo.

En Rosario, desde fines de la década del 80, se viene llevando adelante experiencias participativas impulsadas desde diversas áreas de la gestión municipal. Estas experiencias, parciales, algunas producidas en micro espacios, fueron la base para orientarse a una propuesta participativa integral. (4)

En Buenos Aires se pone en marcha durante el año 2002, de acuerdo a lo establecido en el Art. 52 de la Constitución de la Ciudad y los Art. 9 y 29 de la Ley N° 70 de Sistemas de Gestión, Administración Financiera y Control del Sector Público-, convocando en esa primera oportunidad cerca de 10.000 habitantes que se incorporaron al proceso.

Pueden citarse otros ejemplos de utilización del presupuesto participativo en municipios del país sobre todo a partir de los años 2007 / 2008 como ser La Plata, Bella Vista, Córdoba o Godoy Cruz. Comenzando a partir del año 2011 a adoptar este modelo municipios más pequeños como el caso de Cañada de Gómez, Santa Fe, Mercedes, Corrientes, Cerrito, Entre Ríos y Resistencia, entre otros. (5)

Conclusiones parciales:

En el presente trabajo se presentan las conclusiones parciales en atención al cumplimiento del objetivo específico que propone analizar en cada etapa los logros y dificultades que se presentan, así como los resultados alcanzados.

Implementación del Presupuesto Participativo

La ciudad de Posadas en la modificación de su Carta Orgánica ocurrida en el año 2010, ha incorporado el derecho de la ciudadanía de participar del presupuesto público municipal, opinando sobre la aplicación de los fondos públicos y controlando las rendiciones de cuentas referentes a su utilización.

En el año 2013 se dicta la Ordenanza V - N° 21 (antes 3257) que instituye el proceso de Presupuesto Participativo, definiéndolo como el procedimiento a través del cual los vecinos establecen las prioridades en la asignación de recursos sobre la base del 1,5 % del presupuesto general de gastos y cálculo de recursos y el plan de inversiones públicas de la Ciudad de Posadas, mediante propuestas elaboradas por las comisiones vecinales o asambleas barriales; así como también su seguimiento y control. En el año 2016 la municipalidad lanza la primera experiencia del presupuesto participativo Posadas, desarrollando una propuesta de siete etapas para alcanzar con éxito su propósito, la participación ciudadana para la definición de las acciones u obras, en esta oportunidad, por un monto pre establecido de \$18.000.000 (dieciocho millones de pesos) a incorporarse en el Proyecto de Presupuesto 2017.

La experiencia se implementó determinada en 7 etapas: a) lanzamiento y difusión; b) asambleas barriales de propuestas y pre-selección; c) jornadas de análisis técnico y devolución; d) feria de proyectos y posterior jornada de votación simultánea; e) escrutinio y publicación de resultados; f) incorporación al presupuesto general de gastos y recursos del año 2017; y g) desarrollo, ejecución y control.

Se presenta a continuación el análisis de cada una de ellas:

Etapa	Logros y dificultades	Resultados alcanzados
a) Lanzamiento y difusión	Logros: se concretaron las acciones para el cumplimiento de la etapa. Dificultades: se inició con posterioridad al plazo en que estaba previsto (mes de marzo), concretándose en el mes de junio.	Se realizaron talleres de “Técnicas de Facilitación de Talleres Participativos” para egresados del IMES, quienes, en sus roles de “facilitadores” han desempeñado tareas de guía y acompañamiento en las asambleas barriales que se realizaron en los meses de junio y julio, y en el proceso de votación de los proyectos comunales realizados en agosto.
b) Asambleas barriales de propuestas y pre-selección	Logros: se concretaron las acciones para el cumplimiento de la etapa. Dificultades: se inició con posterioridad al plazo en que estaba previsto (mes de abril y mayo), concretándose desde el 15 de junio y el 15 de julio.	Se presentaron en total 183 proyectos. Luego algunos fueron eliminados porque no cumplían con las condiciones técnicas o excedían del presupuesto previsto, y 31 proyectos han sido unificados.

c) jornadas de análisis técnico y devolución	Logros: se concretaron las acciones para el cumplimiento de la etapa. Dificultades: se inició con posterioridad al plazo en que estaba previsto (mes de abril y mayo), concretándose en dos tramos, entre el lunes 27 de junio al 29 de julio y del 25 de julio al 12 de agosto respectivamente.	108 proyectos pasaron las instancias de las asambleas y jornadas técnicas.
d) feria de proyectos y posterior jornada de votación simultánea	Logros: desde el 15 hasta el 21 de agosto los vecinos pudieron conocer cada una de las propuestas en la Feria de Proyectos que se realizó en las nueve delegaciones municipales. La votación tuvo lugar el domingo 21 de agosto de acuerdo a los plazos previstos; en esta etapa no se presentaron obstáculos.	Se han presentado a votar 4.378 vecinos. Para la votación se contó con dos máquinas del Vocomi: una de ellas para el sufragio de quienes ya conocían el sistema, otra para informar a quienes necesitaron ser orientados y la tercera en carácter de urna electrónica itinerante.
e) escrutinio y publicación de resultados	Logros: El Escrutinio público tuvo lugar el día 22 de agosto, e inmediatamente se efectuó la presentación institucional de todos los proyectos ganadores en la plaza 9 de Julio y en las Delegaciones municipales. Esta etapa se desarrolló sin dificultades.	Al finalizar la votación, se realizó el escrutinio provisorio con presencia de autoridades de mesa, delegados, tribunal y veedores interviniendo la Escribanía Municipal con la correspondiente Actuación Notarial, donde quedan denotados los ganadores, denominación del proyecto, importes y demás datos que se consideren de interés.
f) incorporación al presupuesto general de gastos y recursos del año 2017	Logros: Todos los proyectos declarados ganadores fueron incorporados en el Proyecto de Presupuesto de Gastos y Cálculo de Recursos 2017, que fuera aprobado en diciembre de 2016. No se registraron dificultades ni observaciones para su aprobación, por parte del Honorable Concejo Deliberante de la Ciudad.	Con la Actuación Notarial la Secretaría de Obras Públicas procedió a la inclusión de las obras dentro del Plan de Obras del Ejercicio Financiero 2017, tomando intervención la Secretaría de Hacienda y sus dependencias específicas, en la inclusión presupuestaria y provisiones financieras, exponiéndolas en forma completa, o sea, obras que cuentan con fondos específicos, propios y aquellas del presupuesto participativo. Como resultado final del proceso de Presupuesto Participativo se han incorporado al Presupuesto General de Gastos y Cálculo de Recursos de la Ciudad de Posadas 33 proyectos de los vecinos, que representan la suma de \$ 17.773.611.
g) desarrollo, ejecución y control	En curso en el año 2017. Será evaluado con posterioridad.	En curso en el año 2017. Será evaluado con posterioridad.

Fuentes consultadas

- (1) Paprocki, L., “El presupuesto público como herramienta para los municipios”, 1° Ed. EdUNaM, Posadas, Misiones, 2012.
- (2) De Sousa, U., “Presupuesto Participativo: la experiencia Río Grande do Sul”, Eudeba: Instituto de Estudios y Formación CTA, 1998.
- (3) Goldfrank, B., “Los procesos de presupuesto participativo en américa latina: éxito, fracaso y cambio”, Revista de Ciencia Política (Santiago), Vol. 26, N°2, 2006. <http://dx.doi.org/10.4067/S0718-090X2006000200001>
- (4) Gorban, P. “Una ciudad participativa y eficaz: Derecho a un estado municipal transparente y cercano a la gente. Doc. aportes adm. pública gest. estatal, Ciudad Autónoma de Buenos Aires, n. 6, dic. 2005 . Disponible en <http://www.scielo.org.ar/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1851-37272005000100007&lng=es&nrm=iso>. accedido en 23 mayo 2014
- (5) Signorelli, G. “Presupuesto Participativo en ciudades intermedias de la provincia de Santa Fe: los casos de Santo Tome, Firmat y San Lorenzo (2012-2016)”. De Prácticas y discursos / Universidad Nacional del Nordeste / Centro de Estudios Sociales. Año 6. N° 7. 2017.

HABILIDADES Y COMPETENCIAS LAE. REFLEXIONES ACERCA DEL APOORTE DE LAS PRACTICAS DE SIMULACION APLICADAS A LA ENSEÑANZA.

Caso de aplicación: Decisiones de Inversión

Marturet, Florencia Lía, fmarturet@gamil.com

Bernal, Laura Magali, bernal@fce.unam.edu.ar

Fac. Ciencias Economicas – UNaM

Objetivos,

El presente trabajo, propone reflexiones acerca de la planificación de la enseñanza. Intenta constituirse en un aporte de innovación para actividades tendientes al mejoramiento de adquisición de las competencias y habilidades de los graduados LAE, necesarias para el desarrollo de la profesión según lo prescribe el Plan de Estudios, a través del análisis de una actividad didáctica.

Conduce a reflexionar sobre nuestra propia práctica, para considerar qué aportes se pueden realizar desde nuestras cátedras, a fin de contribuir al desarrollo de las competencias de graduados en el ámbito de la Facultad de Ciencias Económicas. UNaM.

Desarrollo

Estudios sobre requerimientos en la formación de administradores, nos dan sustento para proponer dar respuesta a preguntas como, ¿para qué los estamos formando?, ¿cuáles deben ser los conocimientos que se les deben proporcionar a los estudiantes?, ¿qué habilidades deben desarrollar? Esto plantea una reflexión respecto de las metodologías para la enseñanza y aprendizaje que nos permitirá definir un claro perfil del egresado para retroalimentar el programa curricular de la carrera con contenidos adecuados y con una visión que busque la formación de profesionales aptos para participar con eficiencia en el campo profesional, con sentido crítico y capacidad innovadora de acuerdo a las condiciones del mercado laboral.

Es por ello, que como metareflexión docente, se ha pensado en poner a consideración, el desarrollo de un taller denominado “Simulación de Inversiones en el Sistema Bursátil”, destinado a los alumnos que cursan la asignatura “Administración Financiera” en el primer cuatrimestre del 4to año del Plan de Estudio correspondiente a las carreras de Licenciado en Administración de Empresas.

El Programa de Difusión Bursátil (PRO.DI.BUR) permite desarrollar contenidos curriculares con actividades del mundo real, permitiendo a los estudiantes participar de una simulación de inversión en el sistema bursátil. El certamen esta planteado entre estudiantes de diferentes instituciones. Las inversiones se realizan a través de una página de internet con dinero virtual, permitiendo invertir en algunos instrumentos del sistema, con precios reales del día en que los estudiantes participan.

El futuro profesional debe desarrollar habilidades que contribuyan a su formación además de las habilidades técnicas a los efectos de hacer frente al continuo cambio donde surgen nuevas técnicas e instrumentos financieros y sofisticadas herramientas de computación para la toma de decisión. Surge la necesidad abordar nuevos métodos y estrategias de enseñanza con las que puedan interpelar los conocimientos adquiridos, relacionarlos, evaluar su aplicabilidad, tener iniciativa, valorar el trabajo en equipo, tener una visión global de negocios, para todas las decisiones ya sean de su vida profesional como personal.

Marco teórico

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

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

En el ámbito de la Facultad de Ciencias Económicas, la descripción de dichas competencias y habilidades, se desarrolla a partir del trazado del “Perfil del Título” propuesto en el Plan de Estudio. En

la carrera de grado Licenciatura en Administración de Empresas de la FCE. UNaM, éstas se detallan en la Resolución CS N° 029/02 que integra la propuesta académica de esta facultad²⁷.

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

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

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

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

... *transmitir ideas, opiniones y recomendaciones en forma comprensible, tanto oral como escrita...*

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

En la propuesta presentada, se considera el conocimiento como un producto abierto generado en un proceso constructivo orientado, ya que al ser una actividad que promueve la autonomía, el descubrimiento del saber es en cierta manera libre, primando el desarrollo y su lógica.

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

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

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

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

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

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

Aplicándolo a la identificación de las competencias y habilidades LAE, dentro de la idea de formación de profesionales reflexivos, esta es una manera de dar cuenta de los conocimientos, sin necesi-

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

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

dad de pruebas adicionales para demostrar capacidad de enfrentar situaciones de la práctica, y que les ayudará en su trayecto de “*umbralidad de egreso*”.

Ayuda al estudiante a tomar conciencia de su valor en situaciones concretas, donde se necesita un abordaje amplio que permita articular distintas situaciones sociales, culturales, históricas y demás que hacen al entorno de actuación.

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

Se estarán evidenciando también la adquisición de cierto tipo de habilidades. Entre las más valiosas para el profesor:

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

Frida Díaz Barriga (2003;9), al tratar el paradigma de la *cognición situada*, menciona algunas estrategias de enseñanza situada, enfatizando aquellas centradas en el aprendizaje experiencial y situado. En todas ellas resaltan el desarrollo de capacidades reflexivas y en el pensamiento de alto nivel, su enfoque hacia la construcción de conocimiento en contextos reales, como la participación en prácticas sociales auténticas, entre otras.

Por su parte, Anahí Masteche (2007), sostiene que si a los alumnos les decimos todo el tiempo lo que tienen que leer y cómo hacerlo, no los preparamos para enfrentarse a información desorganizada. Necesitan criterios para seleccionarla, para evaluar su validez y pertinencia. Por ello, en su trayecto de formación los alumnos deben adquirir conocimientos, modelos y teorías, y habilidades como el discernimiento que les permitan construir criterios para la búsqueda, reconocimiento, organización y selección de la información, adaptándola al contexto de aplicación.

Conclusiones finales

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

El realizar esta actividad contextualizada de operatoria en el mercado de valores les permitió a los estudiantes tener una visión ampliada llevando a la práctica los conceptos teóricos y ejercicio áulicos aprendidos en el desarrollo de las clases. Ampliando la capacidad de análisis y entendimientos de datos financieros, la posibilidad de intercambiar ideas y posiciones respecto a las distintas alternativas del mercado, así como los diferentes tipos de activos y sus posibilidades de inversión. Las competencias y capacidad se construyen a partir de situaciones que implican usar el conocimiento para aplicarlo a tareas propias de la profesión.

Finalmente, como punto de llegada, se apunta a que el alumno integre la teoría y la práctica mediante la aplicación a situaciones concretas en su recorrido por el trayecto de formación. Se intenta pensar la enseñanza con la intención de elaborar estrategias que permitan acortar las distancias entre las condiciones de la realidad y las aspiraciones educativas.

Intentamos aportar desde el aula al desarrollo de la idea de aprender a “ser”, ya que siempre al elegir una carrera, profesión u ocupación, elegimos una forma de vida.

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

Fuentes consultadas

1. Alcalá, M. T.. *El Conocimiento del Profesor y Enfoques Didácticos*. Departamento de Humanidades. Facultad de Ciencias Exactas y Naturales y Agrimensura. UNNE, 2002.
2. Alcalá, M. T. *La Planificación Didáctica*. Ficha de Cátedra “Didáctica I”. Departamento de ciencias de la Educación. Facultad de Humanidades. UNNE, 2005
3. Araujo, S. Abordajes del proceso de enseñanza y práctica pedagógica En *Docencia y Enseñanza. Una introducción a la didáctica*. (pp 75 -132). Buenos Aires: Universidad Nacional de Quilmes Editorial, 2006.

4. da Cunha, M. I. Aula universitaria: innovación e investigación. En *Universidad futurante: producción de la enseñanza e innovación*. (pp.15-21) Buenos Aires: Facultad de Filosofía y Letras. UBA, 1999.
5. Díaz Barriga, Frida. *Enseñanza situada: Vínculo entre la escuela y la vida*. México. McGraw Hill, 2005.
6. Lucarelli, E. *Prácticas innovadoras en la formación de docentes universitarios*. Revista Educação. Porto Alegre: PUCRS. Año XXVII N° 3, 2004
7. Mastache, A. *Formar personas competentes: desarrollo de competencias tecnológicas y psicosociales*. Buenos Aires: Noveduc, 2007. Cap. 1, 2, 3, 4 y 9.
8. Rueda, M. *La evaluación del desempeño docente: consideraciones desde el enfoque por competencias*. Revista Electrónica de Investigación Educativa, 11 (2). Recuperado el 1 de noviembre de 2009, en: <http://redie.uabc.mx/vol11no2/contenido-rueda3.html>
9. Schön, D. *La formación de profesionales reflexivos. Hacia un diseño de la enseñanza y el aprendizaje en las profesiones*. Paidós. España, 1992
10. Zabalza, M. A. *Competencias docentes del profesorado universitario. Calidad y desarrollo profesional*. Madrid: Narcea, S.A. de Ediciones. 2003.
11. PRO.DI.BUR <https://prodibur.sba.com.ar>

LAS TIC EN LA GESTION DE LAS ORGANIZACIONES

Mariela Cristina Mazur - Correo: mazurunam@gmail.com
Facultad de Ciencias Económicas-UNaM

RESUMEN

Las nuevas tecnologías crean nuevos lenguajes y formas de representación, y permiten crear nuevos escenarios que mejoran la gestión y formas de negociación en las organizaciones las cuales no pueden quedar al margen, deben incorporar estos nuevos lenguajes digitales y formas de comunicación. Las TIC nos permite transformar y mejorar las prácticas educativas y en las organizaciones trabajar en proyectos tele temáticos entornos de trabajos colaborativos pudiendo contactarnos con clientes, proveedores, entidades financieras, entre otros potenciando la vinculación y el intercambio económico.

