

**UNIVERSIDAD NACIONAL DE MISIONES
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS
DOCTORADO EN ADMINISTRACIÓN**

TESIS DOCTORAL

CAMBIO Y APRENDIZAJE ORGANIZACIONAL

MODELO PARA LA COMPETITIVIDAD DE LA CADENA DE MUEBLES

AUTOR: CLAUDIO EDILBERTO HÖFLER
DIRECTORA DE TESIS: ENISE BARTH TEIXEIRA

POSADAS, NOVIEMBRE 2013

Claudio Edilberto Höfler

CAMBIO Y APRENDIZAJE ORGANIZACIONAL

MODELO PARA LA COMPETITIVIDAD DE LA CADENA DE MUEBLES

Tesis doctoral presentada a la Universidad Nacional de Misiones como requisito
para la obtención del Título de Doctor en Administración

Posadas, Noviembre 2013

CAMBIO Y APRENDIZAJE ORGANIZACIONAL

MODELO PARA LA COMPETITIVIDAD DE LA CADENA DE MUEBLES

CLAUDIO EDILBERTO HÖFLER

Tesis Doctoral Defendida y aprobada por el Tribunal Examinador formado por los
docentes que abajo firman

Fecha de aprobación ____/____/____

Composición del Tribunal Examinador:

Prof. Dr.
Institución

Prof. Dr.
Institución

Prof. Dr.
Institución

Posadas, Noviembre 2013

Dedico este trabajo:

A los empresarios industriales fabricantes de muebles con toda la dedicación han formado este importante segmento en la región Noroeste del Estado de Rio Grande do Sul – Brasil y que con sabiduría sean capaz de planear los caminos para la perpetuidad y sustentabilidad.

A mi padre, in memoria, y a mi madre por la formación de mi carácter y fomentar el aprecio por la valorización del conocimiento.

AGRADECIMIENTOS

Este trabajo es resultado de un proyecto de vida, de la voluntad, de desarrollo personal y profesional. Muchas personas, en varios momentos, colaboraron y apoyaron para que fuese concluido.

Mis agradecimientos especiales:

- ✓ A la directora de la tesis Profesora Dra. Enise Barth Teixeira por aceptar el desafío, por la confianza, las ideas y sugerencias para la elaboración de este trabajo;
- ✓ A la profesora Dra. Nilda Tanski, coordinadora del programa de doctorado de la Universidad Nacional de Misiones – UNaM;
- ✓ A mi esposa Ivete por la comprensión y auxilio para llegar hasta aquí;
- ✓ A mis hijos Julia y Vithor, por la inspiración en sus padres para seguir los estudios;
- ✓ A mis amigos y compañeros del grupo de doctorado;
- ✓ A todos que, directa o indirectamente, aportaron para la realización de este trabajo, mis sinceros agradecimientos.

Muchas Gracias

ÍNDICE

INTRODUCCIÓN	10
Problema	11
Hipótesis.....	11
Objetivos	11
Metodología	12
Clasificación de la Investigación	13
Los Sujetos de la Investigación	15
Recopilación de los Datos	16
Procesamiento y Análisis de los Datos	17
Aporte de la Investigación	19
Descripción de la Estructura de la Tesis.....	21
CAPÍTULO 1	23
ANTECEDENTES.....	23
1.1 Gestión Estratégica y Sustentabilidad en las Organizaciones	24
1.1.1 Modelos y Estrategias.....	24
1.1.2 Sustentabilidad.....	40
1.2 Desarrollo Organizacional	48
1.3 Cultura Organizacional.....	62
1.4 Cambio y Aprendizaje Organizativo.....	72
1.5 La Cadena Productiva	82
1.5.1 Período de Ocupación de la Región.....	89
1.5.2 Período Extractivo	90
1.5.3 De la Colonización a la Industrialización	91
1.5.4 Surgimiento del Sector de muebles.....	93
1.5.5 Tipos de muebles: estándares y planificados	96
CAPÍTULO 2	98
PRESENTACIÓN, ANÁLISIS Y PROPUESTA PARA EL DESARROLLO DEL SECTOR	98
2.1 Perfil de las industrias y empresarios.....	98
2.2 Cambios Organizacionales de las Industrias	103
2.3 Propuesta para el desarrollo del sector.....	124
2.4 Desafíos y Oportunidades para el Desarrollo.....	126
2.5 Desafíos que se deben cumplir	129
2.5.1 Oportunidades.....	132
2.5.2 Objetivo	132
2.5.3 Resultados Esperados.....	133
2.5.4 Actividades Pronosticadas	133
CONCLUSIÓN	138
BIBLIOGRAFIA	144
APENDICES	153
ANEXOS	173

LISTA DE ILUSTRACIONES

Ilustración 1 Características del Modelo Industrial.....	29
Ilustración 2 Características del modelo Pos Industrial.....	30
Ilustración 3 Equilibrio dinámico de la sustentabilidad	43
Ilustración 4 Indicadores para la sustentabilidad empresarial.....	47
Ilustración 5 Concepto de Desarrollo Organizacional.....	52
Ilustración 6 El Proceso de Desarrollo Organizacional	53
Ilustración 7 - Cultura Organizacional: dos puntos de vista.....	64
Ilustración 8 - Espiral del conocimiento.....	71
Ilustración 9 - Educación Corporativa.....	74
Ilustración 10 - La red de aprendizaje	78
Ilustración 11 - Innovación y mejora en las organizaciones	81
Ilustración 12 - La Cadena productiva de madera y muebles	83
Ilustración 13 - Sistema industrial de base forestal.....	85
Ilustración 14 - Subsistema de la industria de muebles	86
Ilustración 15 - Modelo Propuesto	128

LISTA DE TABLAS

Tabla 1 Modelos de organización mecanicistas y orgánicas	26
Tabla 2 Los múltiples atributos del cambio organizacional.....	49
Tabla 3 - Supuestos sobre la resistencia al cambio clásico y supuestos posibles contraindicaciones.	58
Tabla 4 - Las tendencias ascendentes y en declive	60
Tabla 5 - Ambiente de negocios y cambio.....	69
Tabla 6 - Etapas de la cadena productiva	126

LISTA DE GRÁFICOS

Gráfico 1 - Período de surgimiento de las empresas de muebles	99
Gráfico 2 - Período de surgimiento de las empresas del segmento de los.....	101
Gráfico 3 - Período de surgimiento de las empresas del segmento de los muebles estandarizados	102
Gráfico 4 - Industrias de muebles por especialidad	103
Gráfico 5 - Origen del capital de las industrias de muebles	105
Gráfico 6 - Uso de indicadores de desempeño.....	107
Gráfico 7 - Empresas que adoptan Planeamiento Estratégico	109

INTRODUCCIÓN

Las organizaciones siempre han ejercido un papel importante en todas las naciones del mundo, desde los tiempos antiguos hasta la actualidad. El proceso acelerado de los cambios y la competitividad que han ocurrido, ha requerido de las organizaciones en general y de las industrias en particular los recursos y una nueva actitud, que se centró en el conocimiento y el aprendizaje para su funcionamiento.

Las organizaciones siempre han tenido un papel importante en todas las naciones del mundo, desde la antigüedad hasta nuestros días. Rápido proceso de cambio que se ha producido y la competitividad ha obligado a las organizaciones en general y especialmente a las industrias, recursos y una nueva actitud vinculada al conocimiento y aprendizaje para su funcionamiento.

El ambiente organizacional se ha destacado debido a los cambios que han sido una de las diferencias clave para que las organizaciones puedan mantenerse en un mercado cada vez más competitivo, con las repercusiones para la sostenibilidad, tanto económica, social y ambiental, para sí mismas y su región.

La gestión de las organizaciones requiere comprensión, percepción y la apertura hacia lo nuevo, pero para que esto suceda, es necesario ordenado de manera estratégica; a largo plazo, como parte de una visión de futuro que define la razón de las organizaciones.

Cada vez más, el cambio no es tanto un proceso cíclico, ocasional, esporádico de transformar las condiciones existentes, es más, una forma constante, diaria, de adaptarse y anticiparse a los cambios coyunturales.

Aliado a este tema, en la región Noroeste del Estado de Rio Grande do Sul, las industrias del sector de muebles se volvieron relevantes, induciendo el desarrollo regional. Estas industrias representan un importante sector de la economía, principalmente en la generación de empleos e ingresos.

Debido a los constantes cambios, el sector de muebles ha mejorado y consolidado. Es considerado como un sector importante en la generación de

productos, el empleo y los ingresos. Estos factores motivaron el desarrollo de este trabajo, que trata de responder a la siguiente pregunta del problema de investigación.

Problema

¿Permitirán, tanto el cambio como el aprendizaje organizacional que los vínculos de la cadena de muebles se estructuren y complementen?

Hipótesis

Las entidades constituidas en la región pueden auxiliar en la estructuración de los vínculos en la cadena productiva.

Objetivos

Objetivo General

Proponer un modelo para la expansión y la competitividad de la cadena productiva de muebles de la región Noroeste del Estado de Rio Grande do Sul.

Objetivos Específicos

- Identificar los principales cambios tecnológicos, humanos y organizacionales en las industrias de muebles;
- Caracterizar los tipos de aprendizaje e innovación destinada a la mejora organizacional;
- Discutir la relación entre el cambio y el aprendizaje desde la perspectiva de la sustentabilidad de la industria del mueble;

- Proponer la estructuración de un modelo para aumentar la competitividad de la cadena de muebles.

Metodología

El estudio propuesto se llevó a cabo en industrias pertenecientes al sector de muebles en la región Noroeste del Estado de Rio Grande do Sul - Brasil, más concretamente, en las empresas del sector de fabricación de muebles.

La metodología de este estudio se estructuró con el fin de articular, a través de técnicas cualitativas, de investigación exploratoria no estructurada y a partir de muestras, los descubrimientos y la comprensión del problema.

De un universo de 963 industrias de muebles establecidas en la región Noroeste de Rio Grande do Sul, 30 fueron analizadas a partir de muestras no probabilísticas, ubicadas en 13 ciudades distintas. (Serie de entrevistas - Anexo 01. Relación de las industrias investigadas y su ubicación -. Apéndice 01).

El análisis de los datos de las 30 industrias sigue de la adhesión de las mismas al Proyecto de Extensión y Exportación Industrial - PEIEX, proyecto vinculado a la Universidad Regional del Noroeste del Estado de Rio Grande do Sul - UNIJUI en colaboración con la Agencia Brasileña de Promoción de Exportaciones e Inversiones – APEX - Brasil, que trabaja estratégicamente para promover el acceso de las empresas brasileñas a los mercados internacionales, diversificar y agregar valor a la lista de productos exportados, incrementar el volumen de ventas y consolidar la presencia del país en los mercados tradicionales.

Durante el año 2011 se analizaron los diagnósticos de estos 30 documentos de estas industrias de muebles, ubicadas en 13 ciudades en la región Noroeste del Estado de Rio Grande do Sul.

Estas industrias fabrican muebles en serie y muebles personalizados. El análisis de todas las industrias permitió la verificación de la situación en el sector, en comparación con el mercado y los cambios necesarios.

Clasificación de la Investigación

En esta sección se explica la orientación que guía la investigación actual, Teixeira ¹ expresó que:

El hecho de que las organizaciones sean a menudo complejas, ambiguas y llenas de paradojas, hay que aprender a pelear (trabajar) con esta complejidad, lo que genera el beneficio de encontrar nuevas maneras de organizar, pero también de equiparar y resolver los problemas organizativos, mediante la investigación contemplando los diversos enfoques.

La actividad de investigación y desarrollo tiene como objetivo descubrir nuevos conocimientos, caminos y oportunidades, a pesar de la diversidad de la investigación se pueden destacar las siguientes características de acuerdo con Richardson y Wainwright²:

- La aplicación de la lógica dialéctica (debate) que ve al mundo material y social en un constante estado de movimiento;
- El estudio de los fenómenos que revela su especificidad histórica;
- La crítica a la deconstrucción de los fenómenos existentes y de categorías analíticas que, al buscar un análisis más profundo que las apariencias disponibles al sentido común, ayudan a revelar las relaciones sociales y económicas esenciales para la existencia de un fenómeno;
- La exposición de las estructuras ocultas;
- Orientación en que el conocimiento se considera algo inseparable de la actividad práctica consciente.

Estas distinciones pueden lograr diferentes resultados a partir del contexto que se pretende trabajar. Esta reflexión no es un medio para demostrar la validez de la investigación a un público, sino una estrategia personal en que el investigador va a administrar entre el análisis, la observación y la teoría que considera válida.

¹ TEIXERA, Enise Barth (2005). Educação Continuada Corporativa: aprendizagem e desenvolvimento humano no setor metal-mecânico. Tese de Doutorado. Universidade Federal de Santa Catarina. p. 35

² RICHARDSON, Roberto Jarry; WAINWRIGHT, David (1999). Pesquisa Social, métodos e técnicas. São Paulo, Ed. Atlas.

El análisis final no resulta exclusivamente de datos descriptivos recolectados, sino un "ir y venir" entre estos datos y la crítica social. Según Jones³, esto lleva más allá de los conceptos y creencias de los encuestados:

No se puede ser totalmente empático con los participantes de la investigación. También soy consciente que en algunos momentos debo poner mi comprensión [...] para aquellos que lo utilizan para organizar, interpretar y construir su mundo. Pero voy a tratar de dejar claro por qué lo hago y asegurar de que este segundo nivel de significado mantiene vínculos con las elaboraciones de los entrevistados.

Los datos de las entrevistas se posicionan con la convicción de que las personas involucradas en un fenómeno tienen opiniones o creencias que sólo pueden ser descubiertos a través de la investigación cualitativa. Por lo tanto, lo que importa es la calidad de la información, no el número de encuestados que comparten la información.

La investigación se basó en el supuesto de que la sociedad está en constante movimiento, que el mundo social y la comprensión están en constante cambio, limitando el valor de generalización.

La adopción del enfoque de esta investigación reside en la producción de las opiniones objetivamente mensurables y representativas de las sentencias de un grupo. Es una comprensión a través de la investigación y de las entrevistas que se realizaron con las personas y del análisis de las visiones que surgen.

Esta investigación presenta ideas cualitativas acerca de la mejora de proporcionar una mayor familiaridad con el problema, con la finalidad de que sea más explícita. Involucra investigación bibliográfica, documental y de campo, cuyos resultados proporcionaron datos tanto cualitativos como cuantitativos.

Vergara⁴ define dos criterios básicos para determinar los tipos más diversos de la investigación: los fines y los medios.

Sobre los propósitos, se caracteriza como una investigación exploratoria y descriptiva, ya que se lleva a cabo en un problema o cuestión que los asuntos en general tienen poco estudio previo, que implica revisiones de la literatura,

³ JONES, S (1995). The analysis of depth interviews. In: WALKER, R. (Org.) Applied qualitative research . Aldershot (Hants.): Gower. p 56-57

⁴ VERGARA, Sylvia Constant (1997). Projetos e Relatórios e Pesquisa em Administração. São Paulo: Atlas. p.44-5

entrevistas con personas que han tenido o tendrán experiencias prácticas con análisis de problemas y ejemplos investigados que fomenten la comprensión.

En relación a los medios utilizados, el trabajo se basó en análisis bibliográficos, documentos e investigaciones de campo, además la investigación se llevó a cabo precisamente donde los fenómenos estudiados se observan. Se establecieron correlaciones entre las variables y definieron su naturaleza y compromiso para explicar los fenómenos descritos, que sirven como base para la investigación.

Los Sujetos de la Investigación

La investigación cuantitativa proporciona niveles de realidad en los datos reportados declarados por los entrevistados, presentan fenómenos, indicadores, tendencias, profundizando la comprensión de la complejidad de los hechos y procesos vinculados a los individuos y grupos que conforman las organizaciones en estudio.

La selección de los empresarios para las entrevistas se alineó con el punto de vista cualitativo de esta investigación, configurándose como una muestra probabilística intencional. Los 10 propietarios de las industrias encuestados fueron seleccionados al azar a partir de las 30 empresas analizadas. Los participantes en este estudio son dueños de empresas de muebles ubicadas en la región Noroeste del Estado de Rio Grande do Sul

Estos 10 empresarios que constituyeron los sujetos de esta investigación, poseen las siguientes características: en relación con el género, la mayoría son hombres (nueve encuestados); con respecto a la escolarización, cuatro encuestados tienen títulos universitarios, cuatro tienen estudios secundarios, y dos estudios primarios. Cuatro tienen la secundaria completa y dos la primaria completa.

El tiempo de la existencia de las industrias varía: cinco propietarios industriales encuestados poseen menos de 10 años de actividades de sus empresas, tres encuestados tienen más de 20 años de actividad con la empresa y dos encuestados de más de 40 años de actividad de sus empresas.

Denzim⁵ destaca que "la gente común universaliza, con su vida y sus acciones, la época histórica en la que viven. Son ejemplos singulares de la "universalidad de la historia humana."

La trayectoria de la existencia puede ser considerada como un instrumento privilegiado para el análisis y la interpretación, en el sentido de que incorpora las experiencias subjetivas mezcladas con contextos sociales. Por lo tanto, proporciona una base consistente para la comprensión de los fenómenos históricos individuales, grupales y organizativos.

Recopilación de los Datos

En la recopilación de la información se utilizaron datos primarios y secundarios. Los datos primarios se recogieron a través de entrevistas con los propietarios de las industrias de muebles a través de un plan semiestructurado (Apéndice 02).

Gil⁶ considera la importancia de algunos aspectos de las entrevistas, tales como: preparación de la entrevista, el establecimiento del contacto inicial, preguntas, estímulos a respuestas completas, el registro de las respuestas y la finalización de la entrevista.

Las 10 entrevistas se realizaron con los empresarios durante el período de 11 al 19 de enero 2012. Las entrevistas tenían como intención dar profundidad a la investigación en la que trató de explicar los objetivos de la investigación, además, a cada encuestado se le aseguró preservar su identidad. Se observó que fue fácilmente comprendida por los sujetos de la investigación, debido a que se trata de un trabajo académico, manifestando satisfacción en participar de la investigación como parte demandada.

Para el registro de las entrevistas, a partir del consentimiento de los entrevistados, se utilizó una grabadora digital, que permite almacenar datos en archivos y carpetas, facilitando la organización y procesamiento de la información.

⁵ DENZIM, N. (1984) Interpretando as Vidas de Pessoas Comuns: Sartre, Heidegger e Faulkner. Revista de Ciências Sociais, Rio de Janeiro., v.27, n.1 p. 29 a 43.

⁶ GIL, A. C. (1999). Métodos e técnicas de pesquisa social. 5. ed. São Paulo: Atlas. p. 48.

Todas las entrevistas realizadas en esta investigación se conservan en archivos digitales.

Las entrevistas tenían una duración promedio de una hora, con un tiempo máximo de una hora y 25 minutos mínimo de cuarenta minutos.

Después de grabar las entrevistas, fueron transcritas en su totalidad para asegurar que los contenidos fueron los más representativos y confiables en relación a que los participantes en la encuesta han querido expresar en los cambios de políticas y el proceso de aprendizaje. Este procedimiento se justifica por el interés y la necesidad de construir un conocimiento comprobado sobre la base de líneas industriales de las empresas, y el resguardo de sus identidades.

Después de transcribir las entrevistas, se llegó a la etapa de identificar los significados con respecto a la formulación de las categorías empíricas que se compararon con las categorías generales establecidas en el marco teórico. Las entrevistas transcritas y agrupadas de acuerdo con el protocolo del material por un total de 32 páginas, escritas en *Word* 2010, espacio simple. Muchos de los testimonios se presentan en la tesis en la forma de citación y los nombres de las personas fueron suprimidos para proteger sus identidades.

Cada entrevistado recibió una codificación en orden alfabética que permite presentar sus expresiones sin perjudicar el compromiso del secreto.

Procesamiento y Análisis de los Datos

Los datos primarios y secundarios fueron tabulados en hojas de cálculo que permite la lectura e interpretación de la información.

Al interpretar los datos de las entrevistas (fue adoptada) se utilizó el análisis del contenido con la finalidad (el fin) de investigar la supuesta extensión, y esto se puede establecer a través de la visión de Bardin⁷, como:

Un conjunto de técnicas de análisis de comunicación para obtener, mediante procedimientos sistemáticos y objetivos para describir los mensajes de contenido, indicadores (cuantitativos o de otra manera) que permiten la inferencia de conocimientos de las

⁷ BARDIN, L. (1979). Análise de conteúdo. Lisboa, Edições. p. 42

condiciones de producción / recepción (variables inferidas) de estos mensajes.

El análisis de contenido se volvió hacia la comprensión de la información derivada de los documentos consultados y las entrevistas con los industriales. La técnica dirigida a la identificación de contenidos permite la unidad del análisis, la que se eligió por temas: el aprendizaje, el cambio y la sostenibilidad; a su vez, Minayo⁸ desarrolla categorías que se refieren a un concepto que abarca los aspectos o elementos con características comunes o que se relacionan entre sí.

Teixeira⁹ afirma el análisis:

El proceso de formación de significado va más allá de los datos y esto proporciona la consolidación de formación, la interpretación y limitación de lo que la gente dice y lo que el investigador ha visto y leído, es decir, el proceso de formación de significado. El análisis de datos es un proceso complejo que involucra datos pequeños procesos complejos entre los conceptos concretos y abstractos, entre el razonamiento inductivo y deductivo, entre la descripción y la interpretación. Estos significados o interpretaciones constituyen un descubrimiento de un estudio.

Gomes¹⁰ enfatiza que: "formular categorías de los datos recogidos es simple; a veces, esta misma tarea puede convertirse en una acción compleja y esto sólo se puede superar con la razón y la experiencia del investigador".

Los datos secundarios procedentes de 30 empresas industriales fueron estructurados en tablas que presentan datos agrupados, lo que permite la lectura de la información de los diferentes aspectos con el fin de permitir un análisis de las similitudes y diferencias que presenta el sector (Apéndice 03).

El análisis del contenido de las entrevistas se asoció al análisis de documentos (origen de datos secundarios) facilitando la interpretación de las informaciones por parte de los empresarios entrevistados.

⁸ MINAYO, M. C. S. et al (1994). Pesquisa social: teoria, método e criatividade. Petrópolis, Vozes. p 70.

⁹ TEIXEIRA, Enise Barth. A análise de Dados na Pesquisa Científica. Importância e Desafios em Estudos Organizacionais. Revista Desenvolvimento em Questão. Ijuí, 2003, v 01 n. 002, p. 177-201.

¹⁰ GOMES, Romeu (1994). A Análise de Dados em Pesquisa Qualitativa. In: MINAYO, Maria Cecília de Souza (org.). Pesquisa Social: teoria, método e criatividade. Petrópolis, Rio de Janeiro, Vozes. p.73

Aporte de la Investigación

La elección del sector del mueble para este estudio se justifica, ya que representa una parte importante de la actividad económica en la región Noroeste del Estado de Rio Grande do Sul. Como los estudios de Dallabrida, Höfler, Stoffel¹¹ sólo en 20 municipios de la región Noroeste¹² existen más de 150 industrias de muebles de pequeñas y medianas empresas en operación. El número de empresas en la gran región Noroeste, que comprende 100 municipios, crece año tras año. Datos de SEBRAE¹³ muestran que en la actualidad 963 industrias se localizan en esta región y más de 2200 puestos de trabajo están directamente relacionados con la actividad. Considerado como el segundo polo de muebles del Estado de Rio Grande do Sul - Brasil.