Las TIC son herramientas que potencian no solo la búsqueda de información, su selección análisis, síntesis sino que permiten elaborar informes de gestión que requieren las organizaciones para el cumplimiento de sus fines.

Los nuevos medios digitales y audiovisuales favorecen el contacto entre el producto a vender y los clientes actuales o potenciales.

En ese proceso de enseñanza aprendizaje de las TIC, los estudiantes van construyendo significados en forma colaborativa y dan sentido a los contenidos de enseñanza a través del desarrollo de las actividades propuestas.

MARCO TEORICO

La organización es según Litterer: “Es una unidad social, dentro de la cual existe una relación estable entre sus integrantes, con el fin de facilitar la obtención de sus objetivos o metas.”

Harold Koontz y Cyril O’Donnell, sostiene que Organizar es agrupar las actividades necesarias para alcanzar ciertos objetivos, asignar a cada grupo un administrador con la autoridad necesaria para supervisarlos y coordinar tanto en sentido horizontal como vertical toda la estructura de la empresa. Las organizaciones son unidades sociales deliberadamente constituidas, que persiguen múltiples fines y objetivos.

Las organizaciones se caracterizan por:

- ✓ Tienen una actividad social sostenida, es decir con permanencia en el tiempo.
- ✓ No nacen naturalmente, sino que existe una intención deliberada al constituir las, es decir existe una voluntad concreta.
- ✓ Tienen una estructura estable, ya que están divididos jerárquicamente, lo cual se representa a través de organigramas.
- ✓ Constan con la presencia de uno o más centros de poder que controlan los esfuerzos concordados de la organización y la dirigen hacia sus fines predeterminados.
- ✓ Tienen fines diversos u objetivos múltiples.
- ✓ Se relacionan con el medio en el cual se insertan
- ✓ Está formada por individuos que se pueden cambiar (se excluye la familia).
- ✓ Tienen tamaño, el cual está dado por el número de individuos que la integran.
- ✓ Son complejas debido a la evolución de los hombres.
- ✓ Existe una interdependencia de elementos (tecnología y cultura – planeación y control).

Fayol (1916) por su parte, definió las seis funciones básicas de la organización vista como un todo:

- ✓ la función técnica, que tiene que ver con la producción.
- ✓ la función comercial, vinculada a las compras y ventas.
- ✓ la función financiera, aquella relacionada con la búsqueda y utilización de capital.
- ✓ la función de seguridad cuyo objetivo era salvaguardar las propiedades y personas.
- ✓ la función de contaduría, con la encomienda de los registros contables y análisis estadístico.
- ✓ la función administrativa, la cual describía las actividades básicas de todo administrador: planeación, organización, integración y control

Otra visión relevante propuesta por Morgan (1996), se refiere a la metáfora que relaciona a las organizaciones con el cerebro bajo el enfoque de la auto-organización. Esto quiere decir que las organi-

zaciones funcionan a partir del procesamiento de información, basado en la visualización del entorno y la retroalimentación. Así mismo, Morgan destaca la capacidad de flexibilidad y adaptación a los cambios por parte del cerebro. Sobre la capacidad de las organizaciones de procesar información y tomar decisiones en función de ello se puede ubicar la teoría de la racionalidad limitada de Herbert Simón (1947) la cual sugiere que los tomadores de decisiones no pueden contemplar todas las posibilidades y por ende son limitados en su comprensión de las implicaciones de las decisiones.

Dicha capacidad de auto organización puede interpretarse como la manera en que las organizaciones utilizan su capacidad de aprender. Según Senge (1990) la organización de aprendizaje emerge del clima creado por cinco disciplinas: el pensamiento sistémico, el dominio personal, modelos mentales, una visión compartida y el aprendizaje en equipo.

El uso de las TIC en las organizaciones constituyen herramientas estratégicas que pueden actuar como herramientas de apoyo a la búsqueda y organización de la información (base de datos, redes conceptuales), a la comprensión de las relaciones funcionales (hojas de cálculo Excel, simulaciones etc), a la interpretación de la información (herramientas de visualización, o la comunicación entre personas (correo electrónico, videoconferencias mensajería instantánea, chats).

En este sentido los estudiantes son considerados nativos digitales, nacieron con estas nuevas tecnologías y las han incorporado a su vida cotidiana, aprenden en todo momento y lugar lo que Nicolas Burbules llamo aprendizaje ubicuo.

Sostenía Burbules (2009b):

...”se produce conocimiento en todas partes, y esta producción de conocimiento tiene lugar todo el tiempo. No es solamente estando en la facultad o en el aula, sino en la casa, en el lugar de trabajo, en el café; los estudiantes están aprendiendo de otras maneras y aprendiendo información nueva en muchos sectores, la mayoría de los cuales no tienen conexión con la facultad, con el colegio, con la escuela. Y creo que esto, que yo llamo “aprendizaje ubicuo”, representa un desafío para las escuelas y los educadores. Desarrollar nuevas asociaciones de colaboración con estos otros lugares de aprendizaje y ayudar a los estudiantes en las escuelas a relacionar el aprendizaje que tiene lugar en otros sitios donde están aprendiendo.

Las cosas de la escuela son importantes, pero también es importante relacionarlas con ese aprendizaje en internet, en la cultura popular, en los medios y la televisión porque esta es una generación que está aprendiendo en muchísimos lugares y en un montón de maneras distintas”.

Las organizaciones para tener éxito necesitan contar con buena información y las TIC son herramientas que colaboran en este sentido para brindarles el soporte necesario para cumplir con sus fines y facilitarles el proceso de la Toma de Decisiones.

Es importante que los estudiantes conozcan las ventajas de cada una de estas herramientas TIC, que hoy se encuentran al alcance de todos en forma gratuita en internet y poder así prestar no solo un servicio de excelente calidad sino brindar informes que favorezcan a las organizaciones su permanencia en el tiempo y su sustentabilidad.

OBJETIVOS

- ✓ Incorporar las TIC en la gestión de las organizaciones con una mirada integral y holística y como herramienta de control, como así para la construcción de indicadores y de propuestas de mejora continua.
- ✓ Explorar las nuevas posibilidades que ofrecen las TIC para desarrollar competencias digitales y alcanzar los objetivos que persiguen las organizaciones.
- ✓ Reflexionar acerca de las transformaciones que implica la integración de las Tic en los procesos de Planificación, organización, dirección y control

METODOLOGIA DE DESARROLLO

La experiencia se llevó a cabo en el primer año de la carrera de Técnico Superior en Administración de Empresas, con un grupo de 15 estudiantes, del Instituto Superior Hernando Arias de Saavedra.

Se utilizó la técnica de observación participante, donde cada grupo debía visitar diez organizaciones de su barrio, sean antes con o sin fines de lucro.

El objetivo de este trabajo de campo era que puedan reconocer el tipo de organización, su forma jurídica, como estaban integradas, que recursos disponían, que objetivos perseguían, los productos

que vendían, como comercializaban sus productos, quienes eran sus clientes, principales proveedores, que identifiquen los recursos y fuentes de recursos con los que iniciaron ese emprendimiento.

Para lo cual debieron hacer uso de varias herramientas tecnológicas como audios, videos, fotografías, entrevistas (audacity, celulares), entre otros.

Luego de esta actividad debieron elegir un emprendimiento y hacer un trabajo final integrador incorporando en el mismo todos los conocimientos de las unidades temáticas desarrolladas en el programa durante el cursado 2017.

Para cumplir con ese TFI cada grupo busco información de su emprendimiento en internet, tuvieron que seleccionar información relevante, verificar sus fuentes, analizarla, sistematizarla, procesarla, vieron videos en Youtube, y armaron un slogan para sus productos en este sentido los medios de comunicación audiovisual jugaron un papel importante.

Hay que destacar en este sentido la importancia que tiene el lenguaje audiovisual es el que permite transmitir el mensaje mediante sonidos e imágenes, que transmiten mensajes verbales, así como mensajes no verbales, tanto disonantes como visuales.

Los Medios de Comunicación Audiovisuales “son herramientas que concretan la información que se quiere transmitir a través del lenguaje audiovisual, y son elemento importante en el proceso social de las personas, por lo cual las personas no aprenden solo en un centro educativo, sino que aprenden en todo momento y en todo lugar, aun cuando el individuo no es consciente de este aprendizaje.”

“Entender el lenguaje audiovisual hace que una persona sea más crítica y consciente de las influencias de agentes educativos informales tales como la televisión, la radio, el cine, la prensa o los comics, además permite una comunicación más efectiva con otros participantes”.

“Dentro de la Comunicación la imagen juega un papel muy importante en la sociedad actual, ya que los medios abordan de forma continua con imágenes de todo tipo que generalmente ocupa la publicidad para promover sus productos. Sin embargo es necesario recalcar que las películas, la televisión, y el internet cumplen un rol trascendental en las imágenes que reproducen, por ejemplo las películas muestran modelos de “personas perfectas”, los que luego se estereotipan y se transforman en modelos a seguir.”

En cada visita a cada organización sacaron fotografías para documentar el trabajo, es una forma de captar la realidad vivida en ese momento.

En la sociedad actual, la fotografía desempeña un papel importante como medio de información, como instrumento de la ciencia y de la tecnología, y como una forma de expresión creativa y artística. Es imprescindible en los negocios, la industria, la publicidad, el periodismo y en casi todo tipo de actividad de la vida contemporánea.

“La fotografía posee la capacidad de expresar los deseos y las necesidades de las capas sociales dominantes, y de interpretar a su manera los acontecimientos de la vida social”.

Luego tuvieron que hacer uso de herramientas del Google Drive, Google Doc (documento colaborativo) donde armaron un Manual de Misión y Función y Manual de Cuentas, en forma colaborativa con los integrantes del grupo.

Utilizaron un Software de Gestión Contable Tango Gestión para armar el Plan de Cuentas del emprendimiento.

Describieron el producto a vender mencionando sus atributos, determinaron su precio de costo para lo cual realizaron un análisis del mercado, determinaron el precio de venta, y la forma de comercializarlo por diferentes canales.

Fijaron la política de ventas y consideraron las políticas de compras de los proveedores. Diseñaron el Organigrama del emprendimiento describiendo los roles de cada integrante dentro del emprendimiento.

Se realizó un Plenario donde los grupos hicieron sus presentaciones finales haciendo uso de diferentes herramientas TIC como: prezzi, power point, padlet, powton. Se socializo en un BLOG el trabajo de los grupos



<https://procesocontabletic.blogspot.com.ar/>



“Emprendimiento Vinoteca JARP S.R.L”



Emprendimiento de Reparación de PC



“Emprendimiento Mueblería Misionera SRL”

CONCLUSIONES

Fue una experiencia enriquecedora para los estudiantes quienes pudieron explorar su entorno personal (su barrio) identificando las organizaciones vinculando sus saberes previos con los contenidos aprendidos, permito esta experiencia que los estudiantes puedan buscar información, seleccionar la más relevante, analizarla, y sistematizarla ,estimulo su creatividad al momento de realizar sus producciones, favoreció el armado de un portafolio de actividades, permitió una evaluación en proceso, y el desarrollo de habilidades cognitivas, actitudinales y procedimentales como la formación de futuros profesionales con un pensamiento crítico y reflexivo.

FUENTE BIBLIOGRAFICA.

1-JIMENEZ, Juan Antonio Sevilla. (2012) *Uso de la Fotografía en la producción del video documental*. Trabajo de Grado de Lic en Comunicación Social. Facultad de Comunicación Social. Universidad Central del Ecuador

2-FLUSSER, Vilém. *Hacia una filosofía de la Fotografía*. Editorial Trillas. México, 2000, pág. 74

3-BURBULES (2009) en: <http://edant.clarin.com/suplementos/zona/2009/05/24/z-01925084.htm> (última consulta: 30/4/2014).

4-COLL MAURI, Y ONRUBIA, *Análisis de los usos reales de las TIC*, Revista Electrónica de Investigación Educativa Vol. 10, No. 1, 2008 3.

GESTIÓN TICS EN AGRO NEGOCIOS DEL CHACO

César H. Dellamea

Oscar Masin

Rubén Geijo

UTN – Facultad Regional Resistencia.

Introducción

En las últimas décadas, los Agronegocios se constituyeron en la columna vertebral del Chaco productivo. Y las TICs con su paquete científico tecnológico se volvieron esenciales para su funcionamiento y en la búsqueda de una producción eficiente, en términos actuales.

Ante esta realidad, su aplicación se muestra con un crecimiento progresivo pero lento y aplicación de las TICs, aun insuficientemente conocida y con una base por ampliarse.

Ello, pesar del potencial aun por desarrollar, en agricultura de precisión, sistemas de monitoreo, posicionamiento y aprendizaje colaborativo, etc.

Todo lo cual ha sido estudiado reiteradamente por ONU-FAO o CEPAL en otras áreas geográficas del mundo.

Así, durante el año 2016 el equipo afectado al PID UTN 3994 “Gestión TICs en Agronegocios del Chaco” se abocó a la investigación bibliográfica y de datos secundarios existentes sobre el tema.

Desde fines de 2016 y primer semestre de 2017, se desarrollaron vinculaciones con instituciones y empresas vinculadas directamente al mismo, realizando además encuestas exploratorias –por entrevista- en el centro y sud oeste chaqueño, así como en la capital provincial, Resistencia.

De todo ello surge un enorme impacto socio económico, con oportunidades y amenazas muy significativas. Sobre todo, por las necesidades emergentes de reconversión del factor humano en todos sus niveles.

I. Objetivos

El objetivo central de la presente investigación, iniciada a fines de 2015, fue conocer qué y cómo las Nuevas Tecnologías de Información y Comunicaciones, incluyendo robótica, satelital y telecomunicaciones se vienen utilizando en los agro negocios del Chaco, vinculados a agricultura.

Ello, como base para la generación de “círculos virtuosos de agro negocios para el desarrollo humano local”, a partir de Universidades Nacionales que se involucren en nuevos procesos proactivos, tanto tecnológicos como culturales.

II. Método

A. Investigación exploratoria y descriptiva.

B. Multidisciplinaria.

C. Método historiográfico, con técnicas correspondientes al tratamiento de la documentación escrita. Especialmente, en lo que hace a la utilización de maquinaria agrícola y agroquímicos.

A partir de la década del '60 el sector agrícola chaqueño ingresó primero en una etapa de estancamiento y luego de crisis, de lo que hasta ese momento había sido el motor de la economía regional: el algodón.

Ante esta realidad el Estado provincial orientó las acciones hacia la diversificación productiva, la rotación de los cultivos y la tecnificación del agro. Se buscó reemplazar la superficie sembrada de algodón por girasol, maíz, sorgo, trigo, entre los más importantes cultivos. La incorporación de nuevos productos significó para el Chaco una transformación productiva sin antecedentes y llevó a la incorporación decidida de tecnología necesaria para puesta en producción de estos cultivos.

*Durante la década de los '90, generaron nuevas dinámicas para la economía nacional y regional, por cuanto se establecieron como pilares de la relación entre la política y la economía: la apertura externa, la economía de mercado y el achicamiento del Estado. A partir de ese momento, la especialización agrícola basada en la **ciencia** y **en la técnica** incluyó a un agro modernizado, en una **lógica competitiva** que acelera la entrada de la racionalidad en todos los aspectos de la actividad productiva.*

Durante este decenio se operó un importante crecimiento e internacionalización de la producción agraria, sustentado en:

- a) la adopción de tecnologías de punta en lo relativo a productos y procesos;
- b) la puesta en producción de áreas marginales mediante el empleo de nuevas técnicas agronómicas;
- c) transformaciones en el modelo de organización de la producción primaria; y
- d) la rearticulación de dicha producción en el marco de los circuitos agroalimentarios.

Los tres pilares básicos desde los cuales se han venido implantando los procesos tecnológicos innovativos son:

- . a) Biotecnología;
- . b) Oferta creciente de agroquímicos; y
- . c) Ingeniería Genética en permanente progreso.

En definitiva, este complejo cambio productivo-tecnológico generó que se instale de modo decisivo el modelo del agri business en la región. Ahora, fuertemente apalancado por el uso de TICs, desde la producción a la gestión integral, integrada e integrante.