Los datos muestran que las materias primas consumidas por el sector industrial son de otras partes del país. El uso de la materia prima se concentra principalmente en planchas offset y MDF¹⁴, abandonando la utilización de las maderas duras, debido a la dificultad de adquisición. Los insumos utilizados para el funcionamiento de las industrias son de otras regiones del país, tales como la provincia de Mato Grosso y de Amazonia, (en Brasil).

En la actualidad, los consumidores extranjeros, en su mayoría europeos y americanos, han exigido los productos cuya materia prima sea renovable, dentro de este contexto, se cree que existe la posibilidad de organizar la región y cumplir con varios objetivos al mismo tiempo.

¹¹ DALLABRIDA, Valdir Roque; HÖFLER, Claudio Edilberto; STOFFEL, Janete; DEL VALLE, Tanísia (2007). Gargalos e perspectivas da cadeia madeiro-moveleira da Região Fronteira Noroeste – RS. In: Gestão, Inovação e Desenvolvimento: Oportunidades e desafios para o desenvolvimento da Região Fronteira Noroeste. Brasil. Ijuí, Ed UNIJUI. p 343

¹² Este recorte territorial abarca 20 municipios

¹³ Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas – SEBRAE. Acessado em 12 de novembro de 2010 <http://www.sebrae-rs.com.br/institucional.aspx>.

¹⁴ MDF - Medium-density fiberboard es un material derivado de la madera y es internacionalmente conocido como MDF. En portugués la designación correcta es tablero de fibra de madera de densidad media.

MDF es producido por las fibras de madera de unión con resinas sintéticas y otros aditivos. Las placas de madera se encolan juntos con resina y se fija por presión.

La región en menos de una década puede organizar proyectos de reforestación, observando los requisitos del nuevo Código Forestal¹⁵ y otras leyes ambientales existentes que tratan de suplir la necesidad de las industrias con materia prima. Seguramente, de esta manera, puede producir resultados ambientales, económicos y sociales que constituyan el concepto de sostenibilidad adoptado en esta investigación.

Una organización con frecuencia para pasar de una fase a otra requiere un reposicionamiento amplio y actual, incluyendo la definición de su estructura. Y esto depende de ciertas condiciones que pueden variar de un caso a otro. Maximiliano¹⁶ sostiene que debemos entender la configuración de la organización para asegurar la armonía de sus partes y su funcionamiento eficaz. También afirma que una organización podrá presentar más de una configuración a la vez, o diferentes ajustes en distintas partes.

Los factores ambientales y tecnológicos, con la participación de la gente, sus tradiciones, toma de decisiones y otras condiciones internas, determinan la forma de la dirección de una organización en un momento determinado en el tiempo. En la medida en que estos factores se modifican, la forma de la organización también cambia, como la alteración de sus productos, sus estrategias de adaptación, los desafíos de la supervivencia en términos de innovación o interacción con otras organizaciones.

Esta investigación está alineada con el grupo de investigación de doctorado en Administración de Empresas de la Universidad Nacional de Misiones - UNaM. También integra los temas de investigación de la directora de la tesis, la profesora Dr^a. Enise Barth Teixeira, que coordina el Grupo de Investigación en Organización, Gestión y Aprendizaje en la Maestría en Desarrollo Regional de la Universidad del Noroeste de Rio Grande do Sul - UNIJUI certificada en el Consejo Nacional de Desarrollo Científico y Tecnológico - CNPQ, que es un organismo del Ministerio de Ciencia y Tecnología (MCT), vinculado al gobierno brasileño para la

¹⁵ El Código Forestal Brasileño fue creado por la Ley N ° 4.771 del 15 de septiembre de 1965, establece límites para el uso de la propiedad, que deberá cumplir con la vegetación existente en la tierra, bien considerado de interés común para todos los habitantes de Brasil.

¹⁶ MAXIMIANO, Antônio Cesar Amarú (2004). Teoria Geral das Organizações: da revolução urbana a revolução digital. São Paulo, Atlas. p. 442

promoción de la investigación científica y tecnológica y la formación de recursos humanos para la investigación en el país.

El estudio sobre esta cuestión¹⁷ no tiene precedentes en el sector de muebles, pero sí relevancia y originalidad. La decisión de elegir este segmento se llevó a cabo debido a que el investigador ya posee otros trabajos de investigación vinculados a esta área¹⁸, dado que el estudio se ubica en la región Noroeste del Estado de Rio Grande do Sul y se posee un conocimiento acumulado sobre la región y el sector.

Descripción de la Estructura de la Tesis

Esta tesis se estructura de la siguiente manera:

En la introducción se describe el tema, los objetivos, fundamentos y metodología en relación a la investigación, centrándose en la importancia del asunto, la organización del documento, descripción del tema y el problema.

El primer capítulo presenta los Antecedentes y el Marco Teórico de la literatura sobre el aprendizaje organizativo y el cambio a la luz de los estudiosos que discuten los conceptos de las organizaciones y sus modelos de gestión, el papel de las organizaciones en la sociedad, la sostenibilidad de las organizaciones, el cambio organizacional y la cultura; aprendizaje, innovación organizacional y la cadena productiva. Presenta también las características históricas de la región Noroeste, describiendo las etapas de su evolución, la ocupación de la región, el proceso de producción agrícola, la fase en que la región

¹⁷ Otros estudios sobre este tema, abordando otros sectores, se realizaron por Roseli Abreu Lima en 2009 sobre cambios y Aprendizaje Organizacional en una Red de Cooperación: el caso de AGIVEST y Cristina Parente en su tesis doctoral, concluida en 2003, que ha investigado los conceptos de cambio y aprendizaje aplicado al contexto organizacional.

¹⁸ 1 Contextualização e Perspectivas da Cadeia Produtiva da Região Fronteira Noroeste do RS.

2 Uma Experiência de Planejamento Territorial do Desenvolvimento na Fronteira Noroeste do Estado do Rio Grande do Sul.

3 O Rendimento Florestal na Região Noroeste do RS.

4 Cadeia Produtiva da Madeira na Região Noroeste do Rio Grande do Sul: alternativas no agronegócio.

5 Os Elos da Cadeia Madeiro-moveleira na Região Fronteira Noroeste.

6 Mercado do Agronegócio: Bases para um programa Florestal na Região Fronteira Noroeste do RS.

7 Gargalos e Perspectivas da Cadeia Madeiro-moveleira da Região Fronteira Noroeste.

inicia el proceso de transformación de su producción, el surgimiento del sector del mueble, considerado un importante polo en el Estado.

En el segundo capítulo se inicia con la caracterización de las organizaciones estudiadas, la ubicación y los segmentos que componen el sector, análisis e interpretaciones sobre los indicadores, resultados y sugerencias de mejora. Presenta una propuesta para fortalecer los vínculos y su interconexión con la cadena de suministros con la finalidad de aumentar su competitividad mediante la integración en el proceso de las organizaciones.

Por último presenta las conclusiones de la tesis, contextualiza el problema de la investigación, sugiere recomendaciones con respecto a la realidad del sector analizado y apunta a futuras investigaciones sobre el tema en cuestión.

La estructura de este documento comprende además, la bibliografía, apéndices y anexos.

CAPÍTULO 1

ANTECEDENTES

En las últimas décadas, los cambios en la composición del trabajo y de la estructura organizativa fueron amplias, pasando de la transición del modelo fordista a un modelo flexible de organización cuya estructura jerárquica del pasado está siendo lentamente reemplazada por el trabajo en equipo. Los procedimientos de la organización se han vuelto más dependientes de la tecnología, que está en constante evolución.

Esta transformación que predomina en las organizaciones, requiere de las industrias más capacidad de organización para adaptarse a las innovaciones. Robbins¹⁹ señala que hay que desarrollar una capacidad continua de adaptación y de cambio, es decir, cambios en el entorno externo de la organización requieren la capacidad de respuestas rápidas y eficaces a estas transformaciones.

Adizes²⁰ indica que el cambio se produce, o debe ocurrir, en respuesta a las fases del ciclo de vida en que se encuentra la organización. Así como las personas y todos los organismos vivos, las organizaciones pasan por un fenómeno llamado "ciclo de vida". A lo largo de este ciclo, las organizaciones deben necesariamente someterse al cambio y a la innovación, y a su vez, revelan nuevos patrones de comportamiento.

Los modelos que producen cambios deben implicar una interacción dinámica entre las personas, la tecnología y los procesos, frente a situaciones complejas. De Geus²¹ señala que el potencial de vida de una organización es menor que su potencial de vida promedio. Y las organizaciones que alcanzan una larga vida son las que se han adaptado a un mundo cambiante.

¹⁹ ROBBINS, S. P.(1999). Comportamento Organizacional. Rio de Janeiro, LTC. p.394-423

²⁰ ADIZES, Ichak (1990). Os Ciclos de Vida das Organizações. São Paulo, Pioneira. P 19

²¹ De GEUS, Arie (1988). A Empresa Viva: como as organizações podem aprender a prosperar e se perpetuar. Rio de Janeiro, Campus.

Motta y Vasconcelos²² contribuyen con la afirmación, que es innegable que en un momento de cambios y la valorización de estos, las micro estructuras que componen la sociedad deben cambiar, porque el cambio es dinámico, continuo y es un requisito previo para su supervivencia.

En este capítulo se describen el marco teórico sobre Gestión Estratégica, Sustentabilidad, Cambio Organizacional, Cultura Organizacional, Aprendizaje e Innovación.

1.1 Gestión Estratégica y Sustentabilidad en las Organizaciones

En las últimas dos décadas las condiciones institucionales, administrativas y de producción han sufrido profundos cambios y existe la necesidad de adaptarse a nuevas demandas del mercado y a las partes interesadas con la que está asociado. Ferreira et al²³ afirman que la palabra y el concepto de modelo impregna las relaciones humanas y sociales que se establecen con otras personas. La existencia de un modelo indica el predominio sobre los deseos, intenciones, motivos, objetivos y funciones, que tienden a estar vinculados a los modelos adoptados.

Así, Ferreira et al²⁴ señala que lo mismo sucede en la gestión, en que no se puede escapar de la visión tradicional en la cual gestionar implica organizar a través de instrumentos y técnicas apropiadas, materiales y recursos financieros de la organización e incluso las personas que lo componen. Los tiempos están cambiando y evolucionan los modelos de gestión.

1.1.1 Modelos y Estrategias

El nuevo paradigma productivo emerge a través de una fisionomía fuerte y notable de un modelo de alto rendimiento que requiere inevitablemente la

²² MOTTA, Fernando Claudio Prestes; VASCONCELOS, Isabela Francisca Freitas (2008). Teoria Geral da Administração. São Paulo, Cengage Learning.

²³ FERREIRA, Victor Claudio Paradela; et al (2009). Modelos de Gestão. 3 ed. Rio de Janeiro, Editora FGV. p. 18

²⁴ FERREIRA (2009). Ibidem p. 18

productividad y la competitividad. Para Montgomery y Porter²⁵, "este modelo puede ser visto como la construcción de defensas contra las fuerzas de la competencia." Al conocer las capacidades de la empresa y las causas de las fuerzas competitivas se destacarán las áreas en las que la organización debe enfrentar la competencia y dónde debe evitarla. La existencia de un ambiente muy inestable debido a la apertura de los mercados, la competencia mundial, el rápido avance de la tecnología y de la información hace que los modelos abarquen mayores niveles de eficiencia, eficacia y efectividad (responsabilidad social).

Dias²⁶, destaca que "la intensificación de la competencia requiere de las industrias modelos estratégicos y el enfoque práctico de las normas que hacen que su negocio sea cada vez más sostenible a largo plazo por medio de un equilibrio permanente". Existe la necesidad en tener una visión y no una percepción a los resultados y medidas anteriores. Por lo tanto, se han dejado de lado los paradigmas tradicionales de medición del desempeño y los modelos de gestión centrados sólo en los resultados financieros.

Desde el punto de vista de Pereira y Santos²⁷, el modelo de gestión consiste en el conocimiento entendido en el conjunto de principios, técnica, explicaciones que guían el diseño y el funcionamiento de los elementos constitutivos de una organización. Así, al cambiar los principios y técnicas, cambia el modelo de gestión

Morgan²⁸ señala que rara vez las organizaciones se proponen como un fin en sí mismas. Los instrumentos están diseñados para lograr otros fines. Los nuevos modelos vienen con la promesa de eficiencia que es la base, así como el estricto control que se puede ejercer tanto sobre las personas como sobre las actividades de la organización. Destaca los modelos mecanicistas y orgánicos.

En el modelo mecánico la metáfora básica es la máquina, el universo se representa como si fuera un dispositivo que se compone de partes que operan en el espacio y el tiempo. Las partes son partículas elementales en movimiento o en

²⁵ MONTGOMERY, C.A.; PORTER, M.E.(1998). Estratégias. A busca da vantagem competitiva. Rio de Janeiro, Campus. p 23.

²⁶ DIAS, Reinaldo (2009). Gestão Ambiental: responsabilidade social e sustentabilidade. São Paulo, Atlas. p. 41.

²⁷ PEREIRA, Maria Isabel; SANTOS, Sílvio Aparecido dos (2001). Modelo de Gestão: uma análise conceitual. São Paulo, Pioneira. p 47.

²⁸ MORGAN, Gareth (1986). Imagens da Organização. São Paulo, Atlas. p. 75.

reposo que están unidas entre sí por fuerzas eficaces y depende de su movimiento.

Este modelo se basa en que el sujeto que responde a estímulos crece debido a la dinámica de la realidad. Las personas están constantemente intercambiando experiencias y sufren con la consecuencia del aprendizaje.

Para Morgan²⁹, el modelo orgánico busca romper con el modelo mecanicista que es la característica esencial de esta metáfora, apoya la hipótesis de que los procesos de desarrollo responde a los estímulos ambientales que se van ajustando y adaptando al conocimiento del mundo. Otro aspecto de este paradigma asegura que los niveles de evolución provienen de un nivel más bajo que está integrado con el siguiente que va a surgir.

Tabla 1 - Modelos de organización mecanicistas y orgánicas

Modelo mecanicista	Modelo orgánico
Se caracteriza por el énfasis en la gestión, se basa en criterios de rendimiento, tales como la eficiencia y la seguridad. En las organizaciones de este modelo la previsibilidad y la aversión al riesgo están presentes.	El esfuerzo se concentra en los criterios de desempeño, tales como la eficacia. En las organizaciones de adaptación es la condición de una visión constante de la necesidad de cambio.
Los comportamientos que se esperan, las reglas y regulaciones están claramente definidos.	Hay participación efectiva de las personas en el establecimiento de objetivos, independientemente del nivel en que se encuentran en la estructura organizativa, se caracterizan las decisiones como compartidas.
En este tipo de organización la estructura compartimentada es una tendencia.	La autoridad se basa en la competencia que caracteriza a un estilo de liderazgo democrático.
Las tareas son especializadas y las personas tienen responsabilidades específicas y claras.	La informalidad predomina en este modelo e incluso el proceso de selección mediante la colocación de las personas en las mismas condiciones, se realiza a través de contactos personales, a diferencia del modelo mecanicista.
La autoridad se centra exclusivamente en el liderazgo que tiene un estilo autocrático y es la posición del individuo en la estructura que define su nivel de autoridad.	La opinión de las personas que ya trabajan en la organización puede influenciar en la decisión sobre la entrada de nuevos talentos.
La departamentalización de una organización mecanicista es un	La departamentalización de una organización mecanicista es heterogénea, la empresa

²⁹ MORGAN (1996), op cit. p. 78.

organigrama homogéneo simétrico y uniforme.	puede hacer uso de diferentes modelos y cuántos modelos sean necesarios.
La formalidad prevalece en este modelo y el proceso de selección coloca a las personas en las mismas condiciones.	Las tareas no están especializadas y las posiciones se definen de acuerdo a las necesidades
	Las reglas son menos importantes que la autonomía y la iniciativa de los empleados y la capacidad de resolver problemas.
	No hay jerarquía definitiva. Las posiciones relativas del interruptor de comando pueden alternar de acuerdo con las situaciones.

Fuente: adaptado de Maximiano³⁰

Mintzberg³¹ contribuye afirmando que la estructura de una organización puede ser definida simplemente como la suma total de las formas en las que se divide el trabajo en tareas distintas y luego cómo la coordinación entre estas tareas que se realiza.

La influencia del medio ambiente es una condición necesaria para el desarrollo que se determina en el mismo sujeto, ya que las personas son seres siempre activos.

En el mundo de los negocios se buscan nuevas formas de gestión y nuevos principios de organización que están ganando importancia en este medio. Los nuevos modelos son cada vez más practicados por las organizaciones en que los activos intangibles, valores y más preguntas cualitativas son valorados y tenidos en cuenta en la estrategia de negocio, creado mediante la observación de lo real y lo concreto con el fin de llevar a generalizaciones lógicas sobre el mundo y las organizaciones, o por deducción, por medio de principios supuestamente impecables, aplicados a situaciones concretas y la capacidad específica incluso como una visión de futuro posible.

Para entender mejor lo que es un modelo de gestión, primero es necesario entender el origen de la palabra que se usa en la expresión, Modelo para Ferreira³² significa moldear, forma o servir como referencia, el término se ha utilizado en varias áreas, pero siempre siguiendo el mismo concepto de algo que se debe seguir. Gestionar es organizar los recursos financieros, materiales y

³⁰ MAXIMIANO, (2004), op. cit. p. 285.

³¹ MINTZBERG, Henry (2006). Criando Organizações Eficazes: estruturas em cinco configurações. São Paulo, Atlas. p.12.

³² FERREIRA, Aurélio Buarque de Olanda (2001). Mini Aurélio Século XXI: o minidicionário da língua portuguesa. Rio de Janeiro, Nova Fronteira.

humanos de una institución a través de técnicas apropiadas. Así, se puede decir que Modelo de Gestión es la gestión a través de un ejemplo existente efectuando solamente las modificaciones necesarias a las necesidades de cada organización.

Morgan³³ se mueve en esta dirección y se refiere a la caracterización de las principales metáforas que se pueden utilizar para comprender los procesos de organización, haciendo hincapié en que es necesario el uso de varios de ellos y no es una habilidad única para mejorar la comprensión de "una manera de pensar y una manera de ver" los diferentes aspectos que coexisten y se complementan entre sí dentro de la realidad organizacional, por paradójico que pueda parecer.

Ferreira y otros³⁴ afirman que cada vez hay más modelos nuevos, hace referencia a la reingeniería, los círculos de calidad, etc. Estas expresiones revelan moldes universales. No significan nada más que modas pasajeras. Las organizaciones existen para tareas que se distribuyen y son ejecutadas por la gente. Cada persona interactúa en la organización en función a sus valores, los cuales son construidos y reconstruidos sobre la base de la interacción con los valores de los demás y los que gestionan la organización.

Ferreira et al³⁵, especifican que las figuras se pueden dividir en dos formas:

- Los valores que nacen con el individuo, representan la sucesión hereditaria de los antepasados;
- Los valores adquiridos a lo largo de la vida, mediante la educación y la forma en que el mundo se percibe.

En su opinión, la interacción de los valores hereditarios y valores adquiridos percibe la forma de la construcción y reconstrucción de los valores individuales.

Estos valores constituyen la base de la acción del comportamiento de las personas que componen las organizaciones, que a su vez, tiene sus raíces en el proceso de construcción y reconstrucción de los valores y modelos.

Motta y Vasconcelos³⁶ destacan, desde el punto de vista de los autores, como Castells, Alvin Toffler y Daniel Bell, el transcurso del período de la era

³³ MORGAN, (1996), op. cit. p 16.

³⁴ FERREIRA et al, (2009), op. cit. p 30.

³⁵ FERREIRA et al, (2009), op. cit. p 30.

³⁶ MOTTA e VASCOCELOS (2008). op cit. p. 328.

industrial (1750-1950,) durante el cual, el mayor desafío fue la eficiencia, es decir, hacer más cosas en menor tiempo. En la era pos industrial se destaca la existencia de un mundo nuevo, donde el trabajo físico es realizado por máquinas y el mental, en gran parte, por las computadoras. En este período actual corresponde al hombre una tarea insustituible que es ser creativo y tener ideas.

Modelo Industrial

Ilustración 1 Características del Modelo Industrial

- Concentración de los trabajadores en la industria;
- Los ingresos concentrados en manos de los países desarrollados;
- La división del trabajo;
- La fragmentación programada de las tareas;
- La separación entre la vida privada y la vida pública;
- Concentración estricta de la familia;
- Aumento de la movilidad social;
- La producción en masa y el consumismo;
- Mecanización y automatización del trabajo humano;
- Predominio "la mejor manera" o racionalidad absoluta;
- El sindicalismo como fuerte movimiento social;
- Estabilidad y comunidad social como valores predominantes;
- Controles burocráticos y control social;
- El aprendizaje de circuito simple³⁷ (Argyris).

Fuente: Motta y Vasconcelos (2008), p. 329

El modelo descrito se basa en organizaciones mecánicas y en la división social del trabajo. Este modelo es compatible con la existencia de una

³⁷ El aprendizaje puede estructurarse de varias maneras, incluyendo ciclo simple que implica el descubrimiento y la corrección de errores dentro de un conjunto de variables administrativas / está conectado al cambio incremental, donde una organización trata de nuevos métodos y tácticas y los intentos de adquirir retroalimentación y secuencia rápida puede traer continuos ajustes y adaptaciones.

racionalidad superior. No obstante, el aprendizaje defiende el predominio de una visión restrictiva cuando el trabajador hace y se preocupa sólo por desarrollar las habilidades necesarias para cumplir estrictamente con las tareas específicas.

El Modelo Post-Industrial

Ilustración 2 Características del modelo Pos Industrial

- 1 Aprendizaje de doble ciclo³⁸ (Argyris);
- 2 Prevalece el sector terciario (servicios);
- 3 Globalización;
- 4 Prevalece la tecnología de la información asegurando comunicaciones rápidas (Internet, telefonía digital, satélite, redes interactivas);
- 5 Procesamiento de la Información como un mecanismo para la creación de valor y ventaja competitiva para las organizaciones;
- 6 La mecanización del trabajo de rutina una vez atribuida al hombre;
- 7 Diversidad Cultural;
- 8 Desregulación y la descentralización;
- 9 Aumentar la complejidad de los sistemas sociales y técnicos;
- 10 "Organizaciones de aprendizaje" (Senge);
- 11 Identidades de evolución;
- 12 Conceptos tales como el cambio continuo, la transitoriedad, el aprendizaje de la capacidad de adaptación, la contingencia, la autonomía, la identidad, la cultura, la diversidad y la comunicación simbólica consolidarse como valores;

³⁸ En el ciclo doble implica cambios en las reglas y procedimientos que sustentan las acciones y comportamientos de las organizaciones. Por lo general, tienen efectos a largo plazo y consecuencias en toda la organización. Este tipo se orienta hacia el desarrollo de marcos de referencia e interpretación y, como base para la toma de decisiones.