- D. Se realizaron encuestas y entrevistas, estructuradas y semiestructuradas, a fin de recabar información concerniente a experiencias, vivencias o esclarecer diversos hechos de importancia para el tema en estudio. Aquí el núcleo fundamental fueron (19) entrevistas en profundidad con productores y prestadores de servicios directamente involucrados en el uso agrícola de TICs.
- E. Representación cartográfica, a modo de ubicación espacial y para estudiar la evolución de la ocupación del espacio, la concentración de los polos productivos y otras formas de aglomeración productiva o empresarial, la ubicación de las instituciones estudiadas, etc.

Conclusiones preliminares

- El acontecimiento quizás más significativo es el hallazgo de una verdadera popularización cultural y productiva del uso de TICs con redes operadas por celulares e intenso uso de redes sociales.
- Se establecieron Vinculaciones interinstitucionales, convenios de articulación y cooperación mutua hacia una nueva red de redes.
- Significativos **beneficios ecológicos**, productivos y de reducción de costos.
- Costos y riesgos sociales por resistencia al cambio.
- Débil y escaso apoyo en servicios de pos venta por los proveedores de tecnologías de punta.
- Bisagra social: necesidad de fuertes cambios culturales e intensa capacitación básica. En los niveles operativos por ejemplo, para el uso de nuevos aplicativos en celulares e implementos agrícolas (sembradoras, pulverizadoras, cosechadoras entre otras). En los superiores, para interpretar la gran masa de información disponible.
- Necesidad de una nueva dinámica de gestión del Sector Público y decisores políticos.
- La riqueza está en el liderazgo tecnológico y rápida interpretación de la información relevante. Los grandes contratistas se auto definen como **“empleados con alto capital inmovilizado”** en función de la consolidación del sector contratista.
- Para estos nuevos emprendedores no existen redes de protección.
- Pocos productores utilizan sistema de siembra variable. Para poder hacerlo antes deben realizar un mapeo del suelo utilizando un implemento con tecnología innovadora denominado “Sistema Veri” (método que mide conductividad eléctrica del suelo y en función a ello realiza un mapeo del lote). Se aprecia una considerable exigencia en el uso del piloto automático.
- Importante número de productores manifestaron utilizar aplicación selectiva de agroquímicos para malezas (weed it o weed seeker). Esta tecnología exige también el uso de banderillero satelital.
- Del total del área cosechada, una importante superficie demanda la utilización de cosechadoras axiales. Esto se debe a que este método no deteriora la calidad del grano. A diferencia de las plataformas tradicionales de sinfín, la axial incorpora la alimentación del material con cintas transportadoras de lonas con barra de corte flexible. Son los denominados cabezales "drape". Estos permiten una mejor distribución de lo cosechado.

- De la superficie destinada a la agricultura, pocos utilizan mapeo de cosecha.

Bibliografía

- BISANG, Roberto y SZTULWARK, Sebastián. “*Biotecnología y Desarrollo. Un modelo para armar en la Argentina*”, Buenos Aires. Ed. Prometeo y UNGS. 2012.
- BURGUENER, Angel y LUQUE, Alejandro “Fundamentos de la Administración Rural” Rcia. Lib. de la Paz 2007.
- CASTRO, Jorge. “Agro e Industria en la Argentina. Un futuro común”. Ed. Pluma Digital. Buenos Aires. Julio de 2014.
- Herrscher, Enrique G., Rébora, Alfredo y D’Annunzio, Claudia. (2009). “*Administración. Aprender y Actuar*”. Buenos Aires. Editorial Gránica.
- ROFMAN, Alejandro. “Las transformaciones regionales”. En: SURIANO, J. *La dictadura y lademocracia (1976 -2001)*. Buenos Aires: Ed. Sudamericana, 2005.
- TICs y agricultura en América Latina y el Caribe. CEPAL-INTA. Artículo publicado en Santiago – Argentina. Enero 2012
- TIC y Agricultura. Newsletter CEPAL. N° 12. Marzo 2012.
- VALENZUELA, Cristina. “*Transformaciones y conflictos en el agro chaqueño durante los ´90. Articulaciones territoriales de una nueva racionalidad productiva*”. En: Mundo Agrario. Revista de estudios rurales, vol. 5, n° 10, primer semestre de 2005. Centro de Estudios Histórico Rurales. Universidad Nacional de La Plata. www.mundoagrario.undlp.edu.ar.
- Grupos de investigación: Centro de Estudios de Urbanos y Regionales(CEUR) y Programa de Estudios Rurales y Globalización (PERYG), del CONICET.

Sitios WEB

- Toby Gibbs, Suzanne Heywood y Leigh Weiss. Mc Kinsey Quarterly. Artículo. “*Organizing for an emerging world*”. Disponible en:
http://www.mckinsey.com/insights/organization/organizing_for_an_emerging_world
<http://www.mckinsey.com>
- www.cema.edu.ar (Maestría en Agronegocios en CEMA),
- <http://mingaonline.uach.cl> (Facultad de Ciencias Agrarias U. Austral Chile),
- www.edpsciencias.org/articles/agro (Revista Agronom. Francia),
- www.ran.edu.uy/agro (Facultad Agron. U.R. Uruguay),
- www.inia.cl/at/ (Revista Agricultura Técnica INIA Chile).

METODOLOGÍA DE ENSEÑANZA EN CONTEXTOS DE ALUMNOS MULTITUDINARIOS

Benitez Marcos Daniel marcosdanielben@gmail.com

Manulak Lorena Isabel lorenaimanulak@gmail.com

Roffé Mariano marianoandresroffe@gmail.com

CATEDRA: PRINCIPIOS DE ADMINISTRACIÓN Y ORGANIZACIÓN – FCE – UNaM.

RESUMEN

La FCE como unidad académica de la UNaM se encuentra radicada en la Provincia de Misiones. Su economía es fundamentalmente agrícola - forestal con industrias asociadas a estos sectores, cobrando en los últimos tiempos mayor relevancia la actividad turística. En su mayoría los agentes económicos responden a producciones familiares y a pequeños y medianos emprendimientos turísticos, constituyendo los hijos de estos productores y emprendedores gran parte de nuestra población estudiantil.

Con relación a la característica de la matrícula, nuestros alumnos provienen de localidades de toda la provincia de Misiones y localidades vecinas de la Provincia de Corrientes.

En la Facultad no existe cupo de ingresantes, para ingresar a las carreras de grado (Contador Público, Licenciatura en Administración de Empresas, Licenciatura en Economía) y de pregrado (Técnico Universitario Administrativo Contable), se dicta un ciclo de nivelación de carácter intensivo (6 semanas) que más que nivelar cumple la función de acercar al alumno ingresante a la vida universitaria y a tomar conocimiento del campo profesional de las distintas carreras que se dictan en la misma.

Es importante esta introducción para poner en contexto la condición de dictado de la cátedra “Principios de Administración y Organización” de 1er año del ciclo básico, que se dicta en el 2° cuatrimestre del año y la cuál no tiene una materia correlativa del 1° cuatrimestre, más allá de Área Integrada del ciclo de nivelación, donde se trabaja todo lo inherente a lo que representa la condición de alumno universitario, cómo está organizada la UNaM y la FCE.

Esto determina la característica fundamental que da lugar a la multitud de alumnos en la materia. Específicamente en el turno mañana en el último cursado del 2017 hubo un total de inscriptos de 220 alumnos, y los docentes a cargo solamente la Profesora titular, un Jefe de trabajos prácticos, una Ayudante y un adscripto.

Se trabaja sobre una guía teórica y práctica de la cátedra. Esta guía está disponible en el centro de estudiantes y en el aula virtual.

Las cuestiones importantes que se dan en el aula tienen que ver en muchos casos con el uso de la tecnología, y en otros con la metodología adoptada por los docentes, en ese sentido podemos mencionar:

- ✓ Celulares como herramienta de trabajo: en clase la mayoría de los estudiantes siguen los contenidos a través de sus teléfonos, por dos razones: les resulta más cómodo y están habituados a leer en pantallas, y otra es por razones de costo, donde aducen que están caras las copias.
- ✓ Fotos: en lugar de tomar apuntes les resulta más cómodo sacar fotos al pizarrón o a la pantalla proyectada
- ✓ Información a través de grupos de whatsapp: las fotos mencionadas en el punto anterior las mandan a los diferentes grupos de whatsapp armados por los alumnos para intercambio de información y material de la materia, incluyendo las consignas de los trabajos a desarrollar en clase, para que puedan ver los chicos que están sentados en el fondo del aula.
- ✓ Rondas: permanentemente los docentes recorren el aula y realizan rondas de trabajo para mejorar la comprensión por parte de los alumnos.
- ✓ Todo escrito y visualizado: todo tiene que estar por escrito, ya sea en el pizarrón o en las filmas, si está escrito los alumnos toman nota.

- ✓ Clases de consulta: una cosa que dio resultado es utilizar la última semana previa al parcial como clase de consulta y simulación de cómo será el parcial, eso mejora el rendimiento y ayuda a tranquilizar a los alumnos el día del examen.

Si bien parece que los estudiantes manejan muy bien la tecnología y el mundo digital, el rol de los docentes es central en algunos aspectos, como ayudarlos a construir una perspectiva crítica sobre la información del mundo digital, no todo lo que aparece en internet es verdadero, enseñarles lo importante del uso de buscadores académicos, cotejar la información y siempre citar la fuente. Más allá de esto, es importante tener en cuenta también el tema de la brecha digital que se da en el aula, porque no todos los chicos tienen las mismas oportunidades de acceso y adquirir competencias con dispositivos por su cuenta, por lo que se hace necesario lograr un equilibrio para que éstos alumnos no se sientan excluidos del sistema.

El desafío entonces es, sin lugar a dudas, aprender y enseñar de otra manera. Adaptarse es la clave, y en este sentido no cabe otra opción que incluir a las tecnologías digitales.

Bibliografía:

1. Enfoques Estratégicos sobre las Tics en Educación en América Latina y el Caribe. Publicado en 2013 por la Oficina Regional de Educación para América Latina y el Caribe (OREALC/UNESCO Santiago)
2. Álvarez, Héctor F. “Principios de administración” - Ediciones Eudecor - 1997 en adelante.
3. De Zuani, Elio Rafael – “Introducción a la administración de organizaciones” - Editorial y Distribuidora Maktur – 2002 en adelante.
4. Barcos, Narváez y otros - “Qué es administración – las organizaciones del futuro” –Ediciones Macchi - Edición 2012.

METODOLOGÍA PARA LA DISTRIBUCIÓN PRESUPUESTARIA EN LA UNIVERSIDAD NACIONAL DE ENTRE RÍOS

Pedro Ignacio Velazco pignaciovelazco@gmail.com

Resumen

El presente trabajo tiene como objetivo proponer una herramienta útil para la toma de decisiones en la distribución presupuestaria interna en la Universidad Nacional de Entre Ríos (UNER). Para ello se pretende analizar distintas metodologías para la elaboración de pronósticos aplicables a la distribución presupuestaria de la Universidad a fin de sugerir la que más se ajuste a la realidad universitaria y a las políticas institucionales planteadas. De las metodologías existentes se trabajará con la clasificación cuantitativa, ya que para el estudio a realizar se dispone de información pasada de la variable que se pronosticará, la información puede cuantificarse y es razonable suponer que el patrón del pasado seguirá ocurriendo en el futuro. A su vez se seleccionarán las metodologías que aplican series de tiempo y dentro de éstas las de suavización (promedios móviles, promedios móviles ponderados y suavización exponencial) y la de proyección de tendencias lineales.

Para determinar cuál de los métodos brinda una mayor aproximación a la realidad se utilizará como herramienta de precisión el promedio de la suma de errores al cuadrado (EMC) sobre la serie de la ejecución total del presupuesto para los años 2011 al 2017 considerados. Finalmente, una vez seleccionada la metodología más adecuada, se presentará una propuesta de distribución del presupuesto entre los distintos programas planteados para los años 2018, 2019 y 2020.

Palabras clave: pronóstico, distribución presupuestaria, ejecución presupuestaria, promedio móvil, promedio móvil ponderado, suavización exponencial, tendencia lineal.

Introducción

El presente trabajo pretende mostrar una herramienta útil para la toma de decisión de la distribución presupuestaria interna en la Universidad Nacional de Entre Ríos (UNER). La misma se ve motivada por la pregunta: ¿la distribución del crédito presupuestario en la Universidad Nacional de Entre Ríos se ajusta a la realidad universitaria y a las políticas institucionales ejecutadas? Por ello y sin entrar en conflicto con los preceptos estatutarios, se pretende analizar y presentar una herramienta válida para la asignación interna del crédito presupuestario de la Universidad, fundada en una de las metodologías de elaboración de pronósticos.

A fin de contextualizar, la UNER está conformada por nueve facultades y el Rectorado distribuidas en seis ciudades del territorio provincial; cada una con la autonomía otorgada por el Estatuto de la Universidad. Las facultades son las de Ciencias de la Administración y Ciencias de la Alimentación emplazadas en la ciudad de Concordia, las facultades de Ciencias de la Educación, Ciencias Económicas y de Trabajo Social en la ciudad de Paraná, las facultades de Ciencias Agropecuarias e Ingeniería en la ciudad de Oro Verde, la facultad de Bromatología en la ciudad de Gualaguaychú y la Facultad de Ciencias de la Salud en la ciudad de Concepción del Uruguay, con una extensión áulica en la ciudad de Villaguay. Por último, el Rectorado, con su sede legal en la ciudad de Concepción del Uruguay.

En cuanto al presupuesto, anualmente el Rector, junto con el Secretario Económico Financiero, presenta una propuesta de distribución al Consejo Superior (“C.S.”). La misma, a partir del año 2010, presenta una estructura similar: en la parte superior los recursos, provenientes de la ley de Presupuesto General de la Administración Nacional y en la parte inferior las aplicaciones dividida en salarios, gastos fijos, programas institucionales y gastos variables. Por decisión del Consejo Superior el Rectorado toma a su cargo la administración centralizada de la liquidación de haberes, del crédito presupuestario para cubrir los gastos fijos de todas las unidades de gestión y de los programas institucionales; quedando únicamente en las facultades la administración del crédito presupuestario para afrontar los gastos variables distribuido por el “C.S.” y aquellos derivados de la decisión rectoral que autoriza a transferir de los programas institucionales, como así también los nombramientos del personal de cada unidad académica. De ello se suscita el problema de la adecuada distribución presupuestaria inicial y el permanente seguimiento para realizar los ajustes que sean necesarios durante el transcurso del período fiscal.

Objetivos

Como objetivo general se pretende presentar una herramienta válida para la distribución del crédito presupuestario entre los distintos programas de la UNER y que resulte la más equilibrada posible entre recursos y aplicaciones.

Como objetivos específicos se consignan:

- Recabar información sobre la distribución del crédito presupuestario y su ejecución en los últimos años en la UNER.
- Aplicar las metodologías de elaboración de pronósticos seleccionadas a las series obtenidas a fin de determinar cuál es la que mejor equilibra los recursos y su ejecución.
- Proponer la metodología más conveniente ante los resultados obtenidos.
- Realizar una propuesta de distribución del crédito presupuestario utilizando la metodología sugerida.

Metodología

El presente trabajo se clasifica dentro de los diseños no experimentales que permiten, entre otras cosas, obtener información sobre cómo se manifiestan y qué características tienen los procesos que desembocan en un fenómeno determinado (Fassio, Pascual & Suárez, 2006). Para alcanzar el objetivo propuesto se realizará un análisis documental del período analizado a fin de determinar la distribución del crédito presupuestario anual por programas y su posterior ejecución. Luego, tomando las herramientas brindadas por las metodologías de elaboración de pronósticos se determinará la que brinde mejor relación recursos-aplicaciones para lograr el principio de equilibrio presupuestario de las cuentas públicas y, por último, con la metodología recomendada realizar una propuesta de distribución presupuestaria para los próximos ejercicios.

Desarrollo

La Universidad Nacional de Entre Ríos cuenta con normativa propia para la elaboración del anteproyecto de presupuesto el que, una vez consolidado, se envía al Ministerio de Educación de la Nación para su incorporación al proyecto de Presupuesto General de la Administración Nacional. Luego, con la aprobación de la Ley de Presupuesto por el Congreso de la Nación y Promulgada por el Poder Ejecutivo Nacional se asigna el presupuesto anual a las universidades nacionales. Recién a partir de este momento la UNER cuenta con el crédito presupuestario anual para funcionar y con ello se elabora el proyecto de distribución presupuestario interno que es elevado al Consejo Superior para su tratamiento, discusión y posterior aprobación.

La estructura de aplicaciones realizada por el “C.S.” en los últimos años se presenta a continuación como CUADRO 1 donde se exponen los programas que conllevan a la aplicación de la política universitaria determinada. Para el análisis posterior de este trabajo se tomarán los programas de mayor relevancia, expuesto como CUADRO 2. Dentro de “Otros Programas Institucionales” se adicionarán los montos de los ítem eliminados a fin de mostrar la información íntegra.