En el ciclo triple implica aprender a aprender y requiere de personas para investigar la naturaleza de su sistema de aprendizaje y sus efectos. El individuo aprende a modificar o desarrollar una manera de aprender a dibujar sus propias lecciones de la experiencia, aprender a aprender. El aprendizaje se convierte en el objeto de aprendizaje y contribuye a mejorar el funcionamiento de los dos ciclos anteriores.

- 13 La racionalidad limitada - múltiples maneras de pensar, diferentes racionalidades y las "visiones del mundo";
- 14 Ambiente de trabajo y ambiente privado se confunden, gracias a la tecnología de la información;
- 15 La prevalencia de esta como unidad temporal;
- 16 Homo Ludus (frente al ocio, al tener más tiempo libre para actividades que realiza - la comunicación, el entretenimiento y el aprendizaje lúdico (sonidos e imágenes) reemplazar Homo faber industrial período) (DeMasi).

Fuente: Motta y Vasconcelos (2008), p 330.

El modelo descrito se basa en el aprendizaje que resulta de los cambios tecnológicos y sociales. Con gran habilidad para interpretar información compleja rápidamente, dando sentido a ellos como fuente de creación de valor, una mayor libertad individual, donde las personas participan de su valoración y aprendizaje. Este modelo asume que el aprendizaje y el desarrollo de la capacidad cognitiva de los individuos aumentarán la productividad de las organizaciones en el sistema capitalista informativo.

En el modelo pos industrial los seres humanos necesariamente tienen que evolucionar y buscar la autonomía del pensamiento. Genera una nueva estructura social que adquiere la cultura de la velocidad. La sociedad de la información está basada en las tecnologías, instituciones y organizaciones muy flexibles con gran facilidad de reorganización. El ritmo de vida es cada vez más dinámico.

Estos modelos han servido a los administradores para la búsqueda de una mayor eficiencia en sus emprendimientos. Morgan³⁹ interpreta a las organizaciones como metáforas, comparándolas con imágenes que permiten verlos como máquinas, organismos, cerebros, culturas, sistemas políticos, prisiones psíquicas, flujos, transformaciones y finalmente como instrumentos de dominación.

Esta ha sido una contribución muy importante para los observadores teóricos y profesionales que señalan que la búsqueda de las decisiones y acciones de la administración, siguiendo estos modelos, permanecerán abiertas y

³⁹ MORGAN, (1996), op. cit. p. 17.

flexibles, buscando llegar a una conclusión sólo después de una visión amplia de la situación que emerge.

A continuación el trabajo se centrará en las metáforas definidas por Morgan, lo que permite una mejor comprensión de la estructura de las organizaciones, procesos, normas, metas e incluso utiliza la comunicación y su uso.

a) Organizaciones vistas como maquinas

Cuando se entiende a las organizaciones como máquinas, la tendencia por parte de sus directivos es de gestionarlas como un conjunto de engranajes que se entrelazan, cada uno con un rol definido. Esta forma de pensar sería como el desarrollo de una organización burocrática.

El enfoque mecanicista trabaja en las mismas condiciones en que las máquinas funcionan bien, es decir: cuando hay una tarea a realizar, el medio ambiente es suficientemente estable y garantiza que los productos que se ofrecen sean los apropiados, si la organización quiere producir siempre exactamente el mismo producto, la precisión es el objetivo, las partes humanas de la máquina son sumisas y se comportan como se pretendía.

Así, hay ciertas limitaciones a organizaciones tales como: crear formas organizativas que presenten grandes dificultades para adaptarse a las circunstancias cambiantes; culminan en una especie de burocracia sin sentido e indeseable, tener consecuencias imprevistas y no deseadas, como los intereses de las personas que trabajan en la organización, para ganar prioridad sobre los objetivos que se planearon para ser alcanzado por la organización, dan un efecto sin mucha importancia a los empleados, especialmente los situados en los niveles inferiores de la jerarquía organizativa.

Por lo tanto, se puede pensar en una organización cuyas personas actúan como un conjunto de relaciones mecánicas, todo lo que pasa es esperado, el tiempo es previsto, con la precisión requerida, realizada de forma rutinaria, eficiente, confiable y predecible.

b) Las organizaciones consideradas como organismos vivos

Esta metáfora se centra en la acción de entender y gestionar las necesidades de la organización y las relaciones con el medio ambiente. Propicia imaginar que las organizaciones pertenecen a especies distintas. Reconoce a las personas, los grupos, tienen necesidades que deben ser satisfechas para asegurar a las diversas formas de supervivencia.

Esa metáfora considera a las organizaciones como sistemas abiertos que son mejor entendidas como procesos en curso en lugar de colecciones de piezas, la administración de las organizaciones puede ser mejorada a través de las necesidades de atención sistemática que deben cumplirse para que la organización pueda sobrevivir, para identificar las diferentes especies de organismos, puede alertar sobre el hecho de que la organización siempre tiene un conjunto de opciones, destaca la virtud de formas orgánicas de la misma en el proceso de innovación, la contribución a la teoría y práctica del desarrollo organizacional centrándose especialmente en la contingencia; guía sobre la ecología y las relaciones organizativas.

Como obstáculos fue posible ver que las organizaciones y sus entornos tan lejos de lo concreto, sigue siendo la premisa de la unidad funcional y el peligro de convertirse en metáfora de una ideología.

Esta metáfora sostiene que las organizaciones prestan más atención al factor humano, ya que la naturaleza de las personas puede intervenir en el trabajo tanto o más que la planificación.

c) Las organizaciones vistas como cerebros

Esta metáfora llama la atención sobre la importancia del tratamiento de la información, el aprendizaje, la inteligencia, que proporciona un marco para la comprensión y evaluación de las organizaciones.

Esto es en el supuesto de que los cerebros sean máquinas diferentes que mediante el diseño de las organizaciones puedan aprender a organizarse en pleno funcionamiento cerebral. Trabajar en forma holográfica, distribución de información.

En este caso Morgan sugiere que las organizaciones deben ser planificadas como innovadores sistemas de aprendizaje que ponen especial énfasis en la investigación y estar abierto a la autocrítica, y de esta manera,

contribuir con la comprensión de cómo la gestión estratégica se puede planificar para facilitar el aprendizaje de aprender. Ofrece medios por el cual se puede ir más allá de la racionalidad limitada que caracteriza a muchas organizaciones, hay otro aspecto de la capacidad cognitiva más allá de la racionalización: un enfoque holístico, analógico, creativo e intuitivo. Presenta formas de pensar acerca de cómo el desarrollo de la informática y otras tecnologías en micro procesamiento pueden ser utilizadas para facilitar la organización de nuevos estímulos.

Como obstáculo existe el peligro de no tener en cuenta los conflictos importantes entre las necesidades de aprendizaje y de auto-organización. Por un lado, las realidades del poder y el control sobre los demás y cualquier movimiento hacia la auto-organización deben estar acompañados por importantes cambios en las actitudes, en los valores, ya que las realidades del poder pueden ser reforzadas por la inercia que proviene de las creencias existentes y suposiciones.

Esta metáfora nos permite entender a la empresa como sistema de procesamiento de información donde el todo está en las partes y las partes en el todo.

d) Las organizaciones vistas como culturas

La organización es un lugar donde residen las ideas, valores, normas, rituales y creencias que los sostienen como realidades socialmente construidas. Donde se posee la cultura de obedecer las reglas o la representación, la organización es la representación de una realidad compartida.

Esta metáfora dirige la atención al significado simbólico de la mayoría de los aspectos racionales de la vida organizativa. Muestra que la organización se apoya en un sistema común de significados, es decir, programas representativos que crean y recrean ese sentido. Ayuda a reinterpretar la naturaleza y la importancia de la relación entre la organización y el medio ambiente, contribuyendo a la comprensión de la cultura organizativa.

Sus principales limitaciones están tratando de crear nuevas formas de conciencia acerca de la organización, que puede conducir a la aparición de los gurús, tomando el arte de la administración como un proceso de control ideológico. Tiende a ver a la cultura como un conjunto de variables distintas. La gente ignora la etapa en que se produce la representación, toda construcción o

representación de la realidad, pero no necesariamente con las circunstancias de su propia elección.

La organización que se puede ver mediante la metáfora de la cultura en general es fiel a su país de origen, sus valores, creencias y hábitos. La cultura es algo que se forja a partir de creencias, valores, rituales y héroes, pero también a través de la exclusión de lo diferente. Por lo tanto, todas las organizaciones son fenómenos culturales, socialmente construidas en la realidad.

e) Las organizaciones vistas como sistemas políticos

En esta metáfora se encuentran diferentes grupos de intereses, conflictos y juegos de poder que dan forma a las actividades de la organización. Para que la política y el juego político formen parte de la organización. La actividad política permite encontrar los medios de negociación cuando los intereses sean distintos.

El concepto de esta metáfora es ayudar a aceptar la realidad de la política como un aspecto inevitable de la vida organizativa. Ayuda a extinguir el mito de la racionalidad organizacional. Ayuda a encontrar una forma de superar las limitaciones de la idea de que las organizaciones son sistemas integrados funcionalmente. Politiza la comprensión del comportamiento humano en las organizaciones, alentado a reconocer las implicaciones socio-políticas de los diferentes tipos de organizaciones y las funciones que desempeñan en la sociedad.

La debilidad de esta metáfora es que está comenzando a ver a la política y agendas ocultas en todas partes. Puede pasar a insistir de modo exagerado sobre el poder y la importancia del individuo, lo que minimiza la dinámica del sistema que determina lo que se convierte en política y cómo la política se manifiesta.

La organización de interés está hecha de varios tipos: grupo departamental, personal, etc. Puede ser democrático o autocrático. Muestra a las organizaciones como coaliciones políticas con objetivos múltiples que necesitan ser compatibilizados.

f) Las organizaciones vistas como prisiones psíquicas

La gente cae en la trampa de sus propios pensamientos, ideas o preocupaciones y creencias que tienen su origen en la dimensión inconsciente de

la mente. El inconsciente es creado en la medida en que los seres humanos reprimen sus deseos. Es posible entender la cultura organizacional como las preocupaciones e intereses inconscientes de aquellos que crean y lo mantienen.

Aparece la trampa de las formas de pensamiento asumido, la organización y el inconsciente: la sexualidad reprimida, la familia patriarcal, la muerte, la inmortalidad, la ansiedad, las muñecas, osos de peluche, sombra y arquetipo.

Mientras las fuerzas de la metáfora presentan un conjunto de perspectivas para explorar el significado oculto de los mundos considerados verdaderos. Demuestra que el conocimiento de las organizaciones se ha simplificado en exceso. Llama la atención sobre el fundamento ético de la organización cuando se refuerza la idea de la organización humana en el sentido más pleno. Alienta a reconocer y lidiar con las relaciones de poder que caracterizan el desempeño de la vida organizativa. Identifica los obstáculos en el camino de la innovación y el cambio.

La limitación no se refiere a todos los procesos ideológicos a través de los que crea y sostiene el significado. Destaca el papel de los procesos cognitivos en la creación, el mantenimiento, el cambio de las organizaciones y la sociedad, fomenta la especulación crítica y utópica. Despierta a un mundo de tratar de manejar las mentes de las personas.

Para Morgan, las empresas tienen fuertes prejuicios paternalistas. Las personas siempre esperan las respuestas que provienen siempre del padre, del líder, del jefe, del presidente, etc. El padre castiga, recompensa, reconoce, conforta y alimenta.

Así, la visión de las prisiones psíquicas muestra a las organizaciones con mayor poder sobre la gente de lo que realmente se tiene. Las personas son confinadas en sus papeles limitados y se vuelven incapaces de pensar de manera distinta a lo que creen es deseado por la organización.

g) Organizaciones consideradas flujo y transformación

Entender la lógica del cambio formando la vida social. En este caso, las organizaciones son sistemas auto productores que crean sus propias imágenes.

La creencia de esta metáfora se centra en: exploración de la naturaleza y el origen del cambio. Considera la posibilidad de que muchos problemas sociales y organizacionales poco probables se resuelvan en parte.

Los enfoques de descrédito generan abordajes que son muy idealistas y que una completa comprensión de la lógica del cambio depende de una retrospectiva.

En esta metáfora se concentran: los aspectos implícitos y explícitos de la organización - David Bohm⁴⁰ - holomovimiento - el mundo es un momento dentro de un proceso más fundamental de cambio.

Todo está conectado con todo y en un flujo dinámico, cada parte del flujo, dentro de esta estructura holográfica, contiene el flujo en su conjunto. El flujo en sí mismo está cambiando. Maturana y Varela⁴¹ - autopoiesis (auto sistemas reproductivos) mediante un sistema cerrado de relaciones, los sistemas vivos son autónomos, circular y respeto a sí mismo, dando forma a su propio futuro como resultado de los cambios generados internamente); organizaciones como sistemas auto reproductores - Narcisismo (muestra la tendencia de los individuos a alimentar la pasión por sí mismo), el egocentrismo versus sabiduría sistémica; círculos en vez de líneas - la causalidad mutua; contradicción y crisis - cambio dialéctico - cualquier fenómeno implica y genera su opuesto, el análisis dialéctico. Las sociedades y organizaciones cambian en sí mismas: tres principios del cambio dialéctico - cambio automático generado por procesos, en los cuales los propios fenómenos cambian como resultado de las tensiones en el aspecto de sus opuestos.

El cambio puede tener un carácter de desarrollo donde cada negación rechaza la forma anterior, a pesar de tener algo como esto antes. Los procesos de cambio revolucionarios hacen con que un tipo de organización dé lugar a otro. Vivir la contradicción y gestionar el flujo.

En este caso, nada en el universo es estático, todo cambia y se puede ver a la organización como un flujo y una transformación: la evolución a través de

⁴⁰ BOHM, David (1998). A Totalidade e a Ordem Implicada. São Paulo, Cultrix. p.159.

⁴¹ MATURANA, Humberto; VARELA, Francisco (1995). A árvore do conhecimento: as bases biológicas do conhecimento humano. Campinas, Editora Psy. p.205 a 266.

auto-reproducción de la evolución a través de la retroalimentación positiva y negativa, el progreso por medio de las crisis y contradicciones.

Esta metáfora alienta la comprensión de la evolución o la transformación de los sistemas de organización como el resultado de cambios generados internamente. Estas transacciones con su ambiente son, de hecho, la configuración del mismo sistema. El ambiente forma parte de la organización del sistema. Permite ver la necesidad de adaptación para la supervivencia, en que la influencia es mutua entre la organización y el medio ambiente. Todas las organizaciones son sistemas que actúan como flujos, interactuando con el medio ambiente y cambia para adaptarse. La incapacidad para transformar la organización se vuelve ineficaz y condena a la extinción.

h) Las organizaciones vistas como un instrumento de dominación

En esta metáfora, las organizaciones son vistas como un reflejo de las divisiones de clase. Se centra en la forma, los aspectos potencialmente explotadores de la organización; como las organizaciones a menudo utilizan a sus empleados, a las comunidades y al mundo económico para alcanzar sus metas y como la esencia de la organización se basa en un proceso de dominación, en la que algunas personas imponen sus deseos por las otras, aparece una clara división en la organización entre los de "arriba y abajo".

Se pueden enumerar: las organizaciones como dominación, cómo utilizan y explotan las organizaciones a sus empleados, la organización, la clase, el control, los peligros, las enfermedades profesionales, los accidentes en el trabajo, la manía por el trabajo, el estrés mental, social, la política de la organización, la organización radicalizada y multinacionales de la economía mundial.

Como potencial de la metáfora se tiene: forzar el reconocimiento de que la regla puede ser intrínseca a la forma como se organiza y no sólo un efecto secundario no deseado. Muestra la forma de crear una teoría de organización de los explotados. Ayuda a valorar los aspectos que alimentan este marco de referencia radical en la práctica.

Sus principales limitaciones son: fomentar la idea de la conspiración de las clases dominantes sobre los dominados; peligro de afirmar una equivalencia entre la dominación y la organización, con la cual se corre el riesgo de no visualizar la

posibilidad de formas de organización no dominantes, se enciende el fuego de la estructura radical de referencia, el aumento de las dificultades de los gerentes en un mundo turbulento.

Esta división se manifiesta de muchas formas: remuneración, restaurantes y alojamientos muy distintos. Son declaraciones del triunfo de la técnica y habilidad, también el sacrificio de muchos para la gloria de pocos. Las organizaciones tienen el poder y lo utilizan para su propio beneficio, a menudo causando daño a sus empleados, al medio ambiente y a la sociedad.

Las metáforas permiten una comprensión más profunda de las organizaciones, cómo se ve cada sector de la organización. La oportunidad de entender estos varios puntos de vista permite que la organización articule una visión de sí misma o de las visiones de la organización fragmentadas y diversas.

Morgan señala que cuando se aprende un proceso más a menudo cuando se cambia la organización, la tendencia es llevar el concepto de este procedimiento y tratar de aplicar esta nueva organización.

Una empresa que en el pasado haya tenido dificultades financieras, puede haber comprometido su imagen durante muchos años después de salir de sus dificultades. El hecho es que las personas guardan su viejo concepto.

Para las personas que no caen en la trampa de los modelos mentales, es necesario hacer esfuerzos para cambiar. Por otro lado, debemos recordar que las personas cambian, así como las organizaciones cambian, el resultado de la forma de pensar de las personas, porque las situaciones cambian. Los modelos mentales afectan a las decisiones.

Estas metáforas son ideas preestablecidas, juicios basados en experiencias pasadas que afectan el proceso de toma de decisiones. Las personas siguen unidas a los modelos mentales, a menudo falsos o desactualizados y por eso se corre el riesgo de tomar decisiones equivocadas.

Los modelos mentales se forman por la historia de vida. Senge⁴² dice que trabajar con modelos mentales se relaciona con las supuestas superficies claves

⁴² SENGE (2009) op cit. P 235.

compartidas por los tomadores de decisiones. No siempre estos modelos adoptados corresponden a la realidad.

La tecnología actual deriva de la estructura de los modelos mentales, que tiene sus raíces en la Revolución Industrial. Con su evolución promovió una gran ganancia en calidad. Sin embargo, el uso de recursos para impulsar la tecnología conduce a buscar soluciones para las organizaciones y la economía sigue creciendo de manera sostenible.

1.1.2 Sustentabilidad

Sustentabilidad, según Dias⁴³ es un concepto sistémico relacionado al "modo en que las empresas implementan un forma de gestión más eficientes, como prácticas de ecoeficiencia y producción más limpia" con el fin de dañar lo menos posible el equilibrio del medio ambiente.

Cuando se instala un nuevo paradigma⁴⁴, es necesario que las industrias observen nuevos aspectos que a menudo requieren inversiones para las nuevas directrices e indicadores. Frente a este nuevo concepto, las industrias se esfuerzan frente a la estrategia que permite fomentar un mejor desempeño ante estos nuevos desafíos.

Sobre su origen, los valores que se asocian con el paradigma tradicional resultan de la combinación de varias corrientes de pensamiento en la cultura occidental, entre ellos la Revolución Científica, el Iluminismo y la Revolución Industrial.

Este nuevo paradigma científico nos lleva a la percepción de un mundo complejo, la visión de contexto, más amplio e integral, con énfasis en la comprensión de la vida que hace hincapié en las relaciones del ecosistema con

⁴³ DIAS (2009) op. cit. p.38.

⁴⁴ Para el autor Thomas Kuhn, paradigma refiere a los patrones del modelo o compartida que permiten a la explicación de ciertos aspectos de la realidad. Es más que una teoría, lo que implica una estructura que genera nuevas teorías, según el filósofo e historiador de la ciencia Thomas Kuhn.

todas las partes. Moraes⁴⁵ señala que se trata de una visión ecológica que reconoce la interdependencia fundamental entre todos los fenómenos y la comprensión perfecta de los individuos y de las sociedades en los procesos cíclicos de la naturaleza. A través de esta toma de conciencia ecológica, podemos reconocer la existencia de una conciencia de unidad de red de la vida, la interdependencia de sus múltiples manifestaciones, sus ciclos de cambio y transformación.

Poutrel e Wasserman⁴⁶ afirman que el medio ambiente es el conjunto de todos los fenómenos físicos, biológicos, psicológicos, sociales y culturales susceptibles de tener un efecto directo o indirecto, inmediato, sobre los seres vivos y en las actividades humanas.

De este paradigma derivan otros, de las condiciones que surgen de las propias organizaciones. Días⁴⁷ destaca algunas acciones, como el deseo del desarrollo sostenible, el nuevo orden económico mundial (globalización de los mercados) y la capacidad empresarial del sector privado.

Dias⁴⁸, Nogueira⁴⁹, Detoni y Pereira⁵⁰ se centran en que en el nuevo mundo del tercer milenio, la globalización impone las normas internacionales de conducta aplicadas a la definición de desarrollo sostenible como una directriz para el esfuerzo productivo, derribó algunas de la más alta filosofía corporativista, lo que requiere práctica y conceptos, una nueva actitud. El secreto ya no es el alma de la empresa y sí buscar la sostenibilidad. El enfoque ha cambiado, el éxito del negocio ahora requiere transparencia y legitimidad social. Las decisiones de inversión deben contemplar en sus locales, los resultados que pueden llegar a un acuerdo para la renovación de las condiciones de producción.

⁴⁵ MORAES, Maria Cândida. O Paradigma Educacional Emergente. PUC/SP/Brasil. http://www.ub.edu/sentipensar/pdf/candida/paradigma_emergente.pdf. Acessado em 19/06/2011 p. 13.

⁴⁶ POUTREL, J. M. & WASSERMAN F. (1997). *Prise en compte de l'vironnement dans les procedures d'aménagement*. Paris, Ministère de l'Environnement et du Cadre de Vie.

⁴⁷ DIAS, (2009), op. cit. p. 49.

⁴⁸ DIAS, (2009), op. cit. p. 7.

⁴⁹ NOGUEIRA, Arnaldo José (2007). *Teoria Geral da Administração para o Século XXI*. São Paulo, Ática. p.358.

⁵⁰ DETONI, Teresinha Lúcia; PEREIRA, José Heitor (2007). *Relação entre as Pratica de Aprendizagem Organizacional e a Gestão Ambiental*. In: *Anais do XXV Encontro nacional de Engenharia de Produção*. Porto Alegre, RS Brasil. 29 de out. a 01 de Nov.

La responsabilidad ante la sociedad y el suministro de información son cada vez más importantes. En este caso, la necesidad es de abandonar conceptos tales como el "agotamiento" de los recursos naturales o las perspectivas que pueden representar condiciones desfavorables para la vida colectiva.

Las cadenas productivas, los servicios, las información y los conocimientos ahora tienen una referencia globalizada, no habiendo sentido en contraponer lo global haciendo con que las organizaciones contribuyan para crear una sociedad más justa, asumiendo responsabilidades para con la colectividad.

Algunos factores son evidentes:

El consumidor final es de suma importancia. No son más las industrias o sus dirigentes los que definen lo que es bueno para el mercado, por lo tanto, es el consumidor el que indica las características del producto, su precio y otros elementos de comercialización importantes.

La integración es otro punto a observar, no sólo entre la propia industria, sino también con el sector comercial, especialmente al por menor, la incorporación de todos los participantes, sin distinción. Los elementos básicos de la integración son la colaboración y el intercambio de información.

Otro punto importante es la participación de información en la simplificación e integración de los procesos logísticos. Las empresas pertenecientes a la cadena de abastecimiento, que anteriormente utilizaba sus *stocks* para equilibrar las actividades de inventario, ahora dependen del intercambio de información con proveedores y con los clientes para alcanzar niveles de competitividad que exige el mercado. En este contexto, las industrias centran ahora sus esfuerzos en la optimización de los flujos⁵¹.

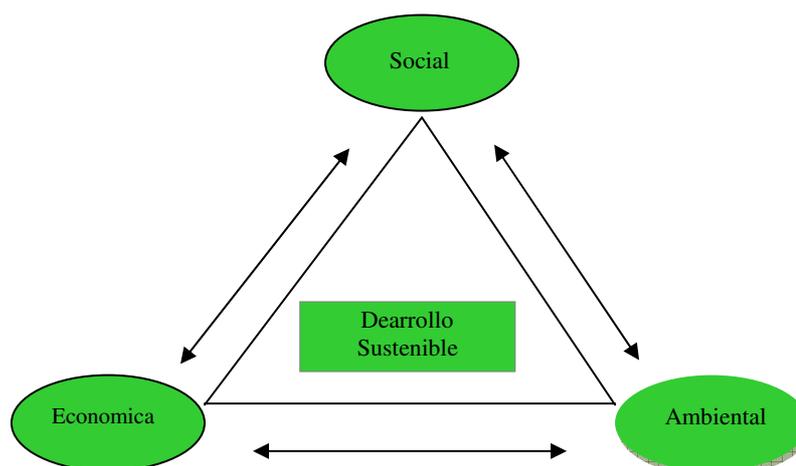
El modo de producción en masa comenzó con la Revolución Industrial y la transformación repentina y casi violenta en los medios de producción y distribución de bienes introdujo nuevos elementos que hicieron que la capacidad de producción y consumo crezcan exponencialmente.

⁵¹ Más detalles sobre el check in Rio Grande do Sul. Departamento de Planificación y Coordinación. Departamento de Estudios Económicos y Sociales y Planificación Estratégica (2006). INSTRUCCIONES 2015: estudio sobre el desarrollo regional y la logística del transporte en Río Grande do Sul: de SCP. DEPLAN-DCAPET. Porto Alegre: Gráfico Mapas.

En las últimas décadas se han desarrollado un conjunto de teorías económicas basadas en la afirmación de que el capital natural y el humano tenían poco valor en comparación con el producto final; no obstante, la humanidad se está dando cuenta de que había un error en esta afirmación. Hacer con que la lógica económica se asocie a la sostenibilidad exige una urgente y constante re-educación en las formas de utilización de los medios naturales, de lo contrario seguro que en poco tiempo el planeta se verá en un patrón nuevo y desconocido de la escasez.

Días⁵² alega que el desarrollo sostenible en las organizaciones presenta tres dimensiones, que son: económica, social y ambiental.

Ilustración 3 - Equilibrio dinámico de la sustentabilidad



Fuente: Dias⁵³ (2009 p. 41)

Claro, Claro y Amâncio⁵⁴ consideran que:

Un aspecto central del enfoque en cuestión es equilibrar la protección ambiental con el desarrollo económico y social, induciendo un espíritu de responsabilidad compartida y el proceso de cambio en el cual la explotación de los recursos materiales, inversiones financieras y las regiones de desarrollo tecnológico deben adquirir un sentido armónico. El desarrollo tecnológico debe ser el objetivo orientado al equilibrio con la naturaleza y mejorar la capacidad de innovación tecnológica en los países en desarrollo. El desarrollo, en este caso, es un proceso de transformación que combina el crecimiento económico con los cambios sociales y

⁵² DIAS (2009) op. cit. p. 41.

⁵³ DIAS (2009), op. cit. p. 41.

⁵⁴ CLARO, Priscila Borin de Oliveira, CLARO, Danny Pimentel e AMÂNCIO, Robson (2008). RAE – Revista de Administração, São Paulo. v.43, n.4, p.289-300, out./nov./dez. p. 291.

culturales, reconociendo las limitaciones físicas impuestas por los ecosistemas, haciendo que las consideraciones ambientales se incorporen en todos los sectores y también en la arena política. (...) La integración política consiste en la creación de nuevas estructuras, la reforma de las instituciones existentes y la transformación de los procesos políticos actuales.

Las tres dimensiones del equilibrio dinámico de la sustentabilidad transportan nociones de desarrollo sostenible:

- La dimensión ambiental se puede dividir en tres subdimensiones. La primera se centra en la ciencia del medio ambiente e incluye la ecología, la diversidad del hábitat y bosques. La segunda subdimensión incluye la calidad del aire, agua (contaminación), la protección de la salud humana mediante la reducción de contaminación química y la polución. La tercera dimensión se refiere a la conservación y gestión de las energías renovables y no renovables que se puede llamar sustentabilidad de los recursos. La sustentabilidad ambiental, como una de las tres dimensiones, anima a las empresas a considerar el impacto de sus actividades sobre el medio ambiente y contribuye para la integración de la gestión ambiental en el trabajo de rutina;
- La dimensión económica incluye no sólo las actividades formales, sino también las informales que prestan servicios a las personas y grupos, lo que aumenta los ingresos en efectivo y el nivel de vida de las personas. Los ingresos se generan a partir de la producción de bienes y servicios que satisfagan las necesidades humanas y la creación de fuentes de ingresos para los empresarios, los empleados y los proveedores del capital;
- La dimensión social es el aspecto social relacionado con las cualidades de los seres humanos, ya que sus habilidades, experiencia y dedicación también abarcan tanto el ambiente interno de la empresa como el externo. Los indicadores de la dimensión social pueden variar de una compañía a otra, pero algunos se consideran comunes a diferentes sectores. Entre estos indicadores comunes podemos citar: la compensación justa, razonable de horas de trabajo, el ambiente de trabajo prohibición de la fuerza laboral seguro y saludable en el trabajo infantil y el trabajo forzoso y los derechos humanos. (...) Se basa en un proceso de mejora de la calidad de vida de la sociedad, mediante la reducción de las discrepancias entre la

riqueza y pobreza a través de diversos mecanismos. Estos mecanismos pueden incluir: nivelación del nivel de ingresos, el acceso a la educación, la vivienda y alimentación, entre otros.

Para las organizaciones que permanecen en el mercado, necesariamente debe ser rentable, producir un retorno viable a los recursos financieros que fueron invertidos.

En términos sociales, este concepto ha ido evolucionando en cada período, pero necesariamente deben mejorar continuamente para satisfacer las exigencias de mejores condiciones de trabajo para sus empleados, así como contemplar la diversidad cultural en la sociedad que vive alrededor de la unidad productiva.

En el enfoque ambiental, la organización debe estructurarse mediante la "eco-eficiencia" de los procesos productivos, la adopción de formas más limpias de producción, ofreciendo incluso el desarrollo de una cultura ambiental a las organizaciones. Proporcionando un equilibrio dinámico necesario y permanente.

Días⁵⁵ señala que:

Los empresarios deben buscar el beneficio aceptable, los sindicatos deberían perseguir el posible reclamo, con el fin de mantener el equilibrio y las organizaciones ambientales deben ceder al saber lo que no hace daño o la irreversibilidad de la situación del medio ambiente natural. (...) Es visible y creciente la preferencia de los consumidores por productos ecológicos y empresas con actitud no agresiva con el medio ambiente, por lo que es a través de actitudes ecológicamente correctas que las empresas pueden obtener una ventaja competitiva.

Para que las empresas alcancen el éxito en su intento de unirse a una gestión ambiental es necesaria la conciencia de sus gestores, propietarios y empleados a través de la capacitación que hacen hincapié en los riesgos ambientales que pueden causar pérdidas y contaminación. Por otra parte, es necesario destacar la importancia de los empleados dentro de una empresa, ya que deben ser contratados en base a las políticas ambientales deseadas por la organización, ya que son esenciales para la eficacia de estas políticas.

La humanidad ha heredado una acumulación de miles de millones de años de capital natural. Para Hawken et al⁵⁶, manteniendo los patrones actuales de

⁵⁵ DIAS (2009), op. cit. p. 68-72.

uso y la degradación, es muy poco lo que queda para finales de este siglo. No es sólo una cuestión de estética, sino que es el más alto interés práctico de la sociedad y de todas las personas.

Sin embargo, para Hawken et al⁵⁷, todas las sociedades tienen que adoptar objetivos comunes con la finalidad de aumentar el bienestar social, el cual no debería ser una prerrogativa de cualquier sistema de valores y creencias específicas. La denominada sustentabilidad es uno de esos objetivos. Sin ser conservador o liberal en la ideología, se apela a ambas posiciones, siendo un medio, y no un fin, lejos de ponderar un resultado social particular.

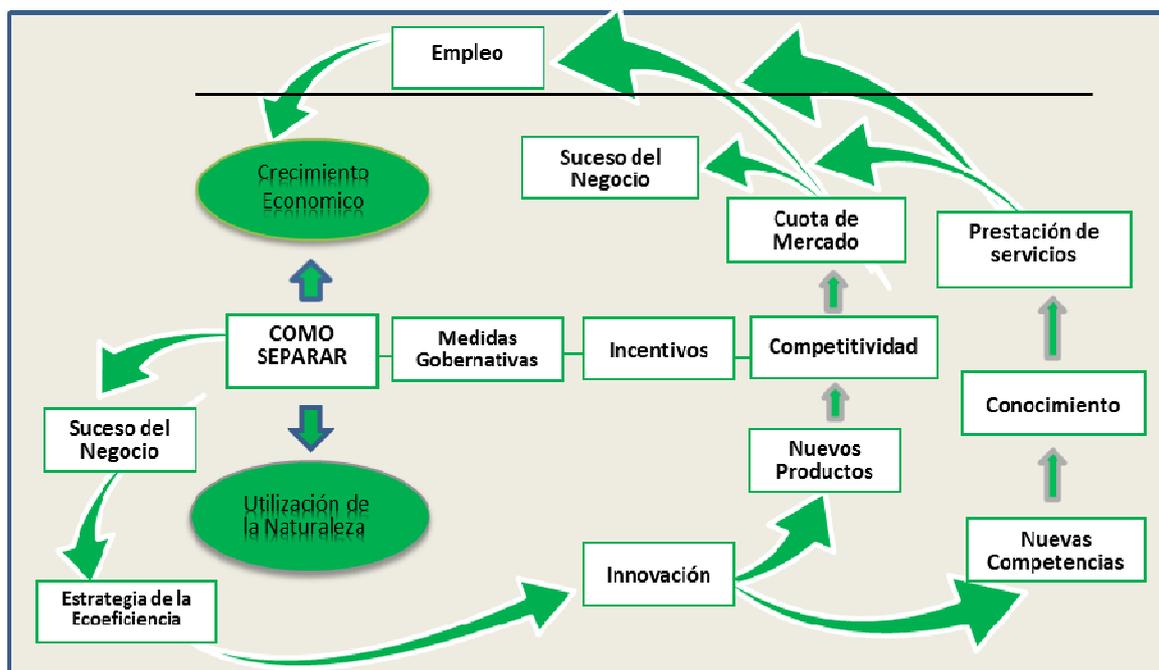
Hay que reconocer que infelizmente la sustentabilidad empresarial todavía no es un tema central en muchas industrias. Especialmente en países como Brasil, y en los países ricos muchas organizaciones asocian la idea de sostenibilidad a un aumento en los costos de operación y los precios para la venta, lo que podría causar un riesgo para sus productos y su penetración en el mercado de consumo. Sin embargo, esta visión está siendo gradualmente revertida dado el aumento de la conciencia de los consumidores, por la presión real de que estos grupos ejercen en el mercado y, por lo tanto, llega a las empresas.

Los líderes, autoridades y los gobiernos deben alentar a las organizaciones a moverse en una dirección para buscar nuevas alternativas y tecnologías, reducción de residuos, reutilización de materiales, el uso de nuevos materiales, la sofisticación de los sistemas, el intercambio Proceso etc. haciendo que la productividad y la utilización de los recursos naturales necesariamente deben ser respetado.

⁵⁶ HAWKEN, Paul, et all (1999). Capitalismo Natural: criando a próxima revolução industrial. São Paulo, Editora Cultrix. p 6.

⁵⁷ HAWKEN, et all (1999), ibidem. p. 61.

Ilustración 4 - Indicadores para la sustentabilidad empresarial



Fuente: WBCSD (2000)⁵⁸

Por lo tanto, garantizar la sustentabilidad de una organización o de una región particular, es asegurar que, aunque sea explotada esa zona, continuará proporcionando recursos, bienestar social, económico de las personas y a las organizaciones que viven y trabajan para las generaciones. Mantener la fuerza vital y la capacidad de regenerarse a sí mismo, incluso con la acción en curso y presencia activa de la mano humana.

En Brasil, en 2012, se llevó a cabo la Conferencia Río + 20, cientos de líderes empresariales participaron en la conferencia mundial sobre el desarrollo sustentable, con discusiones sobre las empresas que protegen el medio ambiente y fomentar el crecimiento. El foro reunió a presidentes y gestores de las corporaciones más grandes del mundo, representantes de organizaciones ambientalistas, funcionarios del gobierno y miembros de los diferentes programas de la ONU.

⁵⁸ The World Business Council for Sustainable Development (WBCSD) is a CEO-led, global association of some 200 companies dealing exclusively with business and sustainable development.

1.2 Desarrollo Organizacional

Últimamente se han producido cambios en el entorno donde operan las empresas. Hasta hace poco fueron concebidas y percibidas como organizaciones que se preocupaban y solucionaban prácticamente todos los problemas económicos, a fin de maximizar los beneficios y minimizar los costos.

Wagner y Hollenbeck⁵⁹ destacan que existen varios factores que han impulsado estos cambios para un desarrollo organizacional. Entre los cambios, se encuentra el desarrollo de tecnologías que dan forma a las relaciones de la estructura, la gestión y los negocios.

Estructuras de varias formas, trabajo flexible, la información, comunicación instantánea y la recuperación simultánea de activos invisibles son evidencia de cómo estas tecnologías están cambiando los negocios.

Dado el contexto, una creciente atención por parte de las organizaciones se ha volcado hacia acciones que van más allá de los problemas económicos de las empresas, incluyendo un alcance más amplio. Días⁶⁰ destaca que las organizaciones están cada vez más condicionadas para promover el desarrollo de una manera sostenible, con la participación de las preocupaciones político-social, como la protección de los consumidores, el control de la contaminación, la seguridad y la calidad de sus productos, médicos y sociales, los proyectos filantrópicos, defensa de los grupos minoritarios, etc.

Estos factores influyen en el rendimiento de las acciones de la organización y la complejidad de su estructura, justifica una demanda constante para mejorar la gestión, capaz de prevenir o tratar los numerosos problemas que pueden causar perjuicio al desempeño organizativo.

En la siguiente tabla se presentan las percepciones sobre el significado de los cambios en el entorno organizativo.

⁵⁹ WAGNER, John A.; HOLLENBECK, John R (2009). Comportamento Organizacional: criando vantagem competitiva. São Paulo: Saraiva. p. 375.

⁶⁰ DIAS (2009) op. cit. p 50.

Tabla 2 - Los múltiples atributos del cambio organizacional

TIPO DE ATRIBUTO	SIGNIFICADO
El cambio redentor	Perdonar los errores y debilidades del pasado, da a los individuos la oportunidad de reconstruir su propia imagen, la autoestima y el valor profesional perdido, especialmente cuando perciben que la organización o la categoría profesional han sido blanco de críticas públicas.
El cambio perverso / despiadado	Hace sufrir; amenaza, aleja a sus colegas, es el momento de despidos en grande escala, trata a las personas como objetos desechables.
Un cambio renovador	Hace que los individuos descubran un potencial sin explotar y, en algunos casos, ayuda a recuperar la juventud perdida o una expectativa de carrera pensó que no existía más.
El cambio progresivo	Hace que la organización avance y con ello también las personas, sobre todo porque perciben los resultados positivos que se producen como consecuencia de los cambios.
El cambio desafiante	Moviliza y anima a la búsqueda de la auto-transformación; lleva al contexto de los desafíos de la realidad del día a día, se agita y revuelve el orgullo e imagen profesional de sí mismo organización.
El cambio desestabilizador	Crea incertidumbre y malestar; llega para revolucionar todo, creando la sensación de jamás nada será lo mismo.
El cambio voluble	Cree que todo parece estar mejor hoy, pero siempre deja en el aire toda la expectativa de que mañana todo será diferente, de que otras amenazas vendrán.
El cambio incesante	No permite las reacciones, sino la opción de cambiar o no cambiar.
El cambio frustrante	No cumple con todo lo que promete de bueno; hace que las personas renuncien a su seguridad y que comprometan lo mejor de sus esfuerzos a cambio de un retorno moral, financiero o profesional.
El cambio irreverente	Parece jugar con las personas; parece decirles todo el tiempo: "no sirve quejarse porque todavía estoy aquí".
El cambio disimulado	Maneja, se esconde detrás de un discurso de mejora para conseguir lo que quiere de las personas.
El cambio justiciero	Compensa los errores del pasado, da la oportunidad a las personas para que pueda revertir el juego desfavorable para ellos.
El cambio revelador	Trae un nuevo orden, una nueva visión del mundo.
El cambio cruelmente franco	Ve lo que no quiere ver.

Fuente: Silva e Vergara⁶¹, 2003.

Para hacer frente a este entorno dinámico, las organizaciones deben estar preparadas para cambiar estrategias, estructuras o procesos. La gestión del

⁶¹ SILVA, José Roberto Gomes da; VERGARA, Sylvia Constant (2003). Sentimentos, subjetividade e supostas resistências à mudança organizacional. São Paulo: Revista de Administração de Empresas, vol.43, n.3,jul/set.

cambio es una imposición para aquellos que tienen que sobrevivir en un ambiente propicio para que sea más rápido. Adizes⁶² confirma que "los líderes deben liderar los cambios desintegradores y luego promover la reintegración. Es la falta de actividad la que genera la muerte. "

Motta y Vasconcelos⁶³ hacen hincapié en que los tipos de cambio se orientan mediante seis metas a largo plazo, tales como: mejorar el producto, mejorar las ventas y servicios, aumentar la rentabilidad, mejorar la imagen ante el público, mejorar las relaciones humanas dentro de la organización y la capacidad de organización de respuesta a situaciones futuras.

Dentro de estos tipos de cambios se encuentran:

a) Modificación de los métodos de operación

Formas en que se realiza el trabajo, ubicación del trabajo, disposición de espacios de trabajo, la naturaleza de los materiales utilizados, la naturaleza de la planta y las instalaciones, maquinaria, herramientas y equipos, las prácticas de seguridad y mantenimiento, las normas de funcionamiento.

b) Cambio en los productos

Especificación de los productos, los procesos de especificación, componentes, materiales y normas de calidad.

c) Cambios en la organización

Estructura organizacional y asignación de responsabilidad; los niveles de supervisión; extensión de la delegación de los patrones; el tamaño y la naturaleza de los grupos de trabajo; la supervisión de los grupos de trabajo; colocación de las personas en tareas específicas.

d) Cambio en el ambiente de trabajo

Las condiciones de trabajo, los sistemas de recompensa y castigo, las normas de rendimiento, reglas y métodos de acción.

⁶² ADIZES (1990), op.cit. p. 56.

⁶³ MOTTA, e VASCONCELOS (2002). op cit. p. 247.

Silva y Vergara⁶⁴ argumentan que los cambios son múltiples y se interpretan de diferentes maneras. La resistencia a los procesos de cambio, expresados a través de los sentimientos de ansiedad, el miedo, la angustia, la ira pueden ser el resultado de que los administradores no permitan las oportunidades para la libre expresión, la inhibición de las personas de compartir preguntas, expectativas, acuerdos o desacuerdos, los lleva a desarrollar mecanismos de defensa.

Los estudiosos Dowbor⁶⁵; Senge⁶⁶ y Morgan⁶⁷ argumentan que las áreas sociales adquirieron importancia sólo en años recientes que aún no han formado una cultura, en la medida en que los paradigmas que la gestión social ha heredado se encuentren profundamente arraigados en el capitalismo.

Motta y Vasconcelos⁶⁸ destacan otras funciones relacionadas a los cambios:

Por lo general, provienen del ambiente externo a la organización. Además comparte un entorno social, un conjunto de valores relacionados con el mundo de las organizaciones, lo que influye en sus estrategias, determina sus intervenciones y en gran parte, regula las respuestas de la organización.

Esta conceptualización del desarrollo organizacional relaciona las características básicas vistas como un conjunto de cambios en el lugar de trabajo, pero a menudo con orígenes externos a la organización.

⁶⁴ SILVA e VERGARA (2003), op. cit.

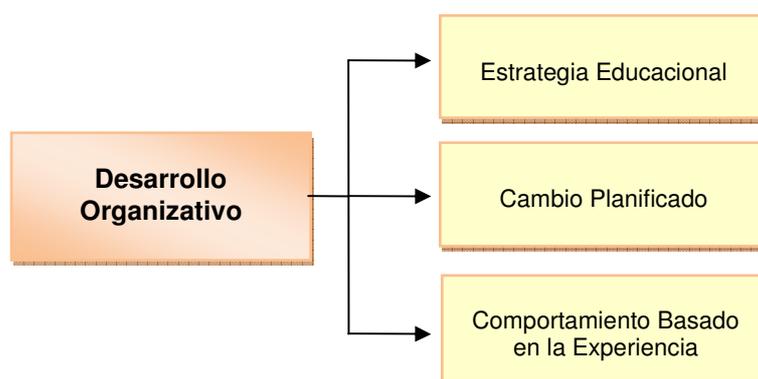
⁶⁵ DOWBOR, L. (1999). A Gestão Social em Busca de Paradigmas. In: RICO, E.; RAICHELIS, R. (orgs). Gestão Social: uma questão de debate, São Paulo; Educ – PUC – SP. p. 31 – 42.

⁶⁶ SENGE, Peter (2009). A Quinta Disciplina: arte e prática da organização que aprende. 25ª Ed. – Rio de Janeiro: BestSeller. p. 95.

⁶⁷ MORGAN (1996), op cit. p. 131.

⁶⁸ MOTTA e VASCONCELOS, (2008) op. cit. p. 250.

Ilustración 5 - Concepto de Desarrollo Organizacional



Fuente: Motta e Vasconcelos⁶⁹

Motta⁷⁰ expresa que a través del cambio y de la alineación de las personas, sus principios y modelos, se puede crear una nueva realidad organizacional a partir de los valores compartidos por las personas, analizando la realidad momentánea, diseñando las intenciones sociales. El cambio sólo se producirá a través de la transformación interna de las personas, comenzando después de su socialización y cuando es aceptado por los demás.