CUADRO 1: PROGRAMAS DEL PRESUPUESTO DE LA UNER
PERSONAL
GASTOS FIJOS
GASTOS VARIABLES
EQUIPAMIENTO
PROGRAMAS DE BIENESTAR ESTUDIANTIL
PROGRAMAS ACADÉMICOS
PROGRAMAS DE EXTENSIÓN UNIVERSITARIA
OTROS PROGRAMAS INSTITUCIONALES
PROGRAMAS Y PROYECTOS CON OTRAS INSTITUCIONES
CONTRAPARTIDA PROGRAMAS CON OTRAS INSTITUCIONES
RECURSOS A DISTRIBUIR
ESCUELA SECUNDARIA
CONSEJO SUPERIOR
PROGRAMA 20 X 100 (20 COMUNIDADES/100 PROYECTOS)
PROGRAMAS DE CIENCIA Y TÉCNICA

CUADRO 2: PROGRAMAS RESUMIDOS DEL PRESUPUESTO DE LA UNER

PERSONAL
GASTOS FIJOS
GASTOS VARIABLES
EQUIPAMIENTO
PROGRAMAS DE BIENESTAR ESTUDIANTIL
PROGRAMAS ACADEMICOS
PROGRAMAS DE EXTENSION UNIVERSITARIA
OTROS PROGRAMAS INSTITUCIONALES
PROGRAMAS DE CIENCIA Y TECNICA

Distribución presupuestaria

Del relevamiento de la información planteada se obtuvo la distribución presupuestaria realizada por el “C.S.” de la UNER en los períodos 2011 a 2017 de la fuente de financiamiento 11, proveniente del Tesoro Nacional expuesta en la TABLA 1, y a continuación, en la TABLA 2, se plantea el resumen a trabajar.

TABLA 1: DISTRIBUCIÓN PRESUPUESTARIA

Programa	2011	2012	2013	2014
PERSONAL	155.053.753,94	159.893.320,49	245.491.631,36	335.813.285,20
GASTOS FIJOS	1.942.578,00	3.156.173,00	3.995.193,12	5.027.591,40
GASTOS VARIABLES	2.077.359,00	2.973.966,33	4.282.511,52	5.833.139,40
EQUIPAMIENTO	80.000,00		1.728.000,00	2.160.000,00
PROGRAMAS DE BIENESTAR ESTUDIANTIL	1.388.258,00		2.996.450,00	4.408.700,00
PROGRAMAS ACADEMICOS	317.486,10		2.441.280,00	3.051.600,00
PROGRAMAS DE EXTENSION UNIVERSITARIA	263.420,00		1.408.000,00	1.774.000,00
OTROS PROGRAMAS INSTITUCIONALES	709.300,00		7.875.600,00	10.375.000,00
PROG. Y PROY. CON OTRAS INSTITUCIONES CONTRAPARTIDA				
PROG. CON OTRAS INSTITUC.	20.000,00		288.000,00	360.000,00
RECURSOS A DISTRIBUIR	1.448.934,96	52.035.028,18		
ESCUELA SECUNDARIA				
CONSEJO SUPERIOR				
PROGRAMA 20 X 100 (20 COMUNIDADES/100 PROYECTOS)				
PROGRAMAS DE CIENCIA Y TECNICA	1.205.701,00	1.340.019,00	1.340.019,00	1.340.019,00

TABLA 1: DISTRIBUCIÓN PRESUPUESTARIA (continuación)

Programa	2015	2016	2017
PERSONAL	452.141.709,27	587.235.606,46	867.611.037,00
GASTOS FIJOS	6.253.790,50	8.126.162,00	14.725.589,00
GASTOS VARIABLES	8.183.081,23	10.881.851,54	17.452.235,00
EQUIPAMIENTO	2.808.000,00	3.510.000,00	4.633.200,00
PROGRAMAS DE BIENESTAR ESTUDIANTIL	5.605.370,00	9.374.125,00	12.435.005,00

PROGRAMAS ACADEMICOS	3.967.080,00	7.447.975,00	9.831.327,00
PROGRAMAS DE EXTENSION UNIVERSITARIA	2.305.800,00	2.380.050,00	3.141.666,00
OTROS PROGRAMAS INSTITU- CIONALES	10.157.500,00	13.327.375,00	15.992.135,00
PROG. Y PROY. CON OTRAS INS- TITUCIONES			
CONTRAPARTIDA PROG. CON OTRAS INSTITUC.	468.000,00	705.000,00	930.600,00
RECURSOS A DISTRIBUIR ESCUELA SECUNDARIA			
CONSEJO SUPERIOR		6.561.600,00	6.741.312,00
PROGRAMA 20 X 100 (20 COMU- NIDADES/100 PROYECTOS)			2.000.000,00
PROGRAMAS DE CIENCIA Y TECNICA	1.705.501,00	2.205.501,00	2.905.501,00

TABLA 2: DISTRIBUCIÓN PRESUPUESTARIA RESUMIDA				
Programa	2011	2012	2013	2014
PERSONAL	155.053.753,94	159.893.320,49	245.491.631,36	335.813.285,20
GASTOS FIJOS	1.942.578,00	3.156.173,00	3.995.193,12	5.027.591,40
GASTOS VARIABLES	2.077.359,00	2.973.966,33	4.282.511,52	5.833.139,40
EQUIPAMIENTO	80.000,00	0,00	1.728.000,00	2.160.000,00
PROGRAMAS DE BIENESTAR ESTUDIANTIL	1.388.258,00	0,00	2.996.450,00	4.408.700,00
PROGRAMAS ACADEMICOS	317.486,10	0,00	2.441.280,00	3.051.600,00
PROGRAMAS DE EXTENSION UNIVERSITARIA	263.420,00	0,00	1.408.000,00	1.774.000,00
OTROS PROGRAMAS INSTI- TUCIONALES	2.178.234,96	52.035.028,18	8.163.600,00	10.735.000,00
PROGRAMAS DE CIENCIA Y TECNICA	1.205.701,00	1.340.019,00	1.340.019,00	1.340.019,00

TABLA 2: DISTRIBUCIÓN PRESUPUESTARIA RESUMIDA (continuación)			
Programa	2015	2016	2017
PERSONAL	452.141.709,27	587.235.606,46	867.611.037,00
GASTOS FIJOS	6.253.790,50	8.126.162,00	14.725.589,00
GASTOS VARIABLES	8.183.081,23	10.881.851,54	17.452.235,00
EQUIPAMIENTO	2.808.000,00	3.510.000,00	4.633.200,00
PROGRAMAS DE BIENESTAR ESTUDIANTIL	5.605.370,00	9.374.125,00	12.435.005,00
PROGRAMAS ACADEMICOS	3.967.080,00	7.447.975,00	9.831.327,00
PROGRAMAS DE EXTENSION UNIVERSITARIA	2.305.800,00	2.380.050,00	3.141.666,00
OTROS PROGRAMAS INSTITU- CIONALES	10.625.500,00	20.593.975,00	25.664.047,00
PROGRAMAS DE CIENCIA Y TECNICA	1.705.501,00	2.205.501,00	2.905.501,00

De la misma forma se presenta la TABLA 3, con la ejecución presupuestaria según la etapa del devengado desde el año 2011 al 2017, considerando para el año 2017 el supuesto de una ejecución igual entre el devengado del primer y segundo semestre debido a la fecha del presente trabajo.

TABLA 3: EJECUCIÓN PRESUPUESTARIA				
Programa	2011	2012	2013	2014

PERSONAL	182.373.741,31	238.245.425,94	298.375.354,32	394.920.600,53
GASTOS FIJOS	2.519.681,41	2.657.406,21	3.638.456,93	4.680.529,49
GASTOS VARIABLES	3.136.697,04	4.079.135,51	6.149.578,79	6.420.609,75
EQUIPAMIENTO	1.041.205,60	29.017,18	328.645,72	1.193.798,14
PROGRAMAS DE BIENESTAR ESTUDIANTIL	1.662.459,61	2.109.045,86	2.448.651,44	3.780.732,98
PROGRAMAS ACADÉMICOS	15.912,25	58.255,00	1.326.024,64	1.820.616,87
PROGRAMAS DE EXTENSION UNIVERSITARIA	237.516,79	872.199,80	1.084.398,75	1.545.805,12
OTROS PROGRAMAS INSTITUCIONALES	3.669.863,99	8.504.112,58	17.023.315,57	28.877.084,70
PROGRAMAS DE CIENCIA Y TECNICA	1.205.701,00	1.205.701,00	1.205.701,00	1.205.701,00

TABLA 3: EJECUCIÓN PRESUPUESTARIA (continuación)			
Programa	2015	2016	2017
PERSONAL	522.714.145,12	684.774.876,69	1.000.063.462,70
GASTOS FIJOS	5.516.690,00	8.840.170,79	14.143.506,18
GASTOS VARIABLES	7.786.183,24	9.075.085,15	14.014.231,74
EQUIPAMIENTO	463.450,25	91.501,00	569.581,28
PROGRAMAS DE BIENESTAR ESTUDIANTIL	4.633.194,34	7.516.086,84	9.889.411,90
PROGRAMAS ACADÉMICOS	2.527.344,91	2.697.967,21	2.674.856,04
PROGRAMAS DE EXTENSION UNIVERSITARIA	1.801.789,65	1.634.548,18	1.115.674,86
OTROS PROGRAMAS INSTITUCIONALES	42.254.476,21	45.416.038,35	63.004.322,14
PROGRAMAS DE CIENCIA Y TECNICA	1.205.701,00	1.205.701,00	2.411.402,00

Análisis de las herramientas

Se eligió trabajar con las herramientas de elaboración de pronósticos y de ellas con las cuantitativas ya que, como mencionan Anderson, Sweeney, Williams, Camm & Martin (2011) en este caso se dispone de información pasada de la variable que se pronosticará, la información puede cuantificarse y es razonable suponer que el patrón del pasado seguirá ocurriendo en el futuro. Dentro de los métodos a aplicar se tomó el de series de tiempo y de ellos los de suavización (promedios móviles, promedios móviles ponderados y suavización exponencial) y el de proyección de tendencias lineales. Con el objetivo de determinar cuál de los métodos brinda una mayor aproximación para el adecuado equilibrio entre recursos y aplicaciones se utilizó la información de la ejecución total del presupuesto para cada uno de los años considerados, desde el año 2011 al año 2017, para luego analizar la distribución del presupuesto entre los distintos programas planteados.

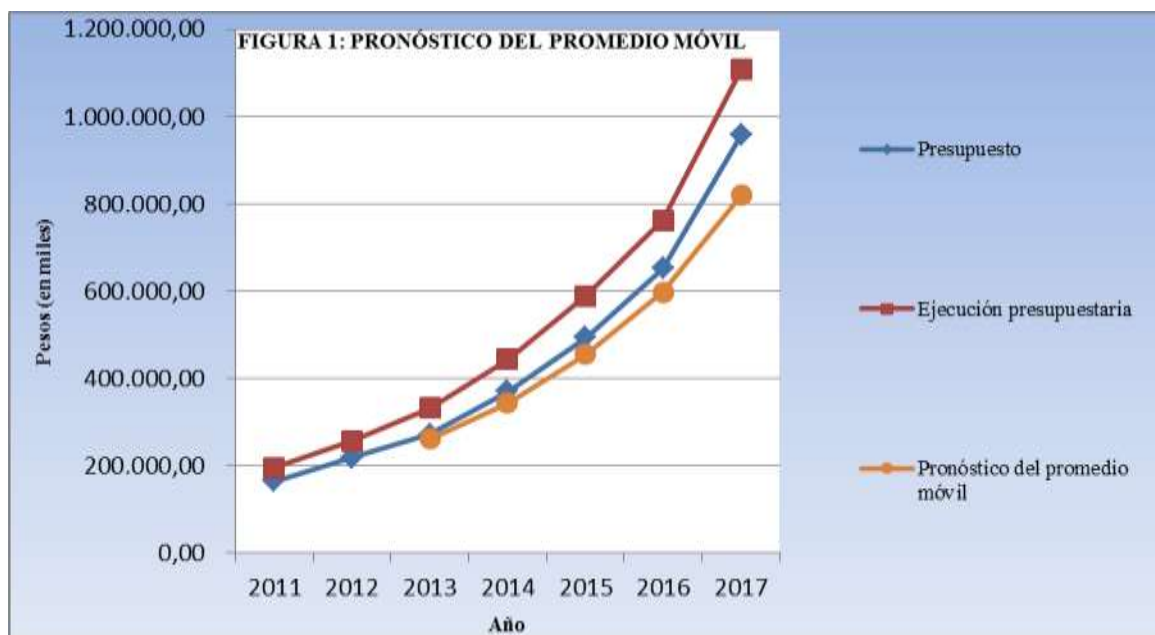
Pronóstico del promedio móvil

Para la elaboración del promedio móvil se consideraron los valores de tres períodos de la serie de tiempo.

Del resultado de la aplicación del procedimiento resultó un promedio de la suma de errores al cuadrado (EMC) igual a 28.553.279.972,77.

TABLA 4: PRONÓSTICO DEL PROMEDIO MÓVIL

Año	Total del pre-supuesto F11	Ejecución del pre-supuesto	Pronóstico del promedio móvil	Error pronóstico	de Error de pronóstico al cuadrado
2011	164.506,79	195.470,18			
2012	219.398,51	257.634,70			
2013	271.846,69	331.582,53	261.562,47	70.020,06	4.902.809.176,31
2014	370.143,34	444.444,92	344.554,05	99.890,87	9.978.186.155,09
2015	493.595,83	589.069,66	455.032,37	134.037,29	17.965.995.207,05
2016	651.755,25	761.839,35	598.451,31	163.388,04	26.695.650.588,96
2017	958.399,61	1.108.182,43	819.697,15	288.485,28	83.223.758.736,46

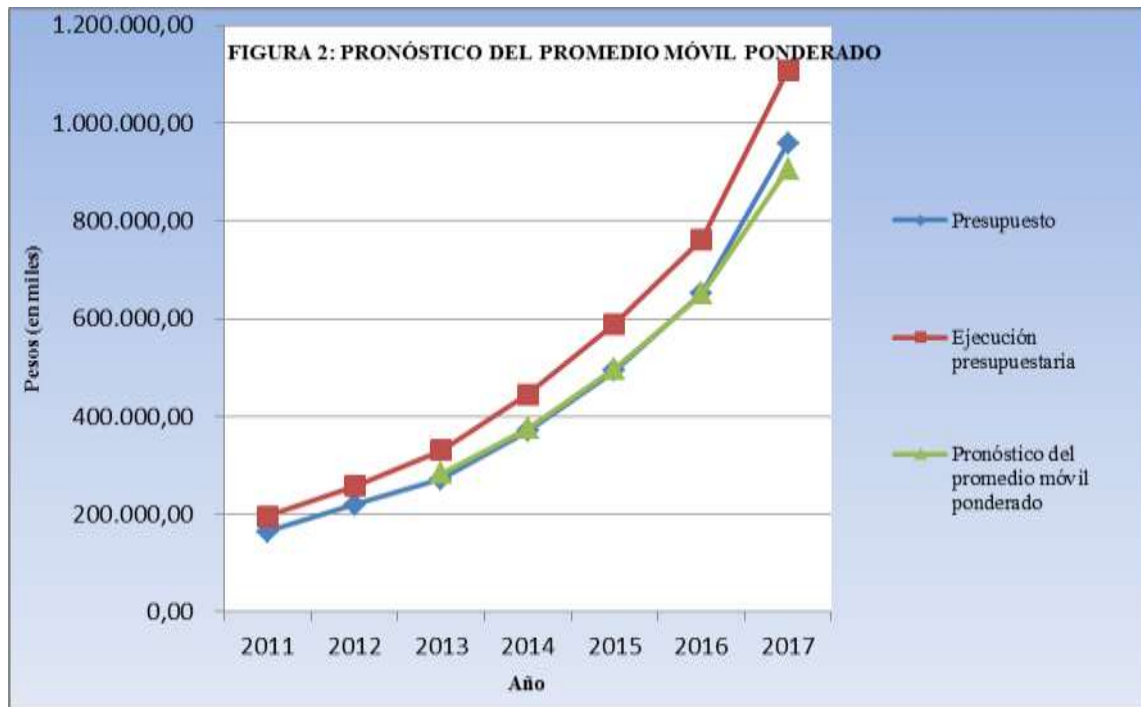


Pronóstico del promedio móvil ponderado

Para este método se dio mayor peso al último dato obtenido, disminuyendo progresivamente hacia las series más antiguas, a saber: ejecución presupuestaria del año 1 x 1/6; del año 2 x 2/6 y del año 3 x 3/6.

Del resultado de la aplicación del procedimiento resultó un promedio de la suma de errores al cuadrado (EMC) igual a 13.653.913.772,60.

Año	Total del presupuesto F11	Ejecución del presupuesto	Pronóstico del promedio móvil ponderado	Error pronóstico	de Error de pronóstico al cuadrado
2011	164.506,79	195.470,18			
2012	219.398,51	257.634,70			
2013	271.846,69	331.582,53	284.247,86	47.334,67	2.240.571.014,62
2014	370.143,34	444.444,92	375.689,09	68.755,83	4.727.364.699,18
2015	493.595,83	589.069,66	497.946,89	91.122,77	8.303.358.959,76
2016	651.755,25	761.839,35	651.350,38	110.488,97	12.207.811.591,91
2017	958.399,61	1.108.182,43	906.215,94	201.966,49	40.790.462.597,53



Pronóstico de suavización exponencial

Como se sabe, para la aplicación del método de suavización exponencial se debe utilizar la fórmula: $F_{t+1} = \alpha Y_t + (1 - \alpha)F_t$

Donde:

F_{t+1} = pronóstico de la serie de tiempo para el periodo $t + 1$

Y_t = valor real de la serie de tiempo en el periodo t

F_t = pronóstico de la serie de tiempo para el periodo t

α = constante de suavización ($0 < \alpha < 1$)

Para el caso en tratamiento se consideró $\alpha = 0,9$

Del resultado de la aplicación del procedimiento resultó un promedio de la suma de errores al cuadrado (EMC) igual a 42.893.702.521,49.

TABLA 6: PRONÓSTICO DE SUAIVIZACIÓN EXPONENCIAL

Año	Total del presupuesto F11	Ejecución del presupuesto	Pronóstico de suavización exponencial	Error de pronóstico	Error de pronóstico al cuadrado
2011	164.506,79	195.470,18	195.470,18		
2012	219.398,51	257.634,70	195.470,18		
2013	271.846,69	331.582,53	251.418,24	80.164,29	6.426.312.741,07
2014	370.143,34	444.444,92	323.566,10	120.878,82	14.611.688.755,79
2015	493.595,83	589.069,66	432.357,04	156.712,62	24.558.846.034,36
2016	651.755,25	761.839,35	573.398,40	188.440,95	35.509.990.594,73
2017	958.399,61	1.108.182,43	742.995,25	365.187,18	133.361.674.481,49
2018			1.071.663,71		



Proyección de tendencia lineal

Este método se utiliza cuando se muestra un aumento o disminución constante a largo plazo.

Del resultado de la aplicación del procedimiento resultó un promedio de la suma de errores al cuadrado (EMC) igual a 8.372.673.115,28.

TABLA 7: PROYECCIÓN DE TENDENCIA LINEAL

Año	n	Total del presupuesto F11	Ejecución del presupuesto	$t \cdot Y_t$	t^2	Tendencia lineal (Tt)	Error de pronóstico (Yt-Ft)	Error de pronóstico al cuadrado
201	1	164.506,79	195.470,18	195.470,18	1,00	97.885,55		
201	2	219.398,51	257.634,70	515.269,39	4,00	240.886,74		
201	3	271.846,69	331.582,53	994.747,59	9,00	383.887,92	- 52.305,39	2.735.854.113,8
201	4	370.143,34	444.444,92	1.777.779,68	16,00	526.889,11	- 82.444,19	6.797.044.152,1
201	5	493.595,83	589.069,66	2.945.348,30	25,00	669.890,29	- 80.820,63	6.531.974.671,4
201	6	651.755,25	761.839,35	4.571.036,07	36,00	812.891,48	- 51.052,13	2.606.320.276,0
201	7	958.399,61	1.108.182,43	7.757.277,00	49,00	955.892,66	152.289,7	23.192.172.362,87
201	8					1.098.893,85		
201	9					1.241.895,03		
202	0					1.384.896,22		



Procedimiento sugerido

Del análisis de las precisiones de los pronósticos (EMC) se observa que la metodología que hizo más pequeño el error cuadrado medio es la proyección de tendencia lineal, lo que indica que es la metodología que más se aproxima a la ejecución de la serie histórica planteada. Por ello a continuación se utilizará esta herramienta para ejemplificar algunos casos de distribución, ejecución y proyección presupuestaria (ver FIGURAS 5 y 6).

Partiremos con la proyección del programa “Personal” de la universidad ya que como se puede observar representa en promedio el 90% del total del presupuesto universitario y tiene un comportamiento similar al programa de Gastos Fijos.

Del análisis resulta que el promedio de la suma de errores al cuadrado (EMC) igual a 7.487.932.249,02.

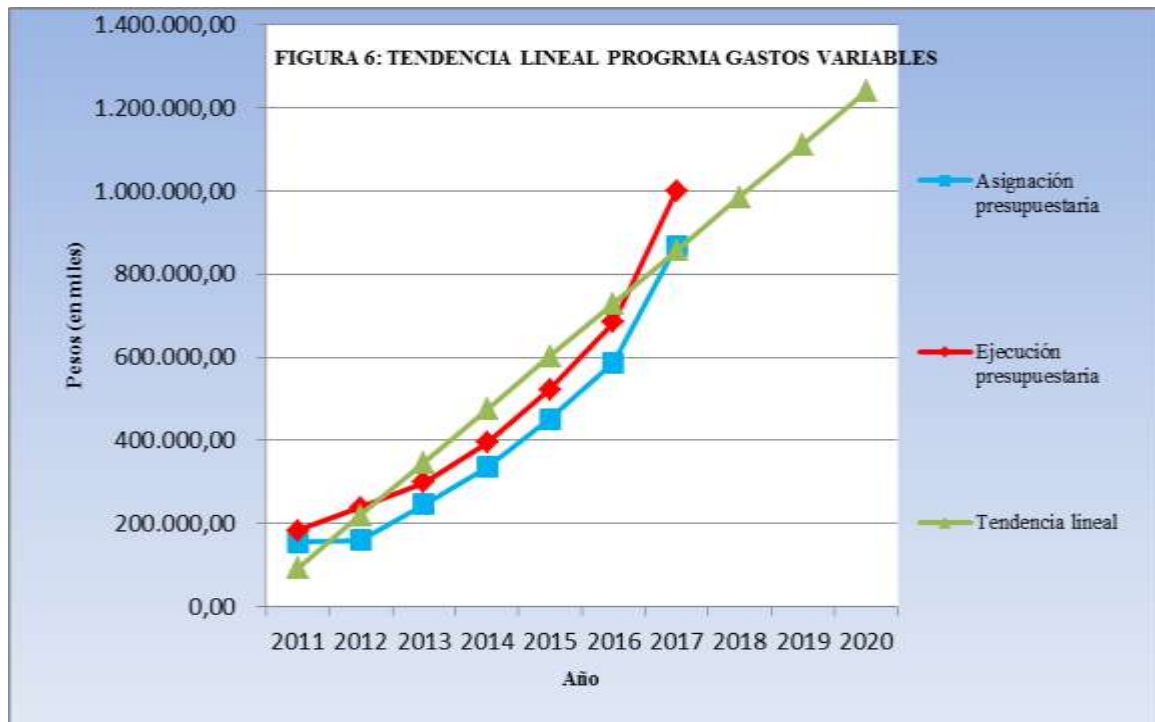
Año	n	Total del presupuesto F11	Ejecución del presupuesto	presu- $t \cdot Y_t$	t^2	Tendencia lineal (Tt)	Error de pronóstico (Yt-Ft)	Error de pronóstico al cuadrado
2011	1	155.053,75	182.373,74	182.373,74	1,00	91.945,35		
2012	2	159.893,32	238.245,43	476.490,85	4,00	219.462,03		
2013	3	245.491,63	298.375,35	895.126,06	9,00	346.978,70	-48.603,34	2.362.285.107,04
2014	4	335.813,29	394.920,60	1.579.682,40	16,00	474.495,37	-79.574,77	6.332.144.313,84
2015	5	452.141,71	522.714,15	2.613.570,73	25,00	602.012,05	-79.297,90	6.288.157.055,14
2016	6	587.235,61	684.774,88	4.108.649,26	36,00	729.528,72	-44.753,84	2.002.906.425,10
2017	7	867.611,04	1.000.063,46	7.000.444,24	49,00	857.045,39	143.018,07	20.454.168.343,97
2018						984.562,07		
2019						1.112.078,74		
2020						1.239.595,41		



A continuación se presenta la proyección de la tendencia lineal del programa “Gastos Variables”, cuyo comportamiento es opuesto al del programa “Personal” en el sentido de la discrecionalidad con algunos conceptos incluidos en el mismo. Resultando el promedio de la suma de errores al cuadrado (EMC) igual a 1.573.404,57.

TABLA 9: PROYECCIÓN DE TENDENCIA LINEAL DEL PROGRAMA GASTOS VARIABLES

Año	n	Total del presupuesto F11	Ejecución del presupuesto	t*Yt	t^2	Tendencia lineal (Tt)	Error de pronóstico (Yt-Ft)	Error de pronóstico al cuadrado
201								
1	1	2.077,36	3.136,70	3.136,70	1,00	2.495,10		
201								
2	2	2.973,97	4.079,14	8.158,27	4,00	4.075,85		
201								
3	3	4.282,51	6.149,58	18.448,74	9,00	5.656,61	492,97	243.021,85
201								
4	4	5.833,14	6.420,61	25.682,44	16,00	7.237,36	-816,75	667.081,26
201								1.064.881,1
5	5	8.183,08	7.786,18	38.930,92	25,00	8.818,11	-1.031,93	5
201								1.752.400,7
6	6	10.881,85	9.075,09	54.450,51	36,00	10.398,87	-1.323,78	1
201								4.139.637,9
7	7	17.452,24	14.014,23	98.099,62	49,00	11.979,62	2.034,61	0
201								
8						13.560,38		
201								
9						15.141,13		
202								
0						16.721,88		



Propuesta de distribución presupuestaria

Teniendo en cuenta lo desarrollado hasta este punto y la metodología de pronóstico sugerida, a continuación se propone la distribución presupuestaria de los programas de la UNER para los períodos 2018, 2019 y 2020.

TABLA 10: PROYECCIÓN DE TENDENCIA LINEAL DE LA DISTRIBUCIÓN PRESUPUESTARIA			
Programa	2018	2019	2020
PERSONAL	984.562,07	1.112.078,74	1.239.595,41
GASTOS FIJOS	11.311,58	12.729,86	14.148,14
GASTOS VARIABLES	13.560,38	15.141,13	16.721,88
EQUIPAMIENTO	366,01	324,76	283,51
PROGRAMAS DE BIENESTAR ESTUDIANTIL	9.959,87	11.305,56	12.651,26
PROGRAMAS ACADEMICOS	3.654,08	4.170,42	4.686,76
PROGRAMAS DE EXTENSION UNIVERSITARIA	1.881,21	2.055,38	2.229,54
OTROS PROGRAMAS INSTITUCIONALES	69.401,09	79.296,03	89.190,97
PROGRAMAS DE CIENCIA Y TECNICA	2.493,19	2.752,95	3.012,70

Conclusiones

Como pudo observarse la metodología más adecuada para la elaboración del pronóstico para la distribución presupuestaria de la Universidad en función a la ejecución presupuestaria de la etapa del devengado resultó ser la proyección de tendencia lineal. Dicha conclusión se desprende por los valores determinados por el promedio de la suma de errores al cuadrado (EMC) el cuál se conoce como metodología para determinar la precisión del pronóstico. En este método cuanto menor sea el valor determinado, mayor es la precisión del pronóstico.

A continuación se presentan los valores determinados según cada metodología aplicada:

Pronóstico del promedio móvil igual a 28.553.279.972,77;

Pronóstico del promedio móvil ponderado igual a 13.653.913.772,60;

Pronóstico de suavización exponencial igual a 42.893.702.521,49;

Proyección de tendencia lineal igual a 8.372.673.115,28.

Una vez determinada la metodología más adecuada para el caso tratado se proyectó la tendencia lineal de los programas en los cuales se distribuye el crédito presupuestario de la UNER para los años 2018, 2019 y 2020 a fin de que sirva como herramienta útil para la toma de decisiones futuras.

Tomando lo mencionado por Anderson et al. (2011, p. 182) “Un pronóstico es sencillamente una predicción de lo ocurrirá en el futuro. Los administradores deben aprender a aceptar el hecho de que, sin importar la técnica empleada, no podrán elaborar pronósticos perfectos.” Y sabiendo, además, que la toma de decisión es un proceso voluntario, sistemático, que a través de un análisis subjetivo, en ejercicio del razonamiento y con la emoción propia del ser humano, se obtiene la elección de un curso de acción para cumplir con los fines previamente definidos (Bonatti, 2011), este trabajo brinda una herramienta más en la búsqueda permanente del principio de equilibrio presupuestario entre recursos y aplicaciones que debe regir la correcta administración del Estado.

Bibliografía

- Anderson, D. R., Sweeney, D. J., Williams, T. A., Camm, J. A. y Martin, K. (2011) *Métodos cuantitativos para los negocios*. (11ª ed.). México: Cengage Learning Editores S.A.
- Bonatti, P. (2011). La decisión. En Bonatti, P. (Coord.). *Teoría de la decisión* (pp. 17-63). Buenos Aires: Pearson.
- Eppen, G. D., Gould, F. J., Schmidt, C. P., Moore, J. H. y Weatherford, L. R. (2000) *Investigación de Operaciones en la Ciencia Administrativa*. (5ª ed.). México: Prentice-Hall.
- Fassio, A., Pascual, L. y Suárez, F. M. (2006). *Introducción a la metodología de la investigación*. Buenos Aires: Macchi.

TEORIA Y PRÁCTICA SOBRE LOS MODELOS MENTALES: LINEA DE INVESTIGACION DEL MODELO SER H4

Lorenzo, Carlos Alberto clorenzo@speedy.com.ar

Lorenzo, María Natalia lorenzonatalia@yahoo.com.ar

Facultad de Ciencias Económicas- Universidad Nacional del Centro de la Pcia. de Bs. As. (UNCPBA)

Resumen

Este trabajo es producto de un proyecto de investigación en la Universidad Nacional del Centro de la Provincia de Buenos Aires, en las Facultades de Ciencias Económicas y de Agronomía. El objetivo consiste en diseñar una tipología de Modelos Mentales de aplicación profesional, y la metodología de implementación como parte del proceso de aprendizaje en equipos de trabajo; con el marco general de tipologías culturales y políticas de las organizaciones en el marco del Modelo SER H4. Asimismo, se desarrolla la relación, articulación e incorporación de los estudios sobre el ser humano en el Modelo SER H4, con nuevos conocimientos cognitivos y de neurociencias sobre el funcionamiento de la mente -de forma integral- en la biología humana. También se trata de buscar, descubrir y conceptualizar los elementos necesarios para representar Modelos Mentales de aplicación profesional en las Organizaciones, realizar una tipología y finalmente una metodología de aplicación para la dinámica de aplicación en los individuos y los equipos de trabajo en las Organizaciones. Hay desarrollos que están avanzando en este momento para intentar cumplir con los objetivos planificados.

Palabras clave: Investigación, Modelo Mental, Submodelos de Proceso, Modelo SER H4. Tipologías, Dimensiones de Análisis.

1. ESTADO ACTUAL DEL CONOCIMIENTO SOBRE EL TEMA

1.1 Antecedentes tenidos en cuenta para esta investigación en el presente trabajo

En la presente propuesta se sigue el desarrollo de la línea de investigación iniciada en el año 2000, y que continúa sin interrupciones hasta el momento, por lo que no se considera necesario repetir en sus detalles sino simplemente referirse a los mismos. En ese sentido, se expone el marco teórico o estado del arte que se ha tenido como referencia hasta el momento, con las incorporaciones necesarias dados los avances en la temática, los cuales fueron haciendo necesario incorporar bibliografía más adecuada y actualizada para un estudio de “sistemas complejos”. Según, Rolando García “las situaciones y los procesos no se presentan de manera que puedan ser clasificados por su correspondencia con alguna disciplina en particular [...] Un sistema complejo es una representación de un recorte de esa realidad, conceptualizado como una totalidad organizada (de ahí la denominación de sistema, en la cual los elementos no son “separables” y, por tanto, no pueden ser estudiados aisladamente” [1]. Para cumplir el objetivo general de este Proyecto²⁹ a través de los objetivos específicos, se consideran teorías desarrolladas sobre el comportamiento del ser humano referidos a aspectos filosóficos, antropológicos, psicológicos, sociológicos, cognitivos, emocionales, sentimentales y neurocientíficos. En primer lugar, es necesario “subirse a los hombros”, dentro de lo que es al abordaje del aprendizaje organizacional, a lo escrito por Peter Senge [2] respecto de las cinco disciplinas, de las cuales una es constituida por los denominados Modelos Mentales. En referencia a ello, Senge, nos dice porque fracasan las mejores ideas: “Estamos cada vez más convencidos que este trecho entre el dicho y el hecho no surge de intenciones débiles, de flaqueza de voluntad o aún de una comprensión asistémica, sino de modelos mentales. Más específicamente, los nuevos conceptos no se llevan a la práctica porque chocan con profundas imágenes internas acerca del funcionamiento del mundo, imágenes que nos limitan a modos familiares de pensar y actuar. Por eso la disciplina de manejar modelos mentales – el afloramiento, verificación y perfeccionamiento de nuestras imágenes internas acerca del funcionamiento del mundo – promete ser una decisiva innovación en la construcción de organizaciones inteligentes” [3].