Por lo tanto, poco a poco las empresas se dan cuenta y tienen un punto de vista actual con respecto a su entorno, a medida que empiezan a ser vistas como instituciones sociopolíticas, como resultado de un cambio que tiene lugar en el pensamiento conciliando el énfasis de la sociedad para el bienestar económico social y ambiental.

Robbins⁷¹ y Senge⁷² han destacado que "una organización que aprende es aquella que desarrolla la capacidad de cambiar y adaptarse continuamente. Al igual que las personas, las organizaciones pueden aprender. "Las decisiones internas de las organizaciones requieren consideraciones explícitas de influencias derivadas del entorno externo y su contexto incluye la consideración de las actitudes sociopolíticas que a partir de ahora se suman a las consideraciones económicas.

⁶⁹ MOTTA e VASCONCELOS, (2008) op. cit. p. 250.

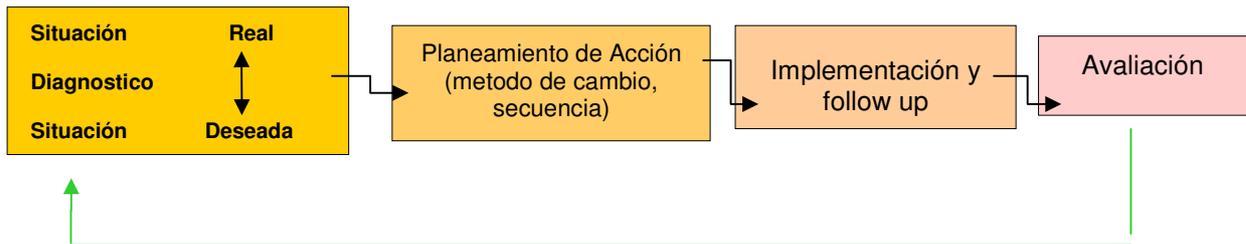
⁷⁰ MOTTA, Paulo Roberto (2001). Gestão contemporânea: a ciência e a arte de ser dirigente. Rio de Janeiro, Record. p. 28.

⁷¹ ROBBINS, Stephen P (2005). Comportamento organizacional. São Paulo, Pearson Prentice Hall. p.436.

⁷² SENGE, Peter (2009). A Quinta Disciplina: arte e prática da organização que aprende. 25ª Ed. – Rio de Janeiro, BestSeller. p. 177.

Motta y Vasconcelos⁷³ presentan dos tipos de cambios fundamentales en el ambiente de trabajo que caracteriza al desarrollo organizativo: el estructural y de comportamiento, que comprenden cuatro etapas:

Ilustración 6 - El Proceso de Desarrollo Organizacional



Fuente: Motta y Vasconcelos, 2008, p. 252

El desarrollo de la organización depende de la situación y las condiciones que requieren un cierto tipo de cambio. Las organizaciones se están dando cuenta del alcance de este concepto mediante la aplicación de la responsabilidad social (DIAS)⁷⁴ que atraen a sus propias empresas al asumir actitudes sociales. Invertir parte de sus ganancias para apoyar programas sociales, más activos, protegen y fortalecen su imagen y reputación, favoreciendo a la organización. Estas acciones generan credibilidad, que es una ventaja en un mundo globalizado y competitivo.

Ashley⁷⁵ y Senge⁷⁶ sostienen que el uso del concepto de la responsabilidad social dentro de las organizaciones ya se percibe como un concepto estratégico, ya que en este contexto se presentan y discuten temas importantes como la conciencia y ciudadanía. Hace hincapié en que el futuro se ve cada vez más extraño. Es diferente del pasado, porque los temas que dan forma al futuro son fundamentalmente globales. Afirman también que pertenecemos a una red de mutualidad de ecosistemas, el libre flujo de información, ideas, personas,

⁷³ MOTTA e VASCONCELOS (2008). op cit. p. 252.

⁷⁴ DIAS (2009) op cit. p. 40.

⁷⁵ ASHLEY, Patrícia A (2005). Ética e Responsabilidade Social nos Negócios. São Paulo, Saraiva.64.

⁷⁶ SENGE (2009), op. cit, p 436.

capitales, bienes, servicios, la paz y la seguridad, pues, estamos conectados a un único tejido que es el destino del planeta Tierra.

Esta transformación ha originado, por lo tanto, nuevas leyes y reglamentos, y estas, en su mayoría han causado cambios en la postura estratégica de las organizaciones para el establecimiento de nuevos cambios y aprendizaje organizacional. Tradicionalmente, estos cambios se derivan de las personas que quieren encontrar métodos más eficientes para sus empresas. Ellos son presionados para reunir estos valores y cumplir la legislación como una forma de mantenerse activo.

Senge⁷⁷ cree que nos encontramos en la frontera de la reinención del sistema vigente de administración, el que se ha desarrollado a lo largo de los siglos y no se puede revertir en pocos años. Afirma que no hay fundamento alguno que lo nuevo siempre sustituya a lo viejo. Por lo tanto, los hábitos profundos de pensamiento y acciones conducen a formas de trabajo que hacen que los gerentes sientan la necesidad de mantener el control, por lo que los inversores todavía requieren que las empresas crezcan a cualquier precio.

Días⁷⁸, que contribuye con la declaración de Senge, sostiene que el uso del concepto de desarrollo sustentable se ha basado más como un modo en que las empresas asuman formas más eficientes de gestión, como las prácticas identificadas y de producción más limpia, que un aumento de un nivel de conciencia de los empresarios sobre la posibilidad de un desarrollo económico más sostenible.

Armelin⁷⁹ justifica que las organizaciones tienen la obligación de mantener o promover una buena calidad de vida, no sólo a sus empleados, sino también a toda la población que lo rodea. La responsabilidad política y social dentro de las organizaciones son vistas como un concepto estratégico, ya que en este contexto se discuten temas tan importantes como la conciencia y ciudadanía. De todos modos, la responsabilidad social es una forma de promover el bienestar y agregar valor a la organización.

⁷⁷ SENGE (2009), op, cit, p 463.

⁷⁸ DIAS (2009), op cit p. 38.

⁷⁹ ARMELIN, Marco A. Responsabilidade Social e as Organizações, 2010. Disponível em <http://adm.cneccapivari.br/?q=node/32>. Acesso em 12 de janeiro de 2012.

Nogueira⁸⁰ advierte que el tema de la sustentabilidad genera gran controversia y que hay dos importantes movimientos: el espíritu empresarial e institucional y otro conectado con los movimientos sociales.

El primero cree en el desarrollo, el progreso, en la mejora de las organizaciones, en sus relaciones con la sociedad dentro del modo de producción capitalista globalizada. Afirma que es posible que coincida con el rendimiento y las ganancias corporativas con la preservación del medio ambiente social.

La segunda tiende a entrar en conflicto con el modo de producción capitalista y entiende al progreso y al desarrollo como dinámicas más destructivas que creativa. En este campo no hay manera para que coincida con el rendimiento y la ganancia de negocios con preservación social y ambiental.

Para Dowbor⁸¹ lo que se hace más evidente ya no es la visión estrecha de la crítica sistemática anticapitalista, sino en el buen sentido económico y social, es un sistema que sabe producir, pero no sabe distribuir, simplemente no es suficiente, sobre todo si están en juego millones de empleos, dilapida el medio ambiente y gratifica más a los especuladores que a los productores.

El tamaño y la importancia del área social están cambiando cualitativamente, lo que requiere un nuevo equilibrio entre las prioridades de la sociedad. Pues, el reequilibrio de las distintas áreas de desarrollo comienza a depender de las articulaciones sociales más complejas. Una sociedad verdaderamente desarrollada deberá, por lo tanto, con el tiempo, apropiarse del conocimiento y el desarrollo de modelos integrados que proporcionará beneficios a su gente e instituciones.

En períodos recientes, los cambios en la estructura de las organizaciones eran inmensos. Las formas jerárquicas se procesaron a través del trabajo en equipo. Una de las características de los sistemas es que cualquier cambio en su condición puede causar profundas alteraciones en su comportamiento o trayectoria.

Wood⁸² resalta que el éxito de las nuevas organizaciones se encuentra en la capacidad de aprendizaje y en el pensamiento sistémico, debido a que el arte de ver a través de la complejidad, las estructuras y los mecanismos que generan

⁸⁰ NOGUEIRA (2007) op. cit. p.358.

⁸¹ DOWBOR (1999), op. cit. p. 31 – 42.

⁸² WOOD JR, (2009) op. cit. p. 30.

transformaciones pueden ayudar a cambiar, convirtiéndose en grandes resultados.

Sin embargo, para el autor, las organizaciones son los principales responsables de las conductas de los actores sociales. Las organizaciones son fundamentales, no sólo porque producen bienes y servicios, sino porque producen formas de comportamiento y de pensamiento.

Para Berger, Luckmann⁸³ y Watson⁸⁴ toda la actividad está sujeta al hábito. Cualquier acción repetida se convierte en un modelo que se puede jugar de la misma manera como siempre lo han hecho, la economía de tiempo y esfuerzo.

Bauer⁸⁵ señala que es necesario que esta emergencia de lo nuevo se convierta en una posibilidad organizacional:

Un atributo de la organización como un todo puede surgir espontáneamente en la presencia de condiciones favorables. Si el futuro de los entornos es impredecible, ¿hacia dónde elegiríamos dirigirnos para tratar de impulsar el proceso de cambio organizacional? Al contrario, debemos tratar de facilitar y crear las condiciones para que pueda surgir de manera congruente con las macro emergencias ambientales.

Es necesario que las personas aprendan a aceptar la posibilidad de que una ciudad caótica sería preferible, y más "sana", que una ciudad ordenada. Incluso puede ser que los seres humanos necesiten el caos para sobrevivir. Ese caos es un ingrediente esencial para la forma en que conducimos nuestras vidas finitas en un mundo infinitamente complejo.

Existe un importante proceso de cambio en la organización del trabajo que se trasladó desde el exterior al interior, sujeto a un régimen de inestabilidad limitada, es decir, sería impredecible pero circunscripto a ciertos límites. Es decir, son las relaciones entre empresas y mercados las responsables de los más altos cambios de flujo.

Cada cultura posee prácticamente una lógica específica que debe entenderse a partir de sí misma. Laplantine⁸⁶ reconoce que a través del contacto

⁸³ BERGER, P. e LUCKMANN, T. (1980). A construção social da realidade. Petropolis, Vozes.

⁸⁴ WATSON, G.(1971). Resistance to change. American Behavioral Scientist, Thousand Oaks, v.14, p. 745,.

⁸⁵ BAUER, Rubem (2009). Gestão da Mudança: caos e complexidade nas organizações. São Paulo, Atlas. p. 176.

⁸⁶ LAPLANTINE, François (1988). Aprender Antropologia. São Paulo, Brasiliense.

con una cultura extraña somos capaces de reconocer verdaderamente nuestra propia cultura:

... unido a una cultura única, no sólo son ciegos a la otra, sino miope cuando se trata de nuestra cultura (...) llevándonos a ver aquello que no podríamos haber imaginado, dada nuestra dificultad de fijar la atención en lo que es habitual, familiar, cotidiano, y consideramos obvio.

En general, las reacciones más frecuentes al cambio organizativo es la resistencia. Generalmente, debido al hecho de que los cambios, independientemente de su tipo o propósito, no suelen ser bienvenidos, pues la estabilidad se trae ninguna sorpresa, pero el cambio trae lo inesperado, lo nuevo, el desafío.

El cambio organizacional, en la comprensión de Hernández y Caldas⁸⁷, se convirtió en una de las actividades principales de las empresas e instituciones de todo el mundo.

... sin embargo, las organizaciones acostumbran cambiar esporádicamente, cuando las necesidades reales y urgentes lo exigen, hoy en día, tienden a provocar su transformación incesante. Las organizaciones cambian para satisfacer el aumento de la competitividad, cumplir con las nuevas leyes o reglamentos, o para introducir nuevas tecnologías para responder a los cambios en las preferencias de los consumidores o socios (...) La suposición básica del modelo es que la resistencia al cambio es uno de los posibles comportamientos que los individuos puede tomar como resultado de su percepción de cambio.

La resistencia al cambio es, de alguna forma, innata en la naturaleza humana. La lógica de este supuesto es que se trata de una amenaza para el equilibrio preexistente y causa incertidumbre. Así, los individuos naturalmente se resisten a las amenazas mediante la adopción de comportamientos resistentes, como el cuerpo reacciona a los intrusos que producen defensas naturales.

⁸⁷ HERNANDEZ, José Mauro da Costa; CALDAS, Miguel P. (2001). Resistência à Mudança: uma revisão crítica. *RAE - Revista de Administração de Empresas*. v. 41 • n. 2 • Abr./Jun. p 32.

Tabla 3 - Supuestos sobre la resistencia al cambio clásico y supuestos posibles contraindicaciones.

Supuestos	Contra supuestos
<ul style="list-style-type: none"> • La resistencia al cambio es un "hecho de la vida" y que debe ocurrir durante cualquier intervención organizativa. 	<ul style="list-style-type: none"> • La resistencia es escasa / sólo ocurre en circunstancias excepcionales. • Cuando se trata de prevenir, los agentes de cambio terminan contribuyendo para su aparición o empeoramiento. • La resistencia es una conducta considerada por los detentadores del poder y los agentes de cambio cuando son desafiados en sus privilegios o acciones.
<ul style="list-style-type: none"> • La resistencia al cambio es perjudicial para los esfuerzos de cambio organizacional. 	<ul style="list-style-type: none"> • La resistencia es un fenómeno saludable y contributivo. • La resistencia se utiliza como una excusa para cambiar los procesos erróneos o diseñados inadecuadamente.
<ul style="list-style-type: none"> • Los seres humanos son naturalmente resistentes al cambio. 	<ul style="list-style-type: none"> • Los seres humanos se resisten a la pérdida, pero desean cambiar: esta necesidad general prevalece por sobre el miedo a lo desconocido.
<ul style="list-style-type: none"> • Los empleados son actores organizacionales más propensos a resistirse al cambio. 	<ul style="list-style-type: none"> • La resistencia, cuando se produce, puede ocurrir entre los administradores, agentes de cambio y los empleados.
<ul style="list-style-type: none"> • La resistencia al cambio es un fenómeno de grupo / colectivo. 	<ul style="list-style-type: none"> • La resistencia es a la vez individual y colectiva. La resistencia puede variar de una persona a otra, dependiendo de muchos factores y la conciencia situacional.

Fuente: Hernandez y Caldas, 2001. p. 34

Para Hernández y Caldas⁸⁸ existe una percepción de que las variables individuales y situacionales son tantas o más importantes que el proceso de la percepción de sí mismo, ya que, en términos de cambio organizacional, estas variables moderan todas las etapas del proceso de la percepción del cambio, influyendo en cómo cada individuo crea su propia representación de la realidad.

Las situaciones cambiantes generan inseguridad y ansiedad en las personas que tienen la necesidad de conocerse a sí mismas con el fin de planificar los cambios y cómo trabajar con las reacciones más diversas presentadas.

⁸⁸ HERNANDEZ e CALDAS (2001), op. cit. p 37.

La estabilidad en las organizaciones se adquiere a partir de la socialización constante, lo que implica una fuerte producción de ideología. Los resultados provienen principalmente de la experiencia, capacitación constante en el desempeño de funciones en nuevas relaciones y el establecimiento de nuevos valores.

Bauman⁸⁹ afirma que la libertad de cada individuo para conducir sus propias vidas no es un logro individual, sino algo que sólo se puede construir y garantizar colectivamente. La inseguridad desalienta a actuar con audacia, roba el tiempo para imaginar nuevas formas de convivencia y sus alternativas se refieren a competir con los demás. Pero si no hay una articulación de problemas personales con los asuntos de interés público y social estará cada vez más lejos de su superación.

Así, puede observarse que se toman las decisiones con respecto a los cambios dentro de un contexto de política social, con experiencia de gestión como filtros de estímulos internos y externos. El ambiente por sí solo no causa cambios dentro de la organización, pues, son las personas que crean nuevas orientaciones estratégicas y cursos a través de nuevos modelos.

Drucker⁹⁰, Mills⁹¹, Peters⁹² hablan sobre el fin de las organizaciones de mando y control para el surgimiento de modelos jerárquicos y sus adaptaciones debidas a la inestabilidad, porque los cambios que se producen son distintos y discontinuos, lo que requiere una mentalidad distinta. La demanda de especialistas, el crecimiento del sector de servicios y el número de organizaciones se basan en la información. La siguiente tabla resume algunas tendencias a la baja demanda y el aumento con respecto a las características de la organización.

⁸⁹ BAUMAN, Zygmunt (2001). Em busca da política. Rio de Janeiro, José Zahar Editor.

⁹⁰ DRUCKER, P. F. (2001). Administração em tempos turbulentos. São Paulo: Livraria Pioneira Editora.

⁹¹ MILLS, D.Q. (1991). Rebirth of the corporation. New York, John Wiley & Sons.

⁹² PETERS, T. (1989). Prosperando no Caos: Ed Harbra. Belo Horizonte.

Tabla 4 - Las tendencias ascendentes y en declive

	Tendencias Declinantes	Tendencias Ascendentes
Característica del Trabajo	<ul style="list-style-type: none"> • Reproducibilidad • Rigidez • La división del trabajo • Formación previa • taylorismo • Liderazgo autoritario 	<ul style="list-style-type: none"> • Creatividad • Flexibilidad • Interfaces nebulosas, la redundancia y la múltiple especialización • Aprendizaje Continuo • Multiplicidad de modelos • Liderazgo representante
Estructuras organizacionales	<ul style="list-style-type: none"> • Jerarquía vertical, red matriz • Centralización • Durabilidad • Vinculación de funciones 	<ul style="list-style-type: none"> • Reducción de niveles, grupos en las redes • Descentralización autonomía • La inestabilidad es un factor de la evolución • Tercerización
Características de Administración	<ul style="list-style-type: none"> • Enfoque sobre el capital • Teorías cuantitativas • Distancias entre capital y trabajo 	<ul style="list-style-type: none"> • Enfoque en los recursos humanos y la información • Visión común identidad y los valores compartidos • Colaboración, participación en las ganancias

Fuente: WOOD JR, Thomaz (2009) p. 267.

Bauer ⁹³ afirma que si las personas son capaces de comprender la naturaleza esencialmente contradictoria de la realidad:

... esto permitirá percibirla en una permanente transformación, lo que permite una interpretación más dinámica de la historia mundial. Esto es precisamente el hábito de pensar sobre una base lógica que lleva a las personas a repudiar la contradicción. (...) la competitividad y la supervivencia ha sido las palabras de moda (...) los modelos no acompañan los cambios que adquieren carácter de discontinuidad. (...) Las organizaciones son sistemas que tienden hacer el equilibrio. (...) El balance de la organización es el camino seguro a la muerte institucional.

Bauer⁹⁴ especifica que las organizaciones exitosas son aquellas que siguen la evolución de su entorno, donde los canales de retroalimentación negativa logran efectuar los cambios, que se estabilizan en nuevos niveles de equilibrio.

⁹³ BAUER, Rubem (2009). Gestão da Mudança: caos e complexidade nas organizações. São Paulo, Atlas. p. 156.

⁹⁴ BAUER (2009). ibidem, p. 171.

Para Vergara⁹⁵, el ambiente organizacional es un tema de máxima importancia. En primer lugar, porque es dentro de las empresas que las personas pasan la mayor parte de sus vidas. En segundo lugar, porque las empresas pueden ser todo, pero nada lo hará si no hay gente para definir su visión y propósito, al elegir estructuras y estrategias para lograr esfuerzos de marketing, gestión de los recursos financieros, para establecer metas de producción, para fijar precios y muchas otras decisiones y acciones.

En la actualidad, asistimos a una era sin precedentes en términos de cambios rápidos y profundos en los valores políticos, económicos, tecnológicos, sociales y personales.

Para Hernández y Caldas⁹⁶, existen etapas que pueden ocurrir para la aceptación del cambio:

1 - Cuando la resistencia tiene un carácter activo: el individuo intentará todo lo posible para impedir a la organización de cambiar o innovar, y puede adoptar como consecuencia, los diferentes comportamientos: protesta, sabotaje o confrontación. El comportamiento de la persona que tiene un rechazo inicial pasivo, a su vez, es diferente: éste puede simplemente decidir ignorar los cambios y actuar como si nada hubiera pasado.

2 - La percepción de alta consistencia: este tipo de respuesta se produce cuando una persona llega a la conclusión rápidamente, después del procesamiento inicial, que el cambio y sus consecuencias son aceptables o sentido. En este caso, el individuo se mostrará dispuesto a aceptar el cambio o la innovación con prontitud y no sienten la necesidad de una nueva evaluación de su propuesta.

3 - La consistencia moderada: se presenta cuando el individuo se da cuenta de que los atributos de cambio y sus consecuencias son en parte aceptable. Este es el caso más frecuente, en el que el individuo se sentirá alentado a buscar nueva información sobre el cambio propuesto, comenzando así a ampliar la etapa de procesamiento. El modelo prevé expresamente que, incluso si la persona ha percibido que hay coherencia alta o baja durante la primera etapa, se puede entrar en la fase de procesamiento extenso, influenciado por variables individuales o situacionales.

4 - Tratamiento prolongado: el individuo evaluará más cuidadosamente los atributos de la propuesta de cambio, tratando de reconciliar las inconsistencias encontradas entre estos atributos y conocimientos con el fin de reducir la disonancia. Naturalmente, esta etapa tiene un ciclo más largo que la etapa de procesamiento inicial, no sólo porque la búsqueda de información toma más tiempo, sino también porque los procesos cognitivos de la persona tiende a ser más lento. El resultado de esta evaluación es la

⁹⁵ VEGARA, Sylvia Constant (2003). Gestão de pessoas. 3 ed. São Paulo, Atlas. p. 09.

⁹⁶ HERNANDEZ e CALDAS (2001), op. cit. p 40.

percepción del cambio como oportunidad, amenaza, o en algunos casos, la oportunidad y amenaza al mismo tiempo.

5 - Aceptación y fuerza emocional: son la formación de las emociones, estados mentales que surgen como resultado de las comparaciones conscientes e inconscientes, generalmente automáticas en la naturaleza, entre la situación actual y la situación deseada. Si el cambio propuesto ha sido percibido como una oportunidad, las emociones resultantes son positivas y pueden incluir el amor, el afecto, orgullo, paz, etc. La resistencia emocional, a su vez, es el resultado de la formación de las emociones negativas como el miedo, la ansiedad, la tristeza, la ira, la culpa, la vergüenza, etc. Sin lugar a dudas, el individuo proceso cognitivo influye en la formación de estas emociones y la adopción de comportamientos de resistencia o aceptación correspondiente.

6 - Integración del modelo: el individuo tratará de integrar todas las emociones y las respuestas cognitivas generadas en la etapa anterior.

El modelo predice que el individuo puede adoptar cuatro diferentes comportamientos posibles: a) resistencia b) la decisión de superar la resistencia c) indecisión d) la adopción (o de prueba) del cambio como resultado de este proceso.