²⁹ “Modelo SER 4 de Diagnóstico y Mejora Organizacional; Diseño de una tipología de Modelos Mentales para aplicación profesional en gestión organizacional en el marco del Modelo SER H4: Aplicación a organizaciones de la zona de influencia de la UNCPBA”. Código: 03/B153. Período: 2016-2018. Facultad de Ciencias Económicas.-Universidad Nacional del Centro de la Provincia. de Buenos Aires.

Asimismo, Senge [4] aporta herramientas que actúan como estrategias para trabajar los modelos mentales. Otro concepto a destacar es el aportado por Howard Gardner [5] cuando habla de “Mentes Flexibles”, el cual se añade a sus conocidos estudios sobre el concepto de inteligencias en contraposición al de inteligencia de la teoría clásica.

También, otro autor importante a tener en cuenta es Magoroh Maruyama [6] en cuanto a los esquemas mentales en la gestión multicultural, sobre todo para este trabajo y el estudio llevado a cabo en lo referido a la investigación endógena.

En este proyecto, como en los cinco anteriores, interesa complementariamente ver cómo se puede aplicar los aportes de las neurociencias para comprender mejor las organizaciones, y de allí poder gestionar mejor las mismas por medio de su cultura, el poder a través del sistema político, incluyendo la moral, la ética, y la responsabilidad social, por medio de personas que analizan y deciden biológicamente integradas; es decir, sentido y/o espiritualidad, emociones, sentimientos, racionalidad y el resto del cuerpo biológico. Hay un camino por medio de las neurociencias, que es el epistemológico; las neurociencias están -a través de sus avances- ratificando, ajustando, creando interrogantes, poniendo en duda o negando lo mucho que han dicho muchas vertientes de escuelas psicológicas y de allí con derivaciones sociológicas, culturales y económicas.

De esta manera, a continuación se presenta una síntesis de algunos autores y sus aportes neurocientíficos relacionados con la administración y la gestión, que actualizada seguirá siendo una guía teórica como lo fue en el proyecto finalizado 2012-2015³⁰: Gazzaniga, Michael S. [7]: Interpretación de la realidad – percepción. Creencias, valores y cultura organizacional; Damasio, Antonio [8]-Endelman, Gerald [9]: Límites actuales de las neurociencias. Individuos y grupos en análisis y decisiones; Endelman, Gerald [10]: Conciencia e inconciencia, cultura organizacional, liderazgo, poder e influencia; Jeannerod, Marc [11]: Conciencia e inconciencia. Sistema político, negociación ante los conflictos. Identidad, comunicación y aprendizaje; Storndert, Robert [12]: Teorías de Inteligencia. Teoría de la Sabiduría. Inteligencia y experiencia. Inteligencia creativa. Relación entre mente y contexto; Gardner, Howard [13]: Teorías de inteligencias múltiples. Adaptación, Transformación, Inteligencia pragmática y contextual. Modelos Mentales. Modelos Organizacionales. Liderazgo. Tipos de inteligencias para los distintos niveles de decisiones; MC Lelland, James [14]: Teoría Contextonista de la mente. Red. La mente en tipos de memoria. Aprendizaje Organizacional; Tetlock, Philip [15]: La política desde las neurociencias. Percepción y recuerdo; Ekman, Paul [16] – Damasio, Antonio [17] – Ledoux, Joseph [18]: Emociones (conciencia e inconciencia de las mismas). Pre consciente. Relación con las sensaciones. Sentimientos. Comunicación (análisis de gestos u emociones). Inteligencia emocional. Liderazgo. Uso del poder. Cultura organizacional. Toma de decisiones; Mischel, Walter [19]: Personalidad, voluntad, autorregulación. Procesos mentales. Comprensión de los comportamientos. Motivación; Jeannerod, Marc [20]: Múltiples conciencias. Empatía. Inteligencia Social; Searle, John [21]: La mente y el cerebro no son una computadora. No a la metáfora computacional para la gestión; Dennett, Daniel C. [22]: Teoría de los “memes” o “genes” de la cultura. El lenguaje y las políticas culturales; Minsky, Marvin [23]: Mente como red de modelos diferentes con aspectos de nosotros mismos. Seis niveles de procesos. Metáfora informática y computacional. Modelos; Siegel, Daniel J. [24]: Atención plena y la reflexión en la conciencia. Neuronas espejo, empatía. Resonancia, plasticidad, sistema neuronal extendido. Aprendizaje y desarrollo humano. Liderazgo y autoliderazgo.

Peter Senge [25] habló de la Organización que aprende, lo que se dio en llamar Organización Inteligente. En base a ello, este proyecto sobre Modelos Mentales no puede estar despojado de la estrecha relación sistémica con las demás disciplinas de su libro mencionado, en un enfoque sistémico, por la visión compartida, el dominio personal y trabajando en equipo, es un objetivo que todos los que enseñan e investigan en administración y gestión deben perseguir. Es fundamental, para este proyecto y el presente trabajo, ver el sistema nervioso en todo el campo del ser humano, ya que está demostrado que el dualismo cartesiano ha quedado superado, y aún mucho antes que intervinieran las neurociencias. El cerebro y la mente impacta sistémicamente en todo el organismo biológico, y el orga-

³⁰ “Modelo SER 4 de Diagnóstico y Mejora Organizacional; Tratamiento de disfunciones organizacionales, nuevas variables y relaciones, dimensiones y aportes de las neurociencias al modelo y a la administración: Aplicación a organizaciones de la zona de influencia de la UNCPBA”. Código: 03/B142.Período: 2012-2015.Facultad de Ciencias Económicas. -Universidad Nacional del Centro de la Provincia. de Buenos Aires.

nismo biológico impacta, a través de su funcionamiento, en el cerebro y por lo tanto la mente. Es un todo integrado.

El otro camino, también se produce en el año de alargue autorizado del proyecto 2012 – 2015³¹, y se encuentra en la continuidad de Antonio Damasio [26], quien –desde hace unos años- ha sido fundamental dentro de la disciplina de Administración, principalmente en la revisión de las teorías de la toma de decisiones en Argentina, a las que le incorporó la interacción entre emoción, razón y cerebro humano. Si bien este autor siguió publicando otros avances con su equipo en las investigaciones neurocientíficas, posteriormente logró apuntalar su trabajo con el desarrollo de avances neurocientíficos en cuanto a la emoción y a los sentimientos [27]. Es posible considerar que el concepto de sentimiento, separado-en su análisis neurobiológico- del de emociones (el cual transita como si fuese el mismo fenómeno en el cerebro, la mente y el cuerpo humano), se corresponde con el estudio en relación al impacto en el comportamiento y la toma de decisiones del ser humano en las organizaciones como así también en sus derivaciones en el aprendizaje en las mismas. Según Antonio Damasio, “las emociones se representan en el teatro del cuerpo. Los sentimientos en el teatro de la mente” [28].

Se pretende destacar, antes de finalizar este apartado de presentación del Proyecto 2016 – 2018, el acompañamiento teórico que se ha tenido y la motivación que ha producido el aporte de Alberto Levy [29], el cual consiste en el desarrollo de conceptos muy acertados de teoría cognitiva (debido a su especialidad y dominio de la disciplina) -como son la “Teoría de la Acción” [30] y la “Teoría de la Mente” [31] que contribuyen al foco del proyecto presentado aunque con diferencias y coincidencias de finalidades en los respectivos trabajos realizados. Al respecto, la teoría de la acción en las organizaciones es una derivación de esa teoría en un marco sociológico, que en la organización se adapta a un marco con las características micro. En cuanto a ello, cabe mencionar los trabajos de investigación y la estructura que tienen las publicaciones de J. A. Pérez López [32], a través de los cuales presenta su modelo tratando de representar los componentes y operaciones que han de darse necesariamente en un agente libre para explicar sus procesos dinámicos. Ello resulta valioso debido a que el proyecto aquí presentado trata de bajar los Modelos Mentales a la operación, siendo para ello fundamental el marco de la Teoría de la acción.

2. DESARROLLO

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

Para comenzar a trabajar sobre la realización de una estructura de Modelo Mental, en primer lugar, hay que seleccionar los elementos que lo conforman cognitivamente basándose en la teoría más actualizada que hay sobre el funcionamiento mente-cuerpo (la cual se incluye en la bibliografía de este trabajo), y relacionar estos elementos de tal manera que se puedan determinar -de ser posible- una jerarquía hipotética de prelación entre ellos en la acción cognitiva, con la finalidad de identificar la dinámica de los procesos relativos a la gestión organizacional; los cuales implican la acción conjunta de grupos y/o equipos en función de proyectos con finalidades definidas, o la ocurrencia de eventos que denotan la existencia de conflictos y/o la necesidad de comportamientos para los cual es preciso tomar decisiones y operar en la realidad produciendo hechos. La organización es un nivel abstracto como sujeto de estudio, necesario pero abstracto. Es por ello que hacer foco en el individuo y sobretodo en el Liderazgo y el Autoliderazgo se torna decisivo; teniendo siempre en cuenta que en una empresa en marcha el marco y la influencia de la cultura organizacional, valores, principios, artefactos y sus símbolos son aspectos básicos, como también los sistemas políticos, usos del poder en las decisiones y en las negociaciones, que están relacionados a cada tipo de cultura. Es decir, de acuerdo al grado de centralización o delegación presente en la organización, el líder y el componente humano son centrales, y de allí la necesidad de analizar el complejo Modelo Mental de los participantes.

Por lo tanto, hay que descubrir el funcionamiento dinámico de modelos mentales en equipo con un determinado liderazgo. La organización, a través de la cultura organizacional, tiene -metafóricamente- un genoma organizacional. El ser humano, con poder e influencia, desde su modelo mental y en coetencia con otros seres humanos sigue este genoma y, en algunos casos, tiene

³¹ El período original del proyecto mencionado aquí y presentado anteriormente, era desde 2012 hasta 2014 pero es posible solicitar una extensión de 1 año, lo cual fue aprobado hasta 31/12/2015.

la posibilidad de modificar -eventual o sostenidamente para el logro de los objetivos- las decisiones y acciones que nos conducen a los mismos. Asimismo, es posible prevenir enfermedades organizacionales a través de su metafórico sistema nervioso.

Por supuesto que la acción de los mismos es distinta en la etapa de evolución de cada organización; por eso contar con la base de la línea de investigación del Modelo SER H4³² es importante para el potencial de ambos aspectos: los modelos mentales y el funcionamiento de la gestión organizacional a través de herramientas de diagnóstico y tratamientos de mejora. Como existe una herramienta FODA para las fuerzas/debilidades y oportunidades/amenazas, también debe existir lo mismo para tipificar los modelos mentales en relación a finalidades y su contexto. Asimismo, se considera que ese FODA debe ser analizado con una dinámica sistémica y paradójicamente estudiado, debido a que hay fuerzas en las debilidades y debilidades en las fuerzas, amenazas en las oportunidades y oportunidades en las amenazas; dependiendo todo de posicionamientos estratégicos, como también de los recursos mentales que se tengan para poder generarlos. Entonces, corresponde incluir el factor tiempo a los modelos mentales-como se hizo anteriormente en un comentario- en cuanto a la aplicación de los mismos cuando existe una finalidad clara y determinada, ya que el pasado incide en el presente y la visión o escenarios futuros también impactan en la actualidad buscando dirección.

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

Cuando se comenzó a seleccionar los elementos que deberían componer los Modelos Mentales con la finalidad determinada y expresada previamente en este trabajo, se llegó a tipificarlos de acuerdo a la etapa del proceso en el que actuaban, aunque ciertamente de una manera subjetiva y arbitraria, pero que hace a que sea útil y funcional para esta investigación y los sujetos de observación y aplicación a ser relevados. Por lo cual, se logró definir que existen, en los Modelos Mentales, elementos básicos, elementos de tendencia (que son los que sostienen los elementos básicos en una dirección), elementos de dirección, y elementos que durante el proceso hacia los objetivos refuerzan o mediatizan, sobretodo impactando desde lo exógeno (desde el contexto), y en los aspectos endógenos o de la mente, en relación al Modelo Mental y su constitución.

2.3 Sub modelo de Modelo Mental de elementos básicos

En este apartado se intenta exponer este submodelo de una manera clara para su entendimiento. De esta manera, en ~~la parte superior de~~ los elementos que lo conforman se observa el concepto de **creencias**, que están alimentadas a través de la actividad subconsciente, tal como lo dice Edgar Schein [33], y que se va haciendo cada vez más consciente a medida que las personas se comportan de diversos modos, decidiendo y actuando estableciendo **valores y principios** en el **contexto** que se actúa con mayor o menor poder e influencia. Es lo que se sintetiza de manera general en la “**forma aplicada de ver la vida**”, una cierta ideología que contiene, o no, aspectos de **moral y de ética**. Hay también lo que se llama el “**locus de control**”, lo que cada persona determina en relación a su vida, si esta de alguna manera determinado por el destino y/o la suerte, o su proactividad, voluntad y libertad para hacer las cosas en pos de sus finalidades. Asimismo, se incluye el elemento de la **personalidad** siguiendo a Abraham Maslow [34], quien continuó a Carl Rogers [35] en el humanismo a partir de una visión holística y positiva en contraposición con el psicoanálisis y el conductismo. Pero, desde la teoría de modelos mentales pueden existir otros abordajes consistentes que contemplen este elemento del propio modelo y submodelos. Se cree, desde nosotros, en la experiencia subjetiva del sujeto, su actividad y la necesidad de desarrollo, sus instintos y también su dignidad dada la confianza que tienen es si mismos. Todos estos conceptos se pueden descubrir en los distintos submodelos que se presentan en el proceso de establecimiento y aplicación de los modelos mentales. Desde allí que se considera al ser humano como una integración, cada uno con su equilibrio y talante, de emociones, sentimientos y razón sobre una base existencial, espiritual, que va estableciendo una vida fluctuante entre alegrías y tristezas.

³² El Modelo SER H4 es un modelo de diagnóstico y mejora organizacional compuesto de 8 variables, 5 Metaprosesos, diversos desarrollos de submodelos, tipologías culturales, tipologías políticas, configuraciones organizaciones en relación a las tipologías, indicadores y enfermedades o disfunciones organizacionales, gammaprosesos, dimensiones situacionales, y dimensiones de realización de escenarios., entre otros. La línea de investigación que lo desarrolla dentro de la Fac. de Ciencias Económicas de la UNCPBA lleva 17 años de actividad ininterrumpida.

2.4 Submodelo de Modelo Mental de elementos de tendencia para el comportamiento hacia fines

En continuidad con lo ya explicado en el *submodelo básico*, el mismo se irá presentando y describiendo partir de éste y los siguientes apartados. Respecto de los elementos del *submodelo de tendencia hacia fines* es muy importante para analizar los factores y variables que sostienen la eficacia en el logro de las finalidades que los seres humanos -individualmente o por equipos- logran proyectar a través de procesos culturales y políticos. Los elementos de este submodelo están estrechamente relacionados con los del *submodelo de los básicos*. En primer lugar, se encuentran los **tipos de inteligencias** que están basadas en la teoría de las inteligencias de Howard Gardner [36]. De estas inteligencias, se toman como especial en su consideración las llamadas “inteligencias emocionales”, que se integran realmente en las inteligencias intrapersonales e interpersonales. Asimismo, todas las demás inteligencias dan la dirección práctica en la actividad y las experiencias de los seres humanos, siendo indispensable conocerlas en su rango de importancia dentro de los modelos mentales. Asimismo, la **experiencia** es muy importante. Está estrechamente relacionada con las inteligencias que marcan selectivamente la motivación, con lo cual la persona debería seleccionar su actividad en la vida. Esa experiencia va llevando a que los **conocimientos** y **habilidades** surgidas en la acción queden en la **memoria** y la mente de los sujetos. De allí surge también el **aprendizaje**, fruto de **pensamiento sistémico** y/o lineal, así como reflexivo, a partir del cual se puede ser optimista o pesimista -en diversos grados- sustentado eventualmente a través de la empatía, el realismo y la resiliencia, los cuales se verán en otros submodelos. Por último, no se puede dejar este submodelo sin mencionar especialmente a la **intuición** como un tipo de inteligencia vital que surge de la suma de conocimientos, habilidades y experiencia, como también y fundamentalmente de la emocionalidad del ser humano. En base a estos elementos de los dos submodelos que se acaban de explicar sintéticamente es posible añadir el tercero, que proyecta al ser humano individualmente o en grupo hacia finalidades u objetivos.

2.5 Submodelo de Modelo Mental de elementos de dirección

La mente de un individuo por sí, o en conjunto con otros dentro de un grupo, desarrolla actividades a través de procesos de acuerdos, y en función de ellas se impone objetivos; sobre todo si se encuentra dentro de un marco organizacional. Es allí donde los elementos que conforman el modelo mental -y a los cuales se ha hecho referencia en los puntos anteriores- comienzan a proyectarse hacia objetivos, dando una dirección a la acción individual o conjunta. A los elementos que conforman este submodelo se hará referencia ahora. En este submodelo se han diferenciado aspectos que pueden parecer lo mismo pero que no lo son, sobretodo cognitivamente. Un caso, es el de las **expectativas** que se tienen sobre la situación futura de la actividad del ser humano y las organizaciones. Por otro lado, la **visión** sobre el futuro se diseña en relación con los **escenarios**. De allí, se planificarán y establecerán **metas y plazos**, que con **creatividad e innovación** se intentarán llevar a cabo. Por supuesto, que como se ha dicho antes, los aspectos emocionales tienen vital importancia como así también la **intuición**. Las cuestiones que resultan fundamentales en este proceso de aplicación de los modelos mentales, lo constituyen factores exógenos en relación con endógenos de la biología humana, cuyos elementos son agrupados en un submodelo llamado “*de refuerzos y compensaciones*” que se desarrolla a continuación.

2.6 Submodelo de Modelo Mental de elementos para refuerzos o compensaciones

Los elementos de este submodelo del *Modelo de Modelos Mentales*, son situacionales y contextuales e impactan en el proceso mental, fijan, afirman, potencian o mutan los elementos de los *submodelos básico, de tendencias y la dirección* que se persigue. Esto se manifiesta en las expresiones, decisiones y/o acciones que se determinan durante el proceso. Partimos de supuestos (a verificar en nuestras muestras y casos relevados cuando esto se realice) de que la incidencia de ciertos aspectos (como refuerzos y compensaciones) en los elementos básicos de este submodelo de proceso es inexistente o muy baja, en los elementos de tendencia puede impactar, y en *submodelo de dirección* influye más claramente al tener abordaje de proyección a futuro. Respecto de los elementos del *submodelo de tendencia* hay una repercusión de estos últimos sobre el presente, con fuerte incidencia en

sus propios elementos conformantes, y desde allí se puede llegar a entrar en conflicto con los elementos básicos, los cuales están omnipresentes en todo el proceso. Los elementos que lo componen refuerzan o modifican a futuro los de dirección, articulan en el presente reforzando o limitando los básicos a través de los elementos de tendencia. En este modelo, se han seleccionado e incluido los **valores familiares**; las características de **género y etariedad**; los **grupos de relación** más directos de la actividad profesional y social, surgidos en función de los aspectos culturales de identificación; las relaciones de interinfluencia entre **stakeholders**; las **necesidades**, los **intereses** y los **deseos**; y los aspectos **emocionales y sentimentales** de los mismos que se reflejan en el talante a través de la alegría/tristeza emergente de la influencia de los elementos en las emociones. Los **recursos** y el **Liderazgo**, intervienen activamente en cuanto a las posibilidades de aplicación de un determinado modelo mental, dentro del marco organizacional de la **cultura organizacional** y el **sistema político presente dentro de la organización**. En este submodelo existen factores contextuales exógenos que se constituyen en recursivos dentro del modelo, e influyen sobre el mantenimiento, refuerzo, mutación y/o evolución de los *submodelos básicos y de dirección*. Asimismo, éstos median también en el *submodelo de refuerzo y compensación* en forma de doble retroalimentación. Los resultados del proceso de dirección y aplicación del modelo mental impactan, de la manera que se ha reflejado previamente, sobre el *submodelo de dirección* y de allí sobre los *de tendencia y los básicos*.

2.7 Cierre dinámico y recursivo del Modelo

En este apartado, se presenta cómo es el modelo total del proceso de aplicación de la técnica de Modelo Mental, cuya creación es propia del proyecto de investigación presentado. Figurativamente, se parte de la **memoria** del cerebro y la mente del ser humano, que surge de la relación consciente e inconsciente entre los **elementos básicos**, los de **tendencia** (siendo ambas partes del “presente”), y los de **dirección** (construyendo **escenarios** que son el “futuro”). Asimismo, los elementos de **refuerzo y compensación** actúan modificando -eventualmente- el comportamiento en el corto plazo, y los modelos mentales -en caso de que persistan- en el mediano plazo. Por lo tanto, actúan en los elementos de **dirección**, en los de **tendencia** y los **básicos** dentro de la concomitancia mental del proceso. Son justamente los “**resultados**” de las decisiones y acciones surgidas de los modelos mentales (tanto individuales como en grupo/equipos) los que producen esta dinámica de ajuste en el proceso y en el sistema. En definitiva, este feedback recursivo se produce a través de la **memoria**, las emociones y la reflexión, **experiencias y aprendizaje**, la posibilidad de modificar o reforzar elementos básicos del modelo mental como así también aquellos relativos a las tendencias, y de allí en los demás.

2.8. Listado de elementos de cada etapa del Modelo

En este punto, para dar claridad al trabajo del lector, se resumen y listan los elementos que conforman cada punto del proceso de teoría y aplicación del Modelo de Modelo Mental presentado en esta oportunidad: Elementos básicos: Locus de control; creencias, valores y principios (formas de ver la vida y el mundo); moral y ética; personalidad; talante; razón; emoción; sentimientos (fundamentalmente lo que causa alegría o tristeza); existencialidad (espíritu). Elementos de tendencia: Tipos de inteligencia (principalmente la emocional); experiencia; optimismo/pesimismo; empatía; realismo; resiliencia; habilidades; conocimientos; intuición; pensamiento sistémico; reflexión; motivación; aprendizaje. Elementos de dirección: Expectativas; fines/plazos; escenarios; visión imaginada; creación/innovación; intuición. Elementos de refuerzo y compensación: Valores de familia; género; etariedad; grupos de relación; necesidades en jerarquía; intereses; estructura de deseos; recursos/liderazgo; impacto de influencias; negociación; tipos culturales y sistemas políticos; stakeholders.

2. OBJETIVOS

El proyecto de investigación sobre el cual se basa este trabajo, se encuentra dirigido a cumplir con los siguientes objetivos:

2.1 Objetivo general

Diseñar una tipología de Modelos Mentales de aplicación profesional y una metodología de aplicación, como parte del proceso de aprendizaje en equipos de trabajo, con el marco general de tipologías culturales y políticas de las organizaciones en el marco del Modelo SER H4.

2.2 Objetivos específicos

1. Relacionar, articular e incorporar los estudios sobre el ser humano en el Modelo SER H4 realizados en proyectos anteriores con nuevos conocimientos cognitivos y de las neurociencias sobre el funcionamiento de la mente de forma integral en la biología humana.
2. Buscar y descubrir y conceptualizar los elementos necesarios para representar Modelos Mentales de aplicación profesional en las Organizaciones.
3. Elaborar una metodología de aplicación para la dinámica de aplicación en los individuos y los equipos de trabajo en las Organizaciones.
4. Modificar, de ser necesario por la investigación que se realiza, los aspectos que surgen del Modelo Mental de aplicación profesional en relación a las Configuraciones de variables y dimensiones del Modelo SER H4.
5. Analizar y modificar -de ser necesario- conceptos relacionadores de su dinámica sistémica.
6. Analizar los Metaprocesos de Programación de cambios organizacionales en base a diagnósticos de indicadores que se incorporan por los avances de este Proyecto, y realizar las modificaciones necesarias.
7. Analizar el Gammaproceso con equipos innovadores de interpretación de tendencias y diseño de escenarios, en base a lo realizado en el Modelo SER H4 en el Proyecto anterior de relaciones con el Contexto.
8. Reflejar nuevos indicadores del Modelo SER 4 que surgen de esta investigación.
9. Rediseñar procesos de aprendizaje organizacional surgidos de los estudios y cumplimiento de los objetivos del presente proyecto y determinar su diseño en el marco de cada tipología cultural y política.
10. Realizar relevamientos en campo para generar datos empíricos que validen o sirvan para la corrección del material teórico generado.

Asimismo, en este momento- se están cumpliendo los puntos marcados como 1, 2, y 3; y se encuentra en preparación y el trabajo de campo de los mismos, debido a que su realización conlleva cierta complejidad. Éstos son los puntos cruciales del proyecto, debido a que los que continúan están relacionados con el análisis sobre teorías e instrumentos del Modelo SER H4 ya conocidos, a fin de actualizar y mejorar el mismo sobre esta base.

3. DESARROLLO

3.2 Análisis de resultados e intervención. Elementos dinámicos en acción entre submodelos

Cuando los resultados del **submodelo de dirección aplicada** no son satisfactorios se nota en todos los aspectos y elementos del modelo mental dinámico y su proceso funcional. Donde se nota más el impacto es en el **submodelo de elementos reforzadores y compensadores** porque son los más “cercaños” a la “respuesta” del modelo mental.

Con demora perceptiva, que influye en lo emoesentimental, los elementos del **submodelo de tendencia** comienzan a constituirse en los articuladores del modelo mental en conflicto con los factores endógenos, e impactan conflictivamente con los elementos del submodelo básico, los cuales se encuentran en los elementos del mismo. Para el análisis de ajuste -en búsqueda de nuevos equilibrios dinámicos y sistémicos en los resultados, se propone reflexionar, decidir, comportarse y actuar teniendo en cuenta los siguientes aspectos de la mente en el marco del modelo mental operado, el cual incluye algunos de los elementos mencionados en los submodelos en lo que sería poner foco en estos elementos como síntesis de aplicación para el diseño de tipologías. Estos elementos activan, a nivel de liderazgo/individuo y grupo/equipo, los distintos submodelos- los elementos de las estructuras de modelos mentales, en su dinámica sistémica de proceso hacia los objetivos de los proyectos vigentes. Los aspectos mencionados son convertidos en dimensiones, a través de los cuales se desarrolla una tipología de modelos mentales que se aplica a través del proceso hacia el logro de objetivos. La

mayor o menor fuerza -o potencia- se determina a través de un FODA “paradójico”³³, el cual permite ubicar a estas dimensiones -evaluadas y medidas- en las tipologías que se establecen y se exponen más adelante en el trabajo. Las mismas constituyen siempre un potencial dinámico al depender de las situaciones contextuales no controladas y las respuestas “posibles” del modelo mental, y actúan dentro de la complejidad propia del nivel individual o de grupo/equipos. Claramente ello se va a poder realizar solo en forma tentativa o aproximada (y por lo tanto ajustable) en relación a las dimensiones de análisis del gráfico presentado y en vinculación con los distintos submodelos analíticos del modelo mental, que en realidad se “observan” en una configuración integral de ser humano.

3.3 Tipologías básicas y de tendencia. Relación más intensa con las de aplicación – dirección

Tabla 1

TIPOLOGÍAS BÁSICAS Y DE TENDENCIA	RELACIÓN MÁS PRÓXIMA CON TIPOLOGÍAS DE APLICACIÓN-DIRECCIÓN
A.SER SISTEMICO UNIFICADO	1 ³⁴ Antifragil [9] – fuerza – básico
B.SER SISTEMICO ASOCIATIVO	1 Antifragil – fuerza – básico
	2 Antifragil – oportunidad – situación
C.SER LINEAL SEMI-INTEGRADO/ ASOCIADO	2 Antifragil – oportunidad – situación.
	4 Frágil – amenaza – situación
D.SER SISTEMICO SEMI-INTEGRADO/ASOCIADO	2 Antifragil – oportunidad – situación
	3 Frágil – debilidad – básico
	4 Frágil – amenaza – situación
E.SER LINEAL NO INTEGRADO- ASOCIADO	3 Frágil – debilidad – básico
	4 Frágil – amenaza – situación

Fuente: producción propia

En el diseño de estas tipologías (presentadas en la Tabla 1) se ha tenido en cuenta –concretamente-, como aspecto central, al pensamiento sistémico como pensamiento más afectivo para evaluar, diagnosticar, comportarse y decidir en el marco de los elementos básicos y de tendencia de los modelos mentales; es decir, lo que acá vemos como proceso de submodelos dentro del marco de Modelo. También, si el “Ser” se encuentra “unificado” en sus niveles mentales existenciales, estratégicos y operativos, si está “semi integrado” o si es “no unificado” sino asociativo entre esos niveles. Ello implica que una cosa es tener un proceso asociado entre niveles y otra cosa es que el mismo se encuentre automáticamente unificado. Ahora bien, resulta importante desarrollar en este trabajo cuáles son las dimensiones que se han sintetizado –en su denominación- para la realización de estas tipologías, debido a que es su análisis (en función de la información que se le pueda asignar a cada uno y evaluar -en la medida posible- tanto cuantitativamente como cualitativamente, para finalmente procesar metodológicamente). Esto dirá qué efectividad es posible tener en lo básico/tendencia y en aplicación dirección/refuerzo –compensación del modelo mental.

3.4 Tipologías en el nivel de aplicación en situaciones contextuales-Dirección

Tabla 2

TIPOLOGÍA DE SITUACIÓN DE APLICACIÓN DEL MODELO MENTAL	CARACTERÍSTICAS
1.ANTIFRAGIL – FUERZA - BASE	Antifragil – fuerza – básico
2.ANTIFRAGIL– OPORTUNIDAD- SITUACION	Antifragil – oportunidad – situación
3.FRAGIL – DEBIL - BASE	Frágil – debilidad – básico
4.FRAGIL – AMENAZA -SITUACION	Frágil – amenaza – situación

Fuente: producción propia

³³ Se lo indica como “Paradójico” porque en otro trabajo (que se encuentra en elaboración) se ve que algunas fuerzas pueden ser debilidades y viceversa, y unas amenazas pueden ser oportunidades y al revés, dependiendo de barreras de entrada y salida “en un grado inalterable”.

³⁴ La intensidad de la relación con las tipologías básicas y de tendencia de la columna izquierda va de 1 a 4 (en forma creciente)

En estas tipologías de la Tabla 2 actúan los submodelos de dirección y la aplicación, y de refuerzo-compensación, principalmente. Lo que se trata de evaluar aquí es si el modelo mental es funcionalmente efectivo en la situación contextual, sea transitoria, permanente o semipermanente. Asimismo, se considera que existen características en el modelo mental -o en su aplicación situacional- que lo tornan frágil o Antifrágil. Esta diferencia también se establece cuando la situación contextual da oportunidades a pesar de existir debilidades (vinculadas al Foda “paradójico”). Por lo cual, en función de la fuerza presente en el modelo mental básico existe una alta probabilidad de que sea antifrágil como hipótesis. En tanto cuando se es débil en los elementos básicos del modelo mental, la hipótesis consiste en que habrá alta probabilidad de que sea frágil en su aplicación. Finalmente, cuando la situación es de amenaza en la situación contextual, la probabilidad de fragilidad es alta ante un modelo mental básico débil. Finalmente, se puede notar que, en estas tipologías con elementos de aplicación del modelo mental básico, no se plantean certezas de que se esté claramente en una situación de fragilidad o antifragilidad, sino que se establecen ponderaciones de análisis para diagnosticar mejor en función del criterio propio de la investigación.

3.5 Tipologías: resumen de asignación de los Modelos Mentales a las mismas

Cuando los modelos mentales de quienes toman decisiones en las organizaciones coinciden en alto grado con la cultura organizacional -y en la coalición dominante en relación a la influencia en la tipología política que se articula con las mismas según el Modelo SER H4- las tipologías de modelos mentales (basadas sobre todo en los elementos básicos) facilitan el análisis de la asignación a algún tipo de tipología de Modelos Mentales tanto en forma total como parcial. Ello se dispersa cuando no se encuentra clara la cultura organizacional y tampoco el sistema político correspondiente a esa cultura. Debido a que el Modelo SER H4 tiene definidas las culturas organizacionales por grado de desarrollo humano, al ser organizaciones ello facilita un abordaje de tipologías con este enfoque, ya que los mecanismos funcionales de las organizaciones para mantener control o coordinación en las mismas son naturales de su diseño estructural artificial hecho por el consenso o la autoridad de los seres humanos. Pero, cuando esto no está diagnosticado y descubierto conscientemente, se dificulta la asignación de modelos mentales de los individuos, y sobre todo (lo que es más relevante) de los líderes de grupos/equipos de proyectos en actividades, sean cumplidos dentro de lo que cabe a un concepto y definición de organizaciones o no. Si bien la relación entre tipologías de Modelos Mentales con tipologías organizacionales de acuerdo al SER H4 se realizará más adelante en este proyecto de investigación, se puede realizar tentativamente una asignación a las tipologías de Modelos Mentales- tal como las que se han establecido en este trabajo- en relación al comportamiento de los elementos más fuertes de los submodelos del proceso de los modelos mentales que se ha desarrollado en la investigación y expuesto en este trabajo.