Para Ferreira et al⁹⁷, en lo que respecta a la aceptación y la realización del cambio, es importante que todos entiendan bien el proceso en su tarea. Pero es esencial saber la razón de su existencia, sus antecedentes y consecuencias, para cambiar las actividades y el aprendizaje tienen un terreno fértil para desarrollarse.

1.3 Cultura Organizacional

El estudio de cultura se utiliza para comprender el modo de acción de las organizaciones. Consta de varios elementos que fueron desarrollados por las personas más viejas y pasa a la más reciente. Para Robbins, Judge y Sobral⁹⁸, la cultura organizacional es el conjunto de creencias y hábitos establecidos por las normas, los valores, las actitudes y expectativas compartidas por todos los miembros de la organización.

⁹⁷ FERREIRA, Victor Claudio Paradela; et al. Modelos de Gestão. 3ª ed. Rio de Janeiro, Editora FGV, 2009. p. 159.

⁹⁸ ROBBINS, Stephen; JUDGE, Timothy; SOBRAL, Felipe. Comportamento Organizacional (2010). 14. Ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall. p. 501.

En el concepto de Motta y Vasconcelos⁹⁹, cuando cambia la tecnología, la estructura social cambia, las necesidades cambian, las personas e incluso el sistema cultural. El cambio es un requisito indispensable para la supervivencia y el desarrollo.

Wood¹⁰⁰ afirma que cada cultura tiene su propia lógica, que debe entenderse a sí misma. Motta y Vasconcelos¹⁰¹ corroboran que los individuos participan en organizaciones que cuentan con sus propios patrones culturales, formados a partir de sus experiencias. La cultura se refiere a un sistema de significados compartidos por todos los miembros y que distingue a una organización de otra. Constituye un modo institucionalizado de pensar y de actuar en una organización. La esencia de la cultura se expresa en la forma de hacer negocios, la forma en cómo trata a sus clientes y empleados, el grado de autonomía y libertad que existe en sus industrias y el grado de lealtad destacado por sus empleados con respecto a la organización.

Fleury et al¹⁰², señalan que en la organización hipermoderna se da prácticamente la composición de una nueva "religión" que se puede poner en práctica en la política de dispositivos personales. Usando la metáfora de la religión, los autores analizan los dogmas, mandamientos de la empresa, sus principios y políticas, los ritos (entrevistas de evaluación del personal, reuniones, programas de formación, reglas).

La organización es percibida como una esfera simbólica y cultural, la cultura se percibe como una imagen que ayuda a comprender mejor el sistema. Motta y Vasconcelos¹⁰³ destacan que la organización es un sistema compuesto de subsistemas, se centra en el aspecto interno y relacional de las organizaciones desde de dos puntos de vista:

⁹⁹ MOTTA E VASCONCELOS (2008), op cit p. 246.

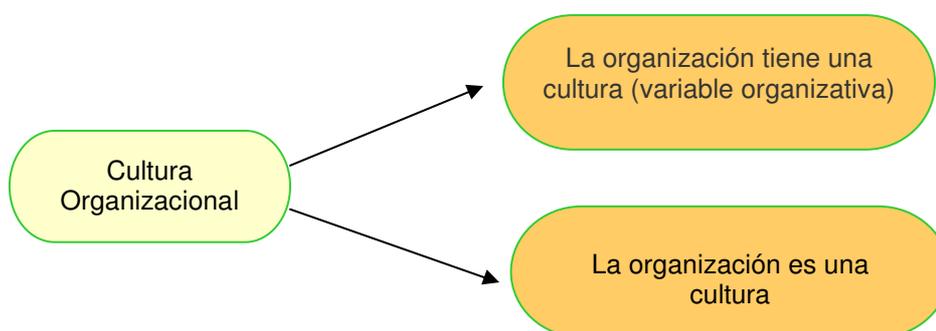
¹⁰⁰ WOOD JR, Thomaz (2010). Mudança Organizacional. 5ª Ed. São Paulo, Atlas. p 37.

¹⁰¹ MOTTA e VASCONCELOS (2008),op. cit. p. 297.

¹⁰² FLEURY, Maria Teresa Leme, et al (1989). Cultura e Poder nas Organizações. São Paulo, Atlas. p.22.

¹⁰³ MOTTA e VASCONCELOS (2002), op. cit p. 300.

Ilustración 7 - Cultura Organizacional: dos puntos de vista



Fuente: Motta y Vasconcelos, 2008, p.300.

La cultura representa las percepciones de los dirigentes y empleados de la organización y refleja la mentalidad que prevalece en la organización. En este caso, la cultura puede ser variable alterna en el tiempo. Por esta razón, afecta la vida cotidiana de las personas. Representa las reglas informales y no escritas que guían el comportamiento de sus miembros en el día a día y que dirigen sus acciones para el logro de las metas organizativas.

Todas las organizaciones desarrollan una cultura. Maximiano¹⁰⁴ hace hincapié en que cada cultura depende del proceso de aprender a resolver problemas, de adaptación al medio ambiente y convivencia interna. Además, establece que el elemento más simple de la cultura es el lenguaje, seguido por los artefactos, tecnología, historias y comportamientos habituales.

En cuanto a los artefactos comprenden la arquitectura, los vehículos, ropa, los productos que las personas utilizan, así como los hábitos y actitudes hacia la organización, limpieza, estética, calidad, entre otros.

Las organizaciones necesariamente trabajan con el conocimiento, pues la tecnología no está ausente de este escenario. No es necesario conceptualizar tecnología, ya que para la organización puede ser alguna herramienta, nuevas formas de simplificar o modernizar sus productos.

Cada organización es percibida por un nombre o un símbolo, entienden los comportamientos y los objetos que transmiten mensajes y significados. En la

¹⁰⁴ MAXIMIANO, Antônio Cesar Amarú (2008). Teoria Geral da Administração. São Paulo, Atlas. p 311.

percepción de Maximiano¹⁰⁵, el comportamiento y los objetos como ceremonias, rituales, imágenes, lenguaje y hábitos refuerzan los valores de la organización. El lenguaje es el símbolo más importante y notable. La arquitectura y la ropa son significativas, porque es posible identificar y diferenciar las personas de la organización. Las historias y los mitos son elementos de tradiciones transmitidas a las nuevas generaciones, con el fin de perpetuar la cultura predominante. Los rituales y ceremonias son eventos estructurados que contienen significado, celebrar los éxitos y acontecimientos, mantiene viva la memoria de las tradiciones.

Es posible conocer la cultura de una organización a través de distintos elementos que permiten visualizar, identificar y también verificar lo pensamiento de los empleados, hay en ellos la presencia de un contenido de frecuencia no perceptible, a través del cual las mensajes y comportamientos son objeto de aplauso y la adhesión, lo que lleva a la naturalización de su contenido y la transmisión espontánea a otros miembros. Los elementos más citados por Freitas¹⁰⁶ son:

- Valores - Son las definiciones de lo que es importante para lograr el éxito. Las empresas definen algunos valores que resisten a la prueba del tiempo. Como ejemplo tenemos: importancia del consumidor, las normas de rendimiento, la calidad e innovación, etc.
- Las creencias y supuestos – son típicamente utilizadas para expresar sinónimos, lo que se considera como la verdad en la organización. Implica una visión del mundo, que pasa a ser considerada válida.
- Los ritos, rituales y ceremonias - son las actividades previstas para que la cultura sea más visible y coherente. Serían los procesos de integración, admisión, etc.
- Historias y mitos - son historias y acontecimientos que narran los mitos de las organizaciones, a veces sin apoyos en los hechos.
- Tabúes - son prohibiciones, con énfasis en no permitido. Por ejemplo: noviazgos entre los empleados está prohibido. No está escrito en los manuales.

¹⁰⁵ MAXIMIANO (2008), *ibidem*. p 314.

¹⁰⁶ FREITAS, Maria Ester de (1991). Cultura organizacional, grandes temas em debate. Revista de Administração de Empresas (RAE) da FGV, São Paulo. julho/setembro. p. 75.

- Héroes - son los personajes, nacidos o creados, que condensan la fuerza de la organización.

- Normas - Estas son las reglas que tratan sobre el comportamiento esperado y adoptado por el grupo.

- Proceso de Comunicación - incluye la red de relaciones, roles informales. Tienen la función de transmitir y gestionar la cultura.

- Símbolos – objetos, acciones o acontecimientos dotados de significados especiales que permiten a los miembros de la organización intercambio de ideas y mensajes complejos emocionales, tales como: logotipos, banners, marcas comerciales, etc.

Los valores organizacionales son como joyas, siempre guardadas, comprenden las creencias, valores, prejuicios, ideologías, otros tipos de juicios y actitudes compartidas por participantes de la organización. Son las bases de las normas de conducta que influyen en el comportamiento de las personas, tales como formas de servicio al cliente, de tratar a los empleados, a través de los jefes, etc.

Schein¹⁰⁷ destaca la importancia del papel de los fundadores de la organización en el proceso de dar forma a sus patrones culturales que imprimen su visión del mundo. Propone niveles y categorías de análisis para investigar el universo de una organización:

- Analizar el contenido y el proceso de socialización de los nuevos miembros;

- Analizar las respuestas y los incidentes críticos en la historia de la organización;

- Analizar las creencias, los valores y las creencias de los creadores y portadores de cultura.

¹⁰⁷ SCHEIN, Edgar H (2009). Cultura Organizacional e Liderança. São Paulo, Atlas.

Freitas¹⁰⁸ destaca que la cultura organizacional posee elementos diferentes. Cada organización mantiene características comunes, las normas son las reglas que todos deben seguir.

Sobre esta postura, Schein¹⁰⁹ afirma que parte de la demanda de la propia organización, ya que los clientes solicitan ayuda cuando están frustrados, ansiosos, amenazados. Inevitablemente, la perspectiva pone de manifiesto lo irracional en las organizaciones. Una forma de entender lo que parece irracional es establecer una analogía a este fenómeno con la cultura, ya que esto puede explicar las cosas que parecen misteriosos e irracionales.

De todo modo, es la cultura que define la misión y hace que el nacimiento y el establecimiento de metas organizacionales. La cultura tiene que estar alineado con otros aspectos de las decisiones y acciones de la organización, tales como la planificación, organización, dirección y control a fin de que podamos entender mejor la organización.

Robbins¹¹⁰, Petegrew¹¹¹ que estudian la cultura de la organización, indican que tiene un impacto positivo en el desempeño de la organización, a medida que existe una visión estratégica de sus directores y está en armonía con el entorno en que actúa.

Fleury, et al¹¹² describen lo que en este contexto de cambios se tejen los elementos simbólicos de un nuevo paradigma cultural: que es un proceso conjunto para el cual no existen recetas preparadas.

La cultura organizacional representa una percepción común de los integrantes de la organización, por lo tanto a medida que los individuos con diferentes históricos y niveles educacionales actúan en la organización, estructuran la cultura organizativa en términos similares, destacando el nivel tecnológico, las relaciones entre las personas y estructura de la organización.

¹⁰⁸ FREITAS (1991), op. cit.

¹⁰⁹ SCHEIN (2009), op. cit.

¹¹⁰ ROBBINS, Stephen P.(2005). Comportamento organizacional. São Paulo, Pearson Prentice Hall.

¹¹¹ PETTIGREW. A.M (1989). A Cultura das Organizações é Administrável? In FLEURY, M. T. L. e FISCHER, R.M. Cultura e Poder nas Organizações. São Paulo, Atlas.

¹¹² FLEURY, et al (1989), op cit. p. 26.

Para Vergara¹¹³, el cambio puede ocurrir en tres ámbitos: tecnológico, humano y organizacional.

En el área de la tecnología, expresa nuevas formas de trabajo, en los flujos de trabajo y exige nuevas habilidades de los empleados. Haciendo con que la tecnología adoptada exija a los empleados distintas habilidades. La tecnología hace que el trabajo a menudo se pueda ejecutar en forma virtual, conectada a la base de la organización, incluyendo despedir al empleado para la tarea. Cambiar radicalmente las relaciones laborales, el control y subordinación. Por lo tanto las empresas deben aprender a trabajar y gestionar, no más a las personas y su tiempo, pero sí los resultados.

(...) La dimensión humana de cambio es el foco de la subordinación a la distribución de responsabilidades. Las compañías ahora ofrecen oportunidades para el desarrollo de sus empleados y socios, por lo tanto, empiezan a hacerse cargo de sus propias carreras y están comprometidos con los resultados. En este nuevo pacto se pueden añadir las expectativas de los valores emergentes de la sociedad, tales como el deseo de una mayor participación y la búsqueda de autorrealización. (...) Otro aspecto de los cambios de la naturaleza humana es con respecto a la ética, que se requiere en el ambiente empresarial. La nueva relación que se ha establecido entre la confianza y la ética son pilares fundamentales.

(...) Los cambios en la organización reducen las barreras que separan la empresa de su entorno a partir de la aparición de nuevas estructuras organizativas que hacen que sea mucho más frágil la pirámide jerárquica tradicional. Ganó prominencia la reducción de los niveles estructurales por la horizontalización de las estructuras en red. Hubo aumento en equipos multifuncionales con un grado suficiente de autonomía. (...) Debido a los cambios en el mundo, las empresas están apuntando al mercado global. (...) La gestión del cambio incluye la necesidad de gestionar las sorpresas, aprender con sus errores. Esta capacidad ha identificado muchas empresas como organizaciones que aprenden.

¹¹³ VERGARA, Sylvia Constant (2011). *Gestão de Pessoas*. São Paulo, Atlas. p.28.

Tabla 5 - Ambiente de negocios y cambio

Características en el Ambiente de los negocios	Cambios en las empresas
<ul style="list-style-type: none"> - El desarrollo tecnológico acelerado. - Impacto significativo de la tecnología de la información. 	<ul style="list-style-type: none"> - Nuevas formas de trabajo. - Una mayor diferenciación de productos y servicios. - Énfasis en servicios adicionales. - Los cambios en el flujo y el procesamiento de la información.
<ul style="list-style-type: none"> - La competencia en el mercado global. - Nuevas relaciones con los proveedores y competidores. 	<ul style="list-style-type: none"> - Guía para un mercado global, con independencia de si debe o no actuar fuera de su país. - Importancia de la ética. - Asociaciones, alianzas.
<ul style="list-style-type: none"> - Alto nivel de exigencia de los clientes. 	<ul style="list-style-type: none"> - Visión y acción estratégica de todos los miembros, con orientación a resultados.
<ul style="list-style-type: none"> - Las presiones de la sociedad en general. 	<ul style="list-style-type: none"> - El ejercicio de la responsabilidad social.
<ul style="list-style-type: none"> - Los cambios generalizados, persistentes y rápidos. 	<ul style="list-style-type: none"> - Las nuevas relaciones entre el empleador y el empleado. - Búsqueda de la autonomía y la participación de los empleados. - Estructuras organizativas flexibles. - Énfasis en los equipos auto gestionado y transversal. - Orientación para el aprendizaje organizativo.

Fuente: Vergara (2011), p 35.

Para que la organización pueda sobrevivir y desarrollarse, es necesario que exista una cultura abierta, capaz de revitalizar e innovar la estimulación de los riesgos, orientado para el equipo, de fácil conveniencia y adaptada para el crecimiento, porque las organizaciones están compuestas por personas y en función que su cultura es la suma de todos los que participan. La cultura se refleja a través de la adaptación física y tecnológica de lo día a día de la organización.

Las organizaciones tienen que ser cada vez más productivas y eficaces. Una época en que es necesario dar pasos importantes para aumentar la calidad de los productos y servicios. Para Nonaka y Takeuchi¹¹⁴, es a través del conocimiento que las organizaciones tienen la capacidad de crear nuevos conocimientos, difundirlos e incorporarlo en productos, servicios y sistemas. Los avances tecnológicos, el desarrollo de las telecomunicaciones y reducir el tiempo

¹¹⁴ NONAKA, I.; TAKEUCHI, H (1997). Criação de conhecimento na empresa, Rio de Janeiro, Editora Campus. p. 76.

de procesamiento de la información, hacen que el clima organizacional sea cada vez más complejo, llevando a los administradores a reevaluar continuamente el proceso de decisión. De éstos, se requiere un enfoque sistémico y precaución en la toma de decisiones.

El período actual presenta enormes oportunidades y desafíos para las organizaciones. El cambio es la única certeza y el conocimiento directo es una gran virtud que debe ser desarrollado. En este escenario, no importa cuál sea la industria, y cuán grande y conocido puede ser la organización, o tan inteligente sea la estrategia que se utiliza. Rogers y Blenko¹¹⁵ afirman que al no tomar las decisiones correctas con rapidez y eficacia al ejecutar las decisiones constantemente, la empresa va a perder terreno. Por lo tanto, la toma de decisiones se muestra como un método para asegurar la perpetuación de las organizaciones.

Para Fleury¹¹⁶ las etapas de acción y reflexión se alimentan mutuamente:

La generación y aplicación de conocimientos será continua a partir de la secuencia de estos pasos. El aprendizaje adquiere un ciclo de aprendizaje organizacional cuando el ciclo de aprendizaje individual se expande al tamaño de la empresa.

En las organizaciones, hay un proceso de cambio que tiene lugar a través de la movilización de ciclos continuos de aprendizaje individual y organizativo, con la creación de un aprendizaje dinámico y constante.

Es a través del proceso de aprendizaje que las empresas pueden desarrollar las habilidades esenciales a su posición estratégica, ya que este proceso está estrechamente relacionado con la gestión del conocimiento en las organizaciones.

Nonaka y Takeuchi¹¹⁷ destacan que en una economía global, la única certeza es la incertidumbre y para tomar buenas decisiones sólo con el conocimiento se garantiza una ventaja competitiva. Este conocimiento se puede clasificar en dos tipos: explícitos y tácitos.

¹¹⁵ ROGERS, Paul y BLENKO, Márcia (2009). Como los Claros Roles de Decisión Mejoran el Desempeño Organizacional. In Patricia Boniatti. Teoría de la Decisión. Apostilla de Clase. Posadas.

¹¹⁶ FLEURY, Maria Teresa Leme (2001). Aprendizagem e Gestão do Conhecimento. In: Gestão por Competências: um modelo avançado para o gerenciamento de pessoas. São Paulo, Editora Gente.

¹¹⁷ NONAKA e TAKEUCHI (1997), op. cit. p 80.

El conocimiento explícito es documentado y puede ser fácilmente comunicado y compartido. La palabra explícito tiene su origen del latín, *explicitus*, que significa "formal, explicado, declarado".

El conocimiento tácito es un conocimiento complejo y personal, derivado de la experiencia, formado dentro de un contexto social e individual. Este conocimiento es subjetivo, no mensurable y con habilidades inherentes de cada individuo, por lo que es difícil de explicar y formalizar. La palabra tácito se origina en el latín, *tácitus*, que significa "no expresado por palabras."

De alguna forma todo el conocimiento explícito una vez fue tácito, ya que el conocimiento tácito para comunicarse de manera eficaz necesita ser explicado y entonces, por definición, deja de ser tácito.

El desafío consiste en lograr esta transformación del conocimiento tácito en explícito, este proceso se produce a través de la difusión del conocimiento. La transformación del conocimiento explícito en tácito se produce a través de la práctica. Esta interacción entre tácito y explícito es, para Nonaka y Takeuchi, responsable de la generación de conocimiento y llamado por ellos como espiral de conocimiento, como muestra la siguiente figura.

Ilustración 8 - Espiral del conocimiento



Fuente: Nonaka y Takeuchi, 1999, p 20.

La etapa de creación es aquella donde en las ideas surgen propuestas para el uso de conocimientos y transmisión de la información a un nuevo grupo o individuo.

La nueva idea nace generalmente en bruto, a veces confusa e incompleta. Así, cuando se esquematiza, se convierte en una situación teórica, traducido a un lenguaje que permite su comunicación y comprensión de los demás.

Las nuevas ideas no siempre producen resultados esperados. Por lo tanto, es esencial validar el nuevo conocimiento generado, con prototipos, pruebas y verificación de límites del dominio de validez de la idea.

Una vez validado, el nuevo conocimiento sólo tendrá valor si se pone en práctica. Por lo tanto, debe ser difundida e incorporada por el grupo de trabajo, una comunidad o sociedad. Tienen que asimilar el nuevo concepto, idea o conocimiento.

Por último, si el conocimiento se ha convertido en el "recurso económico básico", es esencial que las organizaciones de manera efectiva consigan manejarlo, en busca de la competitividad y la supervivencia en el mercado, a través de la toma de decisiones. Es en este escenario que se destacan el cambio y el aprendizaje organizativo.

1.4 Cambio y Aprendizaje Organizativo

Los aspectos del ambiente de aprendizaje identifican las variables del contexto que provocan los cambios, ya sea continuo o discontinuo, con miras a su sustentabilidad.

La búsqueda del conocimiento es el cambio a un nuevo aprendizaje que se inscribe en el escenario actual, siendo un factor importante para las personas, organizaciones y sociedad. Vivimos en una época en que las organizaciones, los conocimientos, productos y servicios, la forma de articular la estrategia son los resultados de la capacidad de interacción de todas las personas que trabajan en ella.

Las personas se constituyen con diferentes competencias. Cada uno, que integra a la organización, trae sus propios valores, costumbres, percepción de la realidad, que ayuda en la construcción de conocimientos, productos y servicios. Pero la realidad es otra, cada vez más las organizaciones perciben el valor de sus empleados.

Como resultado, ha surgido un nuevo ambiente de negocios, Eboli¹¹⁸, comentó:

Un cambio de paradigma en la gestión empresarial, a través del paso de la gestión taylorista / fordista a un sistema flexible, tuvo un impacto particularmente fuerte en la gestión de las organizaciones. Las estructuras verticales y estructuras centralizadas dan paso a las estructuras horizontales y descentralizadas en gran medida. La rígida división entre el trabajo intelectual y el labor manual; tareas fragmentadas y normalizadas a ser integrados en todos los niveles de la organización, están las personas con la capacidad de pensar y realizar varias tareas al mismo tiempo.

Es un gran cambio de paradigma, estas tendencias apuntan a un nuevo aspecto en la creación de una ventaja competitiva, a las organizaciones que aprenden. Lo que antes era descartable, ahora se convirtió en decisivo; compuesto por distintas personas y pensamientos que en conjunto producen conocimiento. Administradores y empleados tienen las habilidades del pensamiento. Más que eso, se ha descubierto que esta asociación puede generar conocimiento. Perfeccionar sus habilidades y ayudar a la compañía a alcanzar una ventaja competitiva sostenible.

Dibella y Nevis¹¹⁹ llaman aprendizaje organizacional a todo tipo de actividades que se realicen en cualquier etapa del proceso de cambio. Además, consideran que el aprendizaje significa ganar experiencia, competencia y evitar la repetición de errores.

Las prácticas de gestión tradicionales ya no responden a las necesidades de un mejor rendimiento. Las organizaciones que adoptan modelos de enseñanza y aprendizaje innovadores buscan privilegiar la eficacia de las decisiones del aprendizaje colectivo. En esta nueva perspectiva, participar significa formar parte,

¹¹⁸ EBOLI, Marisa (2001). Um Novo Olhar Sobre a Educação Corporativa – Desenvolvimento de Talentos no Século XXI. In Joel Souza Dutra: Gestão por Competências: um modelo avançado de gerenciamento de pessoas? São Paulo, Editora Gente. p 98

¹¹⁹ DIBELLA, A.J.; NEVIS, E.C (1999). Como as organizações aprendem: uma estratégia integrada voltada para a construção da capacidade de aprendizagem. São Paulo, Educator.

permitiendo que la persona obtenga más conocimiento, compromiso en los asuntos y temas clave para el desarrollo institucional. Además de participar, las personas se comprometen en una co-responsabilidad en la creación de una visión compartida.

En este escenario, es imperativo que las organizaciones al desarrollar sus talentos y habilidades para ser más competitivos, en busca de obtener mejores resultados en sus negocios, para que esto ocurra, es necesario que haya acciones integradas en todas las dimensiones de la empresa, como se demuestra en la siguiente figura.

Ilustración 9 - Educación Corporativa



Fuente: Eboli, 2001, p. 101.

La organización en el contexto actual, que está en constante aprendizaje, consiste en un grupo de individuos que aprenden de forma continua. Para Vasconcelos y Mascarenhas¹²⁰ significa siempre revisar los puntos de vista y estar dispuestos a cambiar de dirección cuando sea necesario. Fleury y Fleury¹²¹ consideran que el proceso de aprendizaje en una organización, no sólo implica el desarrollo de nuevos mapas cognitivos, lo que permite entender mejor lo que está ocurriendo en su ambiente interno y externo, así como la definición los nuevos comportamientos que demuestran la efectividad del aprendizaje.

¹²⁰ VASCONCELOS, Isabela; MASCARENHAS, André (2007). Organizações em Aprendizagem. São Paulo, Thompson Learning. p XV.

¹²¹ FLEURY, Afonso e FLEURY, Maria T. L (1997). Aprendizagem e Inovação Organizacional: As experiências de Japão, Coréia e Brasil. 2ª ed., São Paul, Atlas. p. 20.

Para Wardman¹²², la organización basada en rendimientos obtiene sus resultados a corto plazo, mientras que basado en el aprendizaje, la atención se centra a largo plazo. Algunos factores que demuestran esta diferencia:

- El rendimiento de hoy, es el producto de aprendizaje de ayer y el rendimiento de mañana son los resultados de aprendizaje de hoy;
- Una organización basada en el aprendizaje puede mejorar el rendimiento con el tiempo, ya que continuamente reinvierte en el aprendizaje;
- La eficacia de la organización en función del rendimiento termina siendo perjudicados, ya que no reinvierte en el aprendizaje;
- Las organizaciones basadas en aprendizaje se centran en mejorar el desempeño de tareas. Ver el aprendizaje como una forma de mejorar el desempeño a largo plazo.

Para Senge¹²³ "las organizaciones solo aprenden a través de los individuos que aprenden. El aprendizaje individual no garantiza el aprendizaje organizativo. Sin embargo, sin ella no se produce el aprendizaje organizacional".

Aprender significa, por lo tanto, cambiar sus comportamientos. Vasconcelos y Mascarenhas¹²⁴ comentan que vivir en una organización de aprendizaje e innovación requiere la percepción individual que existe en sí, no sólo una continuidad, sino también hay diferencias en relación con los demás, que caracterizan su estilo individual como persona. Así, la identidad del ser humano es un concepto dinámico, resultado de las relaciones implicadas en diversos experimentos, conflictos y preguntas.

Más que eso, el aprendizaje organizacional es un proceso continuo, que se caracteriza por la interacción entre los individuos y entre grupos de trabajo (aprender de experiencias de la vida cotidiana), insertos en los sistemas sociales y tecnológicos; integrado y capaz de facilitar el desarrollo y cambio de la organización (VASCONCELOS e MASCARENHAS)¹²⁵.

¹²² WARDMAN, Kellie T (1996). Criando Organizações que Aprendem. São Paulo, Futura, p. 171.

¹²³ SENGE, Peter M. (2009). A quinta disciplina: arte e prática da organização que aprende. 25 ed. Rio de Janeiro, BestSeller. p. 177.

¹²⁴ VASCONCELOS e MASCARENHAS (2007). op. cit. p 9.

¹²⁵ VASCONCELOS e MASCARENHAS (2007). ibidem. p 10.

Senge¹²⁶ hace hincapié que una organización de aprendizaje, demuestra su capacidad a través de la adaptación creciente. También se establece que las organizaciones deben desarrollar cinco "disciplinas" fundamentales a este proceso de cambio y aprendizaje:

- Dominio personal: a través del auto-conocimiento, las personas aprenden a aclarar y profundizar sus propios objetivos, concentrar los esfuerzos y ver la realidad de manera objetiva;
- Modelos mentales: las ideas están profundamente arraigadas, son generalizaciones e imágenes que influyen en cómo la gente ve al mundo y sus actitudes;
- Visiones Compartidas: cuando un objetivo es percibido como legítimo y concreto, las personas se involucran en el aprendizaje no como una obligación, sino voluntariamente, como la construcción de visiones compartidas. Muchos líderes tienen objetivos personales, que nunca llegan a ser compartidos por la organización en su conjunto, la personas en la organización trabajan tanto por el carisma del líder o por hacer frente a las crisis que unen a todos temporalmente;
- El aprendizaje en grupos: en grupos donde las habilidades colectivas son mayores que las habilidades individuales, desarrolla la capacidad de acción coordinada. El aprendizaje en grupo comienza con un diálogo, en otras palabras, es la capacidad de los miembros del grupo al proponer ideas y participar en el desarrollo de una lógica común;
- El pensamiento sistémico: un modelo conceptual se compone de conocimientos y herramientas, desarrollado en los últimos 50 años para mejorar el proceso de aprendizaje en su conjunto, y señalar la futura orientación de mejora.

En esta quinta disciplina, el pensamiento sistémico compone los conocimientos y herramientas, integrados a los demás, Senge¹²⁷ se centra en un

¹²⁶ SENGE (2009), op cit.

¹²⁷ SENGE (2009) ibidem

conjunto asociado con la teoría y práctica, evitando que cada individuo sea visto de manera aislada, como las tendencias descritas para causar cambios en la organización.

Las mejores prácticas de innovación pueden generar ingresos rentables de una manera sostenible, las empresas que conceden aprendizaje eficaz tendrán notables resultados en los negocios.

Cardoso¹²⁸ enfatiza que las organizaciones aprenden a partir de *insights* de las personas y reestructuración de la organización de *insights*. Ocurren cambios en el conocimiento y en las acciones proporcionando resultados para la organización. El aprendizaje es visto como la percepción de *insights*, los conocimientos y las asociaciones entre las acciones pasadas y futuras, basadas en la eficacia de las acciones pasadas. Consciente que el modo de ver las cosas a su manera (aprendizaje y cambio) para una mayor comprensión del otro.

La conceptualización y enfoque de las organizaciones que aprenden y expresan estas limitaciones, un ejemplo es el modelo formulado por Garvin¹²⁹ para describir cómo las organizaciones tienen la facultad de crear, adquirir, transferir conocimientos e ideas. El autor identifica cinco posibles caminos para el aprendizaje:

1. Resolución sistemática de problemas: incluye diagnósticos realizados con el uso de los métodos científicos, el uso de datos para la toma de decisiones y las estadísticas de recursos para organizar la información y hacer inferencias.
2. Experimentación: es la búsqueda sistemática y análisis de nuevos conocimientos a través del método científico. El experimento fue motivado por las oportunidades de ampliar horizontes.
3. La experiencia del pasado: se basa en la revisión sistemática y evaluación de las situaciones de éxito y fracaso de la propia organización, a continuación, la difusión de los resultados entre los miembros afiliados.

¹²⁸ CARDOSO, Heden; FREIRE, Luís Carlos (2003). Mudança e aprendizagem nas Organizações. In Mudança Organizacional: teoria e gestão. Org. Suzana Maria Valle Lima. Rio de Janeiro, Editora FGV. p.164.

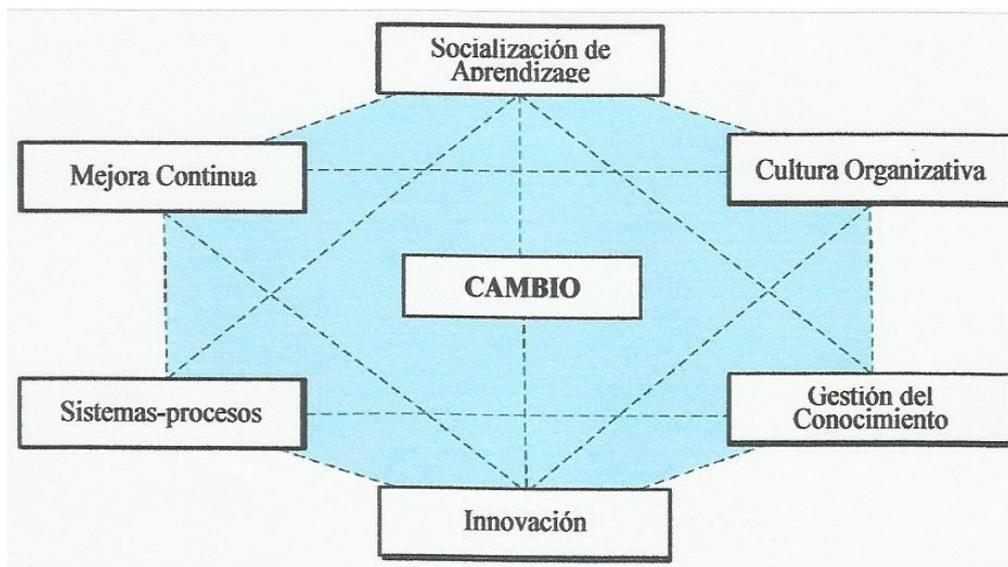
¹²⁹ GARVIN, D. A (2000). Construindo a organização que aprende. IN: Harvard Business Review / Gestão do Conhecimento. Rio de Janeiro, Campus. p. 50 – 81.

4. La circulación del conocimiento: guiado por el movimiento rápido y eficiente de nuevas ideas a través de la organización con el fin de aumentar su impacto al ser compartida colectivamente.

5. Experimentos realizados por otras organizaciones: hacen referencia a las experiencias de observación de otras organizaciones, vistos como una forma importante de aprendizaje.

Todas estas representaciones son compartidas a través de la organización colectiva construida a través de las personas, que utilizan para guiar sus acciones de manejo. Antonello¹³⁰ acentúa que se produzca el cambio, es necesario desarrollar y mantener los conocimientos, la innovación, los procesos, las mejoras en la tecnología y las condiciones inciertas de mercado, buscando siempre el aprendizaje.

Ilustración 10 - La red de aprendizaje



Fuente: Antonelo; 2005. p. 126.

El aprendizaje organizacional es un proceso continuo de apropiación y generación de nuevos conocimientos individual, grupal y organizativo, que implica todas las formas de aprendizaje, formal e informal en contexto organizativo (ANTONELO)¹³¹.

¹³⁰ ANTONELLO, C. S (2005). A Metamorfose da Aprendizagem Organizacional: uma revisão crítica. In: RUAS, R.; ANTONELLO, C. S.; BOFF, L. H. (org). Aprendizagem organizacional e competências. Porto Alegre, Bookman. p. 16.

¹³¹ ANTONELLO (2005), op cit. p. 27.

Fleury¹³² sostiene que la tendencia hacia la coherencia que caracteriza las interpretaciones de la organización es posible mediante el intercambio de información y trasciende el plano individual. Es la forma en que la organización conserva el conocimiento del pasado. Las interpretaciones del pasado forman parte de sistemas, estructuras y artefactos, así como los individuos.

Los individuos en la organización influyen en la memoria de la organización compartiendo creencias, los supuestos y normas en las rutinas culturales, por lo que no hay aprendizaje organizativo sin el aprendizaje individual.

Para innovar, Mohrman y Mohrman¹³³ sugieren que, a menudo es necesario cambiar la mentalidad de las personas en la organización. Los factores que se encuentran para promover la innovación son:

Una red abundante de contactos que cruzan barreras funcionales;

- Las estructuras organizativas achatadas que colocan a los equipos de innovación muy cerca de los que toman las decisiones finales;
- Diversificación de la práctica;
- Disponibilidad de asignación de recursos y mayores esfuerzos;
- Horizontes de largo plazo;
- Los contactos frecuentes entre los miembros de las organizaciones y grupos externos, como clientes y otros grupos de generación de conocimiento;
- Los incentivos que promuevan la asunción de riesgos;
- Trabajo en equipos;
- Directrices para el futuro;
- Estilo de gestión que promueve la libertad dentro de los lineamientos generales;
- Visión clara.

¹³² FLEURY, Maria Tereza Leme (2001). Aprendizagem e Gestão do conhecimento. In: Gestão por Competências: um modelo avançado para gerenciamento das pessoas/organizador: Joel Souza Dutra. São Paulo, Editora Gente. p. 95.

¹³³ MOHRMAN, Susan Albers, MOHRMAN, Allan M. (1995). Mudanças organizacionais e aprendizado. In: Galbraith, Jay R. Organizando para competir no futuro. São Paulo, Makron Books. p 75.

El proceso de mejora de las condiciones de organización para Mohrman y Mohrman¹³⁴ incluye:

- Amplia comunicación e intercambio de información para garantizar que los participantes estén bien informados sobre el negocio y de la organización que están tratando de mejorar;
- La formación y educación de los miembros de la organización en el proceso del grupo, análisis de procesos y técnicas estadísticas y de otro tipo para la solución de problemas;
- Los recursos adecuados para apoyar la mejora de procesos y la implementación de cambios;
- Ajustes en la función de los supervisores, gerentes, personal técnico y de apoyo incluyendo la responsabilidad y el compromiso de apoyar las actividades de la estructura paralela que implica en la aplicación de los cambios;
- La cooperación funcional y objetivos compartidos;
- Directrices para los clientes internos y externos;
- Incorporación de los objetivos de mejora de la organización a corto y largo plazo y evaluación del desempeño.

Los procesos de mejora e incremento de desempeño para la innovación y la mejora en las organizaciones son:

¹³⁴ MOHRMAN e MOHRMAN (1995), *ibidem* p. 77.

Ilustración 11 - Innovación y mejora en las organizaciones

Condiciones que Promueven la Innovación	Condiciones que Promueven Mejora Organizativa
Control libre Diversidad Redundancia	Proceso grupal sistémico Solución analítica de problemas
Condiciones que Promueven: Innovación y Mejora Organizativa Orientación a largo plazo Medios de soporte Visión organizacional Apoyo a la gestión La proximidad con los que toman la decisión Redes de equipos interfuncionales Conexión con el aprendizaje el ambiente externo Incentivos para el riesgo y la experimentación	

Fuente: Mohrman y Mohrman, 1995, p. 78.

Los aspectos estructurales de una organización que se muestra en la figura son: personas, estructura, toma de decisiones, sistemas de información, las prácticas de las relaciones humanas y la tecnología, necesariamente debe estar alineado con el comportamiento de aprendizaje deseado, dado que, para convertirse en sistemas de aprendizaje, las organizaciones tienen que reformularse.

El componente de "aprendizaje" ha generado una amplia gama de conceptos, definiciones y enfoques. Un aspecto en común, es la afirmación que el aprendizaje organizacional sirve como un elemento explicativo para el diseño de procesos de cambios organizacionales. Ruas y Antonello¹³⁵ refuerzan esta idea diciendo que el aprendizaje organizacional solo tiene sentido si es asociado a procesos de cambio y vinculación de la comprensión de lo que puede facilitar o impedir las modificaciones que se producen en las organizaciones, como las diferentes formas de estructuras organizativas, nuevas tecnologías, procesos y prácticas de trabajo y redefiniciones estratégicas.

¹³⁵ RUAS, Roberto; ANTONELLO, Claudia Simone (2003). Repensando os Referenciais Analíticos em Aprendizagem Organizacional: uma alternativa para análise multidimensional. In: Revista da Administração Contemporânea. v.7, n. 3. Curitiba, ANPAD.

La construcción de este capítulo se basó en la revisión de la literatura, discusión, análisis de los cambios y la perspectiva de aprendizaje organizacional en la sostenibilidad de las organizaciones. En el siguiente capítulo se describe el proceso histórico y el desarrollo de la industria del mueble en su estudio y análisis resultantes.

1.5 La Cadena Productiva

La cadena productiva mueblera brasileña se traduce en una importante fuente de riqueza para las regiones donde se ubican, así como para el país. A medida en que genera una gran cantidad de puestos de trabajo, contribuye al desarrollo regional con un gran potencial para explorar el mercado extranjero. Este segmento está estructurado en polos de muebles y los principales se concentran en el sur y sureste del país, tales como: Bento Gonçalves (RS), São Bento do Sul y Rio Negrinho (SC), Arapongas (PR), Uba (MG), y Linhares (ES).

El desafío de señalar perspectivas para el sector de muebles requiere inicialmente la aclaración de sus actividades. Autores como Porter (1998), Câmara et al (2002), Amato Neto (2000), Lins (2001) entre otros estudiosos, la destacan como una cadena productiva, otros la llaman de *clúster*.

*Cluster*¹³⁶ es una concentración de empresas que se comunican por tener características similares y se están cerca. Estas cooperarán entre sí, y por lo tanto, serán más eficientes.

Para Castro¹³⁷, la cadena productiva es un conjunto de componentes interactivos, como los sistemas de producción, proveedores de insumos y servicios, transformación de negocios y agentes de transformación, comercialización, distribución y los consumidores finales. Es decir, son todos los enlaces que pueden ser proveedores o clientes de una de las partes de la cadena.

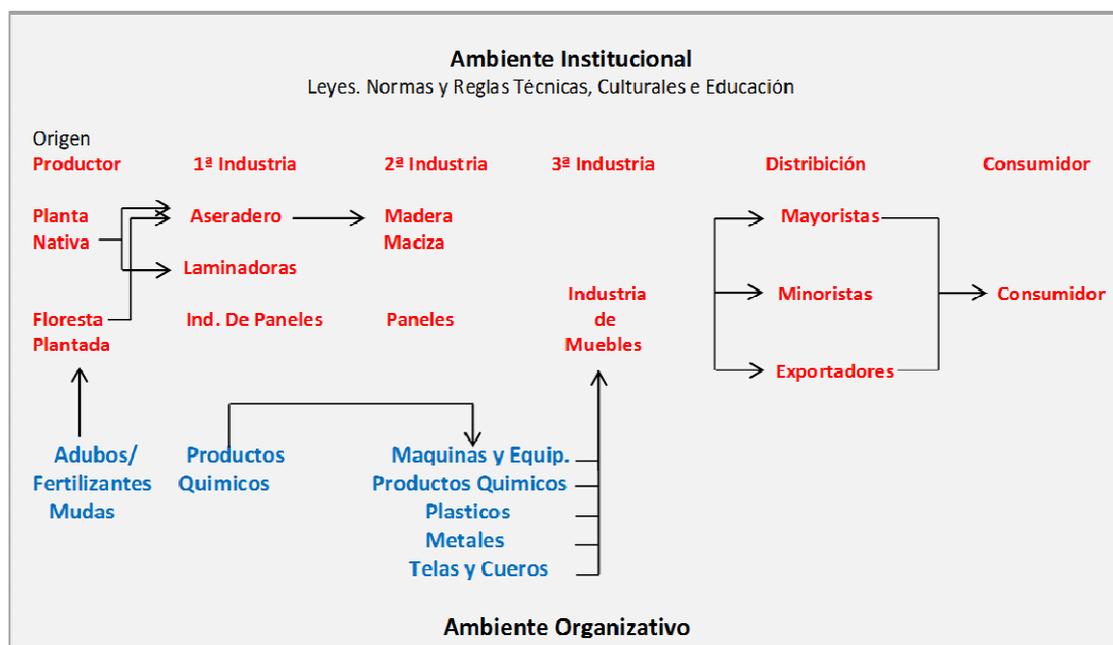
La industria de muebles está caracterizada por el uso de diversas materias primas, procesos de producción y una gran variedad de productos finales, y se

¹³⁶ Este concepto fue popularizado por el economista Michael Porter en 1990, en su libro *Ventaja Competitiva de las Naciones*.

¹³⁷ CASTRO, Antônio Maria Gomes. *Prospecção de Cadeias Produtivas e Gestão da Informação*. <http://www.desenvolvimento.gov.br/arquivo/sececx/sti/indbrasopodesafios/trainformacao/art05AntonioGCastro.pdf>. Acesso em 12 de dez. 2011.

pueden orientar en función de los materiales utilizados en la fabricación de muebles, por ejemplo, mobiliario para residencias, oficinas, etc.

Ilustración 12 - La Cadena productiva de madera y muebles



Fuente: <http://www.abipti.org.br/Agropolos/frames/arranjos.htm>. 24/06/2011.

En el mismo contexto, Batalha y Silva¹³⁸ definen la cadena productiva como un conjunto de relaciones comerciales y financieras que establecen entre sí una relación de intercambio, que puede estar situado al comienzo de la cadena o al final, como está ilustrada en la Figura 12, entre proveedores y clientes. Todavía se consideran como parte de la cadena de producción las leyes y reglamentos que afectan a los modelos de producción de los vínculos e interacciones, así como las organizaciones que apoyan la cadena. Entre estas organizaciones se pueden citar las instituciones de investigación, centros tecnológicos, universidades, centros de formación, consultoría, extensión, laboratorios, etc.

En el origen de la cadena se encuentran los bosques nativos y plantaciones forestales de donde se extraen la madera, que sirven como materia prima para las industrias que la utilizan como energía y para los enlaces

¹³⁸ BATALHA, Mário Otávio; SILVA, Andrea Lago (2007). Gerenciamento de Sistemas Agroindustriais: definições, especificidades e correntes metodológicas. BATALHA, Mário Otávio (Coord.), Gestão Agroindustrial, São Paulo, Atlas. p.23-63.