De allí que, como una guía tentativa y ejemplo de asignación tipológica de Modelo Mental, se puede decir que la **Tipología “SER sistémico unificado” (tipología A)** está relacionada con la tipología de aplicación **antifrágil – fuerza – básica**. Asimismo, las ponderaciones de análisis mencionadas están dada por la fuerza y consistencia de los recursos endógenos/exógenos que se poseen, en relación al mayor o menor impacto de la amenaza situacional contextual a enfrentar dentro de lo que es el submodelo básico. Las dimensiones articuladoras de locus de control, adecuación cooperación/competencia, equilibrio dinámico emoesimental para el tipo de pensamiento intuitivo/analítico necesario a la situación, confianza/autoconfianza y creatividad/innovación permiten explicar mejor (consistentemente unificado de manera sistémica no lineal) el análisis de la aplicación del Modelo Mental. También, el Modelo Mental es claramente antifrágil en los elementos más profundos (básicos) donde se asientan las demás dimensiones; por lo cual, es básicamente fuerte. Realizada esta descripción de la tipología A, se tomará como base en cuanto a la descripción y solamente se indicarán las diferencias con las demás tipologías.

Respecto a la B o **“SER sistémico asociativo”** (relacionado principalmente con la tipología de aplicación **antifrágil – oportunidad – situación**) se puede notar la diferencia fundamental en su nombre. No dice “unificada” sino “asociada” o indivisible en el Modelo Mental A; y otra está vinculada con la sensación y realidad analítica de descubrir relaciones, asociada directamente con el comportamiento en la decisión y la acción, con el fluir de la persona respecto de su Modelo Mental. Asimismo, la situación contextual tiene mucho más peso que en el tipo A, ya que no es sólo la fuerza

tan endógena individual y organizacionalmente, sino también tiene que ver con lo exógeno contextual y el logro de poder aprovechar oportunidades del mismo.

En tanto, en la tipología C o “**SER lineal semi-integrado/asociado**” es más relativa la consistencia integrativa-asociativa. Eso la lleva a tener una relación, al igual que la tipología B en relación a la tipología 2 (en orden de aparición) al ser antifrágil–oportunidad en la situación, pero también puede estar en 4 (en orden de aparición) al ser frágil por la situación de amenaza y no poder responder con la fuerza adecuada al impacto de la misma. En la tipología D o “**SER sistémico semi-integrado/asociado**”, al no ser sistémico sino lineal y semi-integrado o semi-asociado, se considera la evaluación más débil a menos que las oportunidades se puedan aprovechar (o sea el tipo 2, de acuerdo al orden de aparición), pero sin embargo se puede encontrar con más probabilidad de 3 (en función del orden de aparición) por debilidad básica, o 4 (en orden de aparición) por la situación de amenaza en el contexto.

Finalmente, la tipología E o “**SER lineal no integrado- asociado**”-que además de lineal no sistemático, no es integrado o asociado- se encuentra con las tipologías 3 y 4 (de acuerdo al orden de aparición) de aplicación, débil en lo básico y en una situación de amenaza que, con su debilidad endógena y exógena, lo cual la limita en oportunidades y la impacta en las amenazas. Una vez realizado el relevamiento de los Modelos Mentales en un evento o situación contextual determinada, para esta investigación, un procesador fundamental consiste en someter los resultados a los elementos que procesan los elementos mentales en la dinámica del proceso. Cabe indicar que en próximos trabajos se realizará un mayor desarrollo analítico, lo que seguramente llevará a realizar algunos ajustes, los cuales afinarán la conceptualización y definición de las tipologías, como así también sus relaciones. Para ello, se ha de seguir una línea metodológica abreviada. En función de ello se toman las dimensiones de tipología básica-tendencia, primeramente, para las tipologías básicas. Posteriormente, las tipologías de aplicación de dirección en situación, ya que las dimensiones de éstas últimas son las que están más relacionadas con las tipologías de aplicación de dirección-aplicación, y finalmente las dimensiones articuladoras entre tipologías básicas-tendencias y dirección-aplicación se dejarán para el análisis final de consistencia entre las relaciones de tipologías básicas.

3.6 Dimensiones de las tipologías de elementos básicos y de tendencia para el proceso de aplicación

En función de lo propuesto por Schein [37], se han desarrollado las dimensiones que componen las tipologías básicas/tendencia: pensamiento intuitivo; Emosentimientos; creatividad/innovación; confianza/autoconfianza; pensamiento analítico; aplicación del tiempo secuencial/sincronizado; locus de control (suerte, libro albedrio, destino). Asimismo, otra dimensión es la naturaleza del Ser Humano, la cual puede ser: ser humano bueno perfectible; ser humano bueno no perfectible; ser humano neutro perfectiblemente; ser humano neutro no perfectible; ser humano malo mejorable; ser humano malo no mejorable. Otra dimensión está referida a la construcción de la realidad social, la cual se puede referir a la: construcción de la realidad social y política; construcción de la realidad con evidencia de investigación; construcción de la realidad artística (emoción, sensación, percepción); construcción de la realidad de realismo pragmático; construcción de la realidad cultural y subcultural. Por último, otra dimensión se refiere a cooperativo o competitivo.

3.7 Dimensiones articuladoras entre Tipologías básicas/ tendencia y dirección/ aplicación.

Estas dimensiones son las siguientes: Empatía; Resiliencia; Reflexión; ética/moral; individualismo/asociativismo; universalidad/particularidad; orientación interna/orientación externa; estatus adquirido/ estatus adscripto; estabilidad/cambio; afectivo/neutral; experiencia; habilidades; conocimiento; familia y grupos; aprendizaje. En el desarrollo e investigación en este proyecto se ha visto necesario -en su análisis- incorporar un nivel de elementos articuladores “puente” entre las dimensiones de elementos básicos del proceso de aplicación y las dimensiones de dirección aplicación, con la finalidad de mejorar el procesamiento de los relevamientos, el análisis de la información procesada y el logro de una mayor o menor efectividad del modelo ante la situación contextual establecida en la realidad de interrelación de los seres humanos. Con estas dimensiones incluidas, se puede observar que el seguimiento lógico de la cadena no se rompe ni desaparecen espacios relevantes.

3.8 Dimensiones de aplicación – dirección/aplicación

Las dimensiones de aplicación seguramente son las más atractivas, pero además de hacer un análisis a nivel de estas dimensiones, hay que cotejar junto con las articuladoras “puente” básicas y de tendencia. El análisis de estas dimensiones en relación con casos reales es lo que permitirá mejorar los submodelos mentales teóricos. Asimismo, a nivel de aplicación son las siguientes: Recursos/ poder; influencia; estilo de negociación, optimismo/pesimismo/arrepentimiento o costo de oportunidad; deseos; necesidades; intereses; motivación; extrovertido/introvertido; perceptivo/intuitivo; sensaciones; pensamiento; ser/hacer; proactivo; formal/informal; jerarquía/igualdad; pensamiento inductivo/deductivo; pensamiento analítico; límites grupales; autoridad; ley; carisma; dominación; sumisión; armonía; y liderazgo.

3.9 Ensayo de ideas para el primer relevamiento

Dentro la investigación de Modelos Metales, se tiene previsto realizar el primer relevamiento de verificación de hipótesis en el segundo semestre de este año 2017. Para ello, se está buscando identificar las formas que lleven a menos engaños o autoengaños de los sujetos que se releven, y poner límites a un relevamiento tan amplio, ya que tanto el abordaje como el desarrollo de este estudio son muy amplios. El objeto de estudio de esta investigación es el individuo, así como también los grupos organizados en los que los individuos articulan entre sí en función de diversos intereses en cuanto a finalidades y actividad. A partir de dicha propuesta de análisis se intuye la amplitud de búsqueda de modelos y submodelos mentales, o como decía Marvin Minsky, “yos” [38] o “yoes”.

Asimismo, el foco no solamente estará en la guía de relevamiento, sino que es necesario que el diseño tenga en cuenta las respuestas para el análisis y el procesamiento de algo tan complejo como el ser humano y su mente, desde las creencias hasta su aplicación y acción a través de todos sus sentidos y biología. Por ello mismo, esta investigación está incurriendo en estudios semiológicos [39] [40] de los “textos”, tanto escritos como verbales y gestuales que tendrá el diseño de guía de relevamiento y su protocolo. Asimismo, se tendrán muy en cuenta las estructuras de Programación Neuro-lingüística (PNL) [41] y de Ontología de lenguaje [42], entre otras cuestiones, además de excluir todo lo que “el contexto no puede leer”.

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

En pocas palabras, se busca comunicar al lector de este trabajo cómo se ve la complejidad de este proyecto de investigación, y también que- al ser conscientes de ello- el mismo se ha abocado especialmente a que la información que se obtenga esté dirigida a limitar suficientemente los sesgos de las respuestas como para poder extraer de ellas la mayor cantidad de información confiable. Para que eso sea posible se deberá medir la consistencia del diseño en función de la finalidad del relevamiento, a fin de poder cumplir con los objetivos que, propuestos, ajustándolo –eventualmente- a lo que los recursos accesibles para el equipo de investigación.

3. ASPECTOS CONCLUSIVOS

Se han realizado intensos estudios para ir avanzando en los objetivos del proyecto de investigación actual, dentro de la línea de investigación emprendida en el año 2000. En este trabajo se seleccionaron factores mentales que funcionan en el cerebro humano y que se aspira conformen el Modelo Mental. Los elementos del *submodelo básico* son sobre los cuales se asientan los demás, y que han sido asignados en un proceso neurocognitivo, hasta su aplicación. Las tipologías están compuestas -en primer lugar- por elementos que se seleccionan de los básicos y los de tendencia; y los de aplicación son seleccionados de los elementos que se encuentran en los de dirección y los de refuerzo y compensación. Éstos últimos surgen de percepciones endógenas y exógenas de contexto que dan

significado y sentido al Modelo presentado, y concretamente al ser humano que se estudia en su comportamiento partiendo del Modelo Mental.

En estas dos tipologías tentativas de los Modelos Mentales, las cuales están relacionadas. Al respecto, se diseñó una para lo que son los elementos básicos y otra para aquellos que tienen que ver con la operación del Modelo Mental dentro del contexto de la vida en actividad, es decir, la aplicación del mismo en acción y la tipificación de esa dinámica en relación a potenciales resultados dado un modelo mental determinado por la tipología básica/tendencia.

Esto promovió el abordaje de la teoría expuesta anteriormente, y los submodelos mentales en todo el proceso dinámico con que se aborda este proyecto de investigación. A partir de ello, se fueron seleccionando los elementos de los mismos que llevaban a poder elaborar una tipología útil y una técnica de aplicación, como resultado efectivo de este estudio en el marco de la línea en la que se está investigando desde hace dieciocho años. A tales efectos, fue necesario incorporar un nivel “puente” o articulador para generar una cadena cognitiva, operativa y consistente dentro del análisis que se realiza.

Quedan –tentativamente- para este proyecto, algunos puntos para continuar los estudios de investigación y producciones de difusión resultantes. Sin ser taxativos: la relación de los modelos mentales con las tipologías culturales y políticas del Modelo SER H4[43]; articular con los grupos/equipos el funcionamiento y aplicación de los modelos mentales, intentando hacer tipologías de ese nivel; investigar las características/requisitos (submodelos) que se necesitan para una función grupo/liderazgo y situación, para ver si el individuo (modelo mental) está capacitado en relación a la cultura organizacional y sistema político; y analizar por funciones el modelo mental más adecuado en relación a las capacidades hacia objetivos, siendo los mismos –en las organizaciones-resultado del sistema político y el vínculo de éste con las creencias y valores. Además, se está incursionando en el pensamiento de Norman Minsky [44], en sus trabajos de neurociencia, sobre la existencia –en la persona- de distintos “yos” /modelos en el tiempo, a través de distintos roles y funciones que se tienen en el marco contextual de las actividades que se realizan.

4. REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- [1] García, R. “Sistemas Complejos: Conceptos, método y fundamentación epistemológica de la investigación interdisciplinaria”, Editorial Gedisa, Barcelona-España, 2006, Pág.21.
- [2] [25] Senge, P. “La quinta disciplina: el arte y la práctica de la organización abierta al aprendizaje”. 2da. edición 17ª reimpresión. Granica. Buenos Aires-Argentina, 2015.
- [3] Senge, P. “La quinta disciplina: el arte y la práctica de la organización abierta al aprendizaje”. 2da. edición 17ª reimpresión. Granica. Buenos Aires-Argentina, 2015. Pág.219.
- [4] Senge, P.; Ross, R.; Smith, B.; Roberts, Ch.; Kleiner, A. “La Quinta disciplina en la práctica”, Ediciones Granica, Barcelona-España, 1995.
- [5] Gardner, H. “Mentes Flexibles: el arte y la ciencia de saber cambiar nuestra opinión y la de los demás”, Editorial Paidós, Barcelona-España, 2004.
- [6] Maruyama, M. “Esquemas Mentales: gestión en un medio multicultural”, 1ra edición, Editorial Dolmen, Santiago de Chile-Chile, 1998.
- [7] [9] [10] [11] [12] [13] [14] [15] [16] [17] [18] [19] [20] [21] [22] Meyer, C. “Los nuevos Psi”, 1° Edición, Editorial Sudamericana, Buenos Aires, Argentina, 2010.
- [8] Damasio, A. “La sensación de lo que ocurre”, Debate, Barcelona-España, 2001.
- [23] Minsky, M. “La máquina de las emociones”, Sudamericana, Buenos Aires-Argentina, 2010.
- [24] Siegel, D. J. “Cerebro y mindfulness”, 1° Edición, Ediciones Paidós Ibérica, Barcelona-España, 2010.
- [26] Damasio, A. “El error de Descartes: la emoción, la razón y el cerebro humano”, 2da edición, Editorial Crítica, Barcelona-España, 2003.
- [27] [28] Damasio, A. “En busca de Spinoza: neurobiología de la emoción y los sentimientos”, Editorial Paidós, Buenos Aires-Argentina, 2014.
- [29] Levy, A. “Estrategia/ La razón y la emoción”, 1ra ed., Consejo Profesional de Ciencias Económicas de la Ciudad Autónoma de Buenos Aires-Argentina, 2013.
- [30] Levy, A. “Estrategia/La razón y la emoción”, 1ra edición, Consejo Profesional de Ciencias Económicas de la Ciudad Autónoma de Buenos Aires, Buenos Aires, 2013, Pág. 123.

- [31] Levy, A. “Estrategia. La razón y la emoción”, 1ra edición, Consejo Profesional de Ciencias Económicas de la Ciudad Autónoma de Buenos Aires-Argentina, 2013, Pág. 129.
- [32] Pérez López, J.A. “Teoría de la acción humana en las organizaciones: la acción personal”, Ediciones Rialp, Madrid-España, 1991.
- [33] Schein, E. H. “La Cultura Empresarial y el Liderazgo: una visión dinámica”, Plaza & Janes Editores. Barcelona-España, 1988.
- [34] Maslow, A. H. “Motivación y personalidad”. Díaz de Santos. Madrid-España. 1991
- [35] Rogers, C. R. “A way of being”, Houghton Mifflin, Boston-USA, 1980.
- [36] Gardner, H. “Estructuras de la mente: la teoría de las inteligencias múltiples”, 2da. Edición, Fondo de Cultura Económica, México, 1994.
- [37] Schein, E. H. “La Cultura Empresarial y el Liderazgo: una visión dinámica”, Plaza & Janes Editores. Barcelona-España, 1988.
- [38] [44] Minsky, M. “La máquina de las emociones”, Ediciones Sudamericana, Buenos Aires-Argentina, 2010.
- [39] Moreno Fernández, F. “Sociolingüística cognitiva: proposiciones, escolios y debates”, Iberoamericana/Vervuert, Madrid-España, 2012.
- [40] Lozano, J.; Peña-Marín, C. y Abril, G. “Análisis del Discurso: hacia una semiótica de la interacción textual”, Ediciones Cátedra, Madrid-España, 2013.
- [41] Carrión López, S. A. “Curso de Máster en PNL: técnicas avanzadas de programación neurolingüística”, Ediciones Obelisco, Barcelona-España, 2003.
- [42] Echeverría, R. “Ontología del lenguaje”, Dolmen ediciones/Ediciones Granica, Santiago de Chile-Chile, 1997.
- [43] Lorenzo, M. N. “La Gestión de org. desde una perspectiva Político Cultural Integrada: elementos para integrar la Cultura y el Sistema Político de las org. en un Modelo de Gestión. Parte I”. I Congreso Lat. de Adm. - IV Encuentro Internac. de Adm. de la Región Jesuítico-guaraní. Fac. de Cs. Económicas- Univ. Nac. de Misiones. Posadas, Pcia. de Misiones, 2014.