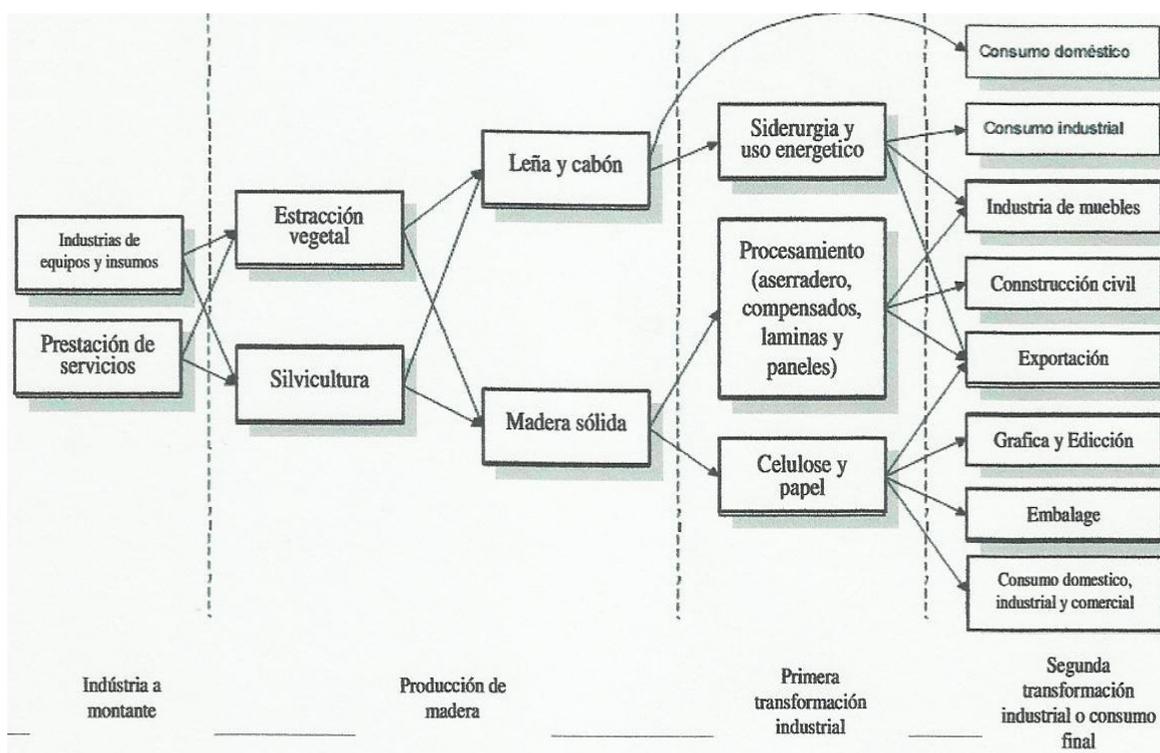
siguientes. La primera transformación de la madera son las industrias de aserraderos, chapas y paneles. En la segunda transformación aparece madera dura oriunda de aserraderos y también los paneles de las fábricas. Los productos mencionados pueden ser destinados al consumo final o como materia prima para la industria siguiente que es el mobiliario. Esto, a su vez, después de industrializar el mobiliario diseñado para el mercado de consumo, la venta podrá realizarse a través de mayoristas, minoristas y exportadores para llegar al destino final, que es el consumidor.

Bacha¹³⁹ se refiere a la cadena productiva en otro sentido, como un sistema industrial forestal de base. Centrado en el enfoque de la necesidad de la recuperación de los bosques como una importante acción para la recuperación de la cadena que tiene la madera en el principio de todas las actividades.

La figura 13 muestra el sistema industrial basado en los bosques dividido en cuatro enlaces: a) la primera, consiste en las industrias del comienzo de la cadena, que operan los fabricantes de equipos, materias prima y las empresas que prestan servicios, b) a continuación, aparece la producción de madera constituido por plantas de extracción o por la silvicultura. Esta madera se puede utilizar para la producción de leña y carbón, o para madera dura que está destinada a otro enlace de la cadena. c) El tercer enlace, emerge en la primera transformación industrial compuesta por la siderurgia, por el procesamiento de la madera y las industrias de celulosa y papel. d) como último enlace, cuenta con la segunda transformación industrial o de consumo final. Figuran sectores como las industrias de muebles y de construcción, al mercado de consumo como destino de los productos de los distintos eslabones de la cadena.

¹³⁹ BACHA, C.J.C. (2000). Cadeia madeira/móveis. In: D. ZYLBERSZTAJN; M.S. IANK; P.F. AZEVEDO; C.J.C. BACHA; I. HERRMANN; F.S. PEROBELLI; M.F. PAES LEME, Apoio à instalação dos Fóruns de Competitividade nas cadeias produtivas couro/calçados, têxtil, madeira/móveis e fertilizantes. São Paulo, PENSA, 38 p.

Ilustración 13 - Sistema industrial de base forestal



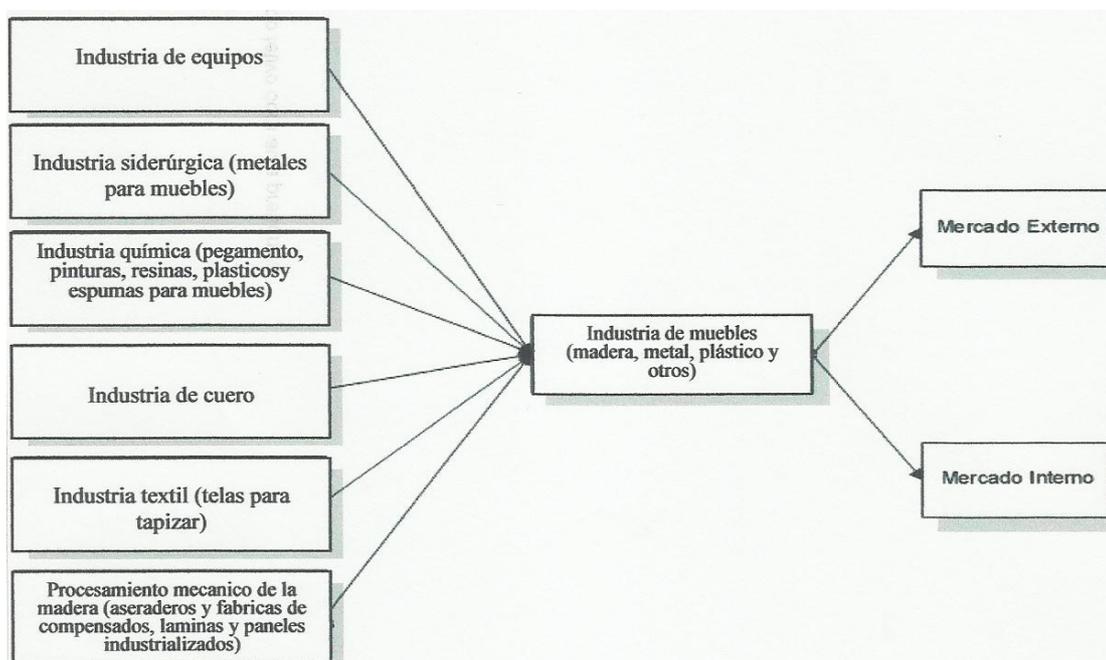
Fuente: UNICAMP-IE-NEIT/MDIC/MCT/FINEP, 2002.

La industria de muebles es un subsistema del sistema industrial forestal o de la cadena de muebles. También es una de las industrias más importantes en esta cadena. Así, en la figura 14, se muestra el subsistema de la industria de muebles, donde es posible observar los segmentos, tales como: la industria del acero, un proveedor de muebles de metal, industria química, proveedor de adhesivos, pinturas, PVC, revestimientos de vidrios, la industria de cuero, la industria textil y la industria responsable del procesamiento de la madera, no obstante, en el extremo de la cadena aparece el mercado de consumo interno y externo.

La industria de muebles puede ser segmentada a partir de los materiales con los cuales son hechos los muebles o de acuerdo con los usos a que sean destinados los productos fabricados. En relación a los materiales, hay muebles de hierro, acero y madera. En cuanto a los usos, los muebles pueden destinarse a viviendas u oficinas. El mobiliario residencial puede ser producido en una línea recta o convertida en la producción en serie o planeados. Los muebles destinados al consumo en oficinas, la producción puede ser por encomienda o en serie. El

destino de estos muebles puede ser el mercado de consumo nacional o internacional.

Ilustración 14 - Subsistema de la industria de muebles



Fuente: UNICAMP-IE-NEIT/MDIC/MCT/FINEP, 2002.

Los principales enfoques teóricos que abordan el Sistema Nacional de Forestación destacan la importancia de cultivo de los bosques, así como el uso adecuado de los ya existentes, a fin de que la madera sea una materia prima disponible y sea utilizada correctamente, sobre todo, si se toma en cuenta el hecho de que toda la cadena productiva de madera y muebles necesita de madera como materia prima. La madera ya no puede ser utilizada indistintamente por los requisitos medioambientales, por lo que es necesario y urgente que las florestas plantadas surjan en intensidad creciente.

Los factores de la competitividad del sector de muebles están relacionados con la tecnología, nuevas materias primas, el diseño, la especialización de la producción, distribución, estrategias de marketing y la calidad del producto final se juzga por el material utilizado, *design*, la durabilidad, entre otras.

Roese¹⁴⁰ presenta algunos factores de la competitividad de la industria de la madera y amueblado que dependen en gran medida de: a) la gestión y organización de la empresa b) la organización de producción, c) desarrollo de nuevos productos (*design*) d) Buscar nuevas materias primas, e) estrategias de comercialización (marketing) creativa y agresiva.

a) Organización de producción: la base de la estrategia competitiva es la fragmentación del sector, ya que las grandes empresas ejercen papel organizador, la externalización de las acciones son cada vez mayores en sus procesos productivos. Este proceso genera mercado para muchas pequeñas empresas especializadas que tendrán acceso a mercados más amplios y a mercados extranjeros y puedan disfrutar de los beneficios de acceso a las condiciones privilegiadas para la adquisición de materia prima y maquinaria sofisticada. En muchos países, es la compañía líder la que compra grandes cantidades de materias primas y pasa a la otra, así como la maquinaria utilizada por el líder es más sofisticada y se dan a las más pequeñas de préstamo u operados dentro de la empresa-líder en virtud de un consorcio o por cooperativas de trabajo asociado.

b) *Design*: Este es uno de los factores competitivos más importantes en la industria de muebles. Y el mercado es cada vez más segmentado, las empresas deben hacer esfuerzos para crear una identificación visual del mueble. El *design* busca vincular el estilo de los muebles a la región en la que se produjo, como los muebles escandinavos, muebles de Gramado (es una ciudad de Rio Grande do Sul en Brasil), etc.

c) La utilización de nuevos materiales: la investigación y el desarrollo relacionados al sector de muebles de madera de reforestación han sido intensivo, para reemplazar la madera en la producción de planchas de madera aglomerado o de material sintético. Estas investigaciones se han intensificado debido a los crecientes costos de la madera tradicional, la legislación más estricta y también al movimiento ecologista.

¹⁴⁰ ROESE, M. (2000). Política industrial e de C&T regional: sistemas de inovação regionais. O caso da aglomeração moveleira de Bento Gonçalves/ RS. Revista Eletrônica de Administração. v. 6, n. 4, UFRGS, novembro.

d) Estrategias de comercialización: a medida que las empresas conquistan escala, reuniendo e integrando la producción de varias empresas más pequeñas, adquieren poderes para adoptar las estrategias de comercialización más agresivas. Las alianzas estratégicas con las principales redes de comercialización en sus países o en el extranjero y la creación de redes de comercialización de los productos y ofrecer servicios diferenciados a clientes, son los principales ejemplos.

La industria de la madera y de mobiliario ocupa el primer lugar en número de empresas en el mismo sector en la región. La observación hace notoria la necesidad de uso de nuevas materias primas como factor de competitividad de industria de la madera y de mobiliario, pudiendo convertirse en un factor decisivo para la industria regional. Como ya se ha mencionado, la producción de materia prima se puede asociar a nivel regional la necesidad de reforestación con lo que la recuperación de las áreas forestales devastadas durante la introducción del ciclo de la soja.

Por incipiente que sean dichas evaluaciones, el hecho es que vivimos en medio de un torbellino gigante de renovación y reposicionamiento de los intereses comerciales, el desarrollo científico, cultural y medioambiental. Este hecho debe ocupar un lugar central en las reflexiones sobre el fortalecimiento de los sectores económicos aliado a las formas de gestión; pues, el tiempo en que lograron una realidad relativamente estática ya no existe. Por lo tanto, la gestión de cambio implica un proceso de continuos ajustes de los distintos segmentos de la reproducción social.

La región Noroeste de Rio Grande do Sul se encuentra en un estrangulamiento, puesto que las materias primas utilizadas como insumos esenciales para las industrias, tanto en forma de energía o de madera procesada para la industria de muebles y de la construcción se ha agotado, requiriendo un reposicionamiento rápido.

Los datos recogidos por la UNIJUÍ¹⁴¹ confirman que el consumo de madera en esta región es mayor que las reservas existentes de la reforestación, parte de

¹⁴¹ Universidade Regional do Noroeste do Estado do Rio Grande do Sul - UNIJUI, pesquisa realizada em 2009, por lo Engenheiro Florestal Jorge Schirmer.

la materia prima para alimentar a la industria proviene de otras regiones más lejanas, aumentando el valor del producto final.

Por lo tanto, esta región se sitúa en la expansión de la industria de muebles, incluso con el apoyo del gobierno de muchos municipios, tales como: Três de Maio, Santo Cristo y Santa Rosa, en la creación de distritos industriales con el fin de dar amplitud a este segmento, así como la necesidad de desarrollar programas que faciliten el incremento de las áreas forestales, cuya materia prima se pueden asignar a los distintos sectores que los emplean.

La región Noroeste de Rio Grande do Sul está formada por más de una centena de municipios y consta de cinco Consejos Regionales de Desarrollo - COREDES¹⁴².

1.5.1 Período de Ocupación de la Región

La región Noroeste de Rio Grande do Sul tuvo como referencia los diversos momentos en los que vivió y dejó marcas en la formación de su gente, territorio y sus instituciones. Se parte del período del surgimiento de las misiones jesuíticas hasta el período actual, con sus desafíos y perspectivas.

Desde 1801, la zona pertenecía al dominio español formando parte de las Misiones Orientales, originados por la obra evangelizadora de los jesuitas y pueblos originarios desde 1826. Tras esta experiencia, en 1682 los jesuitas regresan, dando origen a la formación de los "Siete Pueblos de las Misiones", consolidada en 1704 con la fundación de la última de ellas, Santo Ângelo. Esta nueva experiencia es parte de la serie de "Treinta Pueblos Guaraníes", establecido en la región que abarca el Estado de Rio Grande do Sul (Brasil), el norte de Argentina y sur de Paraguay.

¹⁴² Conselhos Regionais: Alto Jacuí, Fronteira Noroeste, Médio Alto Uruguai, Missões, e Noroeste Colonial.

Los COREDES son divisiones regionales, que abarcan varios municipios, se estructuran como foros para discusiones y decisiones acerca de las políticas y acciones orientadas al desarrollo regional. Sus objetivos principales son promover el desarrollo regional armónico y sostenible, la integración de los recursos y acciones gubernamentales de la región, mejorando la calidad de vida de la población, la distribución equitativa de la riqueza producida, estimulando la permanencia del hombre en su región y la preservación y restauración del medio ambiente.

Tras innumerables conflictos fronterizos, los portugueses conquistaron el territorio misionero, donde se encuentran actualmente las ruinas como un marco histórico de la sociedad, catalogado por la UNESCO como patrimonio histórico de la humanidad.

1.5.2 Período Extractivo

Con la desintegración de la experiencia misionera, la región fue ocupada de forma dispersa por los indios remanentes de las reducciones, por otros pueblos indígenas que se resistieron el asentamiento, por esclavos negros, descendientes de portugueses y españoles.

La región, al ser zona estratégica y que necesita ocupación y la necesidad de garantizar la apropiación del territorio, el Gobierno portugués concedió derecho el uso de la tierra a las personas que se estableciesen y garantizaran la defensa de la zona, interesándose muy poco por quienes eran las personas que se asentaban en la área.

La mayor riqueza de esta región, en este período, proviene de la extracción de yerba mate, madera, miel y esencias naturales. El mate era el producto que tenía el mayor mercado de consumo, movilizaba la mayor parte de la población generando los principales conflictos de propiedad y de exploración del territorio. La extracción de la yerba mate era realizada mediante expediciones controladas por personas que habían recibido la autorización de los concejos municipales ¹⁴³ para realizar la actividad.

Durante este período, las personas organizaron una forma de sociedad en la que no hubo afectación directa con la acumulación de la riqueza y propiedad de la tierra, pero con el sustento de las familias.

¹⁴³ Durante el imperio, las ciudades fueron administradas por los consejos locales. En el caso de la región resaltada por el Consejo de Rio Pardo 1834, Cruz Alta entre 1834.hasta 1873.

1.5.3 De la Colonización a la Industrialización

Al final del siglo XIX e inicio del siglo XX, el gobierno estatal comenzó la colonización de la región. La ocupación en sí se caracterizó por varios frentes de colonización, el mayor contingente estuvo integrado por descendientes de inmigrantes. El propósito del gobierno del estado fue la formación de colonias mixtas, la región recibió los grupos étnicos muy diversos, destacándose: alemanes, italianos, polacos, rusos, suecos, entre otros.

El proceso de colonización produjo la confrontación entre la concepción de la sociedad, el trabajo y reproducción de la vida, traída por los nuevos pobladores con una concepción ya establecida, como el trabajo, nuevas formas de agricultura, técnicas y otros valores de concepciones de valores de sociedad cambiaron en la región.

La formación cultural de este pueblo se basa en la educación, la vida comunitaria, asociativa y religiosa, la creación de un espíritu de innovación y trabajo que sostiene una dinámica social, capaz de hacer frente a los desafíos de la realidad en constante proceso de transformación.

La colonización de la región se formó a partir de la agricultura de subsistencia, con características de mantenimiento de las pequeñas explotaciones de mano de obra familiar, la producción de cultivos diversificados, inicialmente para suplir las necesidades básicas de las familias.

Las formas de organización como se les conoce hoy en día (cooperativas, sindicatos y asociaciones profesionales), sustituyó las formas primarias de la solidaridad, basada en la familia y ayudar a sus vecinos, significaron que las relaciones competitivas fueron guiadas por el criterio de eficacia de la productividad.

La modernización dio un nuevo impulso a la agricultura, proporcionando oportunidades para el desarrollo de las agroindustrias, pequeñas y medianas empresas e industrias de alta tecnología, especialmente en el sector de alimentación, metalmecánica, muebles y construcción.

La región en estudio, a partir de los años 50 constituyó con alta densidad de población asignado por las actividades agrícolas. A partir de éste período los

procesos de producción cambiaron, los agricultores comenzaron a adoptar tecnologías más avanzadas e insumos modernos conocidos como la Revolución Verde¹⁴⁴, que prevé la producción a gran escala de granos y la reducción de los bosques y otras formas de apoyo en nombre del progreso insertado en el mercado internacional, basado en la producción y exportación de soja.

La modernización además de traer innovaciones técnicas, también aportó un cambio significativo en las relaciones sociales de producción. La región que fue formada por bosques nativos terminó perdiendo este capital ambiental. Los agricultores cambiaron su situación económica debido a la inadecuación entre los costos y beneficios, y el medio ambiente fue fuertemente agredido por las nuevas formas de realizar las actividades agrícolas.

A partir de este período, para seguir el ritmo de las nuevas tecnologías de producción, comienza con más fuerza en la región la fabricación de maquinaria, equipo agrícola, carroza, aberturas y muebles planeados con el fin de satisfacer las necesidades de los agricultores. Emerge entonces la cadena de producción de madera con pequeñas industrias caseras.

En los años 70, después de dos décadas de experiencia en el desarrollo del modelo establecido, impulsado por la agricultura y la industrialización agrícola, la región enfrenta señales de agotamiento del modelo debido a las políticas del gobierno. Forzando a la redefinición de las industrias establecidas obligando a desarrollar y adoptar nuevas tecnologías, nuevos procesos y formas de insertarse en el mercado.

En este escenario, muchas empresas han cambiado las condiciones, forzando a establecer nuevos acuerdos estratégicos nacionales e internacionales. La acción por el monocultivo y la mecanización de las actividades agrícolas en el área de la estructura agraria basada en la pequeña propiedad con baja capacidad

¹⁴⁴ La Revolución Verde se refiere a la invención y difusión de nuevas semillas y prácticas agrícolas que han provocado un gran aumento de la producción agrícola en los países menos desarrollados en los años 60 y 70. Se trata de un programa integral diseñado para aumentar la producción agrícola en el mundo a través de la "cría" de semillas, el uso intensivo de insumos industriales, la mecanización y la reducción del coste de la gestión.

El modelo se basa en el uso intensivo de las semillas mejoradas genéticamente (semillas híbridas en particular), insumos industriales (fertilizantes y pesticidas), la mecanización, la producción en masa de productos homogénicos y reduciendo el coste de manejo. También se acreditan para la revolución verde el uso extensivo de la tecnología en la siembra, riego y cosecha, así como en la gestión de producción. http://pt.wikipedia.org/wiki/Revolução_verde, acceso en 27/08/2011

de inversión y la absorción de mano de obra, con el tiempo liberando contingentes poblacionales a los centros urbanos.

Los problemas que enfrentó la región con una población en su trayectoria histórica, formada con un capital y una estructura diferenciada, permitió el surgimiento de líderes capaces de encontrar soluciones para los problemas.

La región ha evolucionado disminuyendo su dependencia en relación a los monocultivos de soja, especialmente mediante el fortalecimiento de la cadena productiva de la leche, de la cría de cerdos, de la horticultura, la industrialización y el fortalecimiento de otros sectores productivos, especialmente las actividades industriales de maquinaria y equipo, la industria de muebles, vestuario, construcción, entre otros.

Segundo datos del Gobierno del Estado do Rio Grande do Sul¹⁴⁵, la región Noroeste se considera agrícola, debido a la gran producción de granos y la leche implementada en las últimas décadas. También se considera industrial debido a su parque industrial instalado para responder a las distintas cadenas de producción y por último, la zona de servicio que está creciendo gradualmente.

Con el modelo implementado en la región, condujo a grandes poblaciones, el capital social, emigrase a otras regiones en busca de trabajo y mejores condiciones, hizo que muchos municipios disminuyeran su población y aumentar las desigualdades sociales internas y económicas, tanto en términos de base de producción como los indicadores sociales.

1.5.4 Surgimiento del Sector de muebles

La existencia de empresas vinculadas al sector de muebles de madera se remonta al periodo de la colonización de la región, establecido a partir de 1900. La madera de ese período fue base de materias primas para utensilios, construcción de casas, muebles, carrozas, etc. También hubo una época en que la región estaba exportando madera a otras regiones del país, principalmente en la fabricación de durmientes para vías de ferrocarril¹⁴⁶. Al principio era incipiente,

¹⁴⁵ Planejamento do Estado do Rio Grande do Sul (2006). RUMOS 2015.

¹⁴⁶ Más detalles se pueden encontrar en Rotta (1999).

pero la producción constante ha generado una tradición en la industrialización, especialmente de la producción artesanal estructurada en la familia.

El sector de muebles fortalece la región, con una nueva dinámica industrial. Algunas empresas se especializan en la producción de maquinaria y equipo agrícola, otras se dedicaron fuertemente a la industrialización de madera.

La formación de este sector fue un evento natural, las industrias de muebles están presentes en muchas ciudades de la región. Éstos comenzaron como pequeños proyectos de carpintería, con una producción artesanal, luego evolucionando hacia la contratación de más mano de obra, maquinaria y equipo. Hoy en día, la región se ha establecido como un centro importante de muebles, lo que unido a otros sistemas de producción alimenta la economía local y regional.

Es importante destacar que en las industrias estudiadas, la materia prima, en el caso de la madera se utiliza ampliamente en diferentes formas, este producto puede ser objeto de consumo final y también proveer a las industrias productoras de muebles, construcción en la fabricación de papel y otros productos.

El nivel de competitividad se ha incrementado en el entorno en que maneja la industria de muebles. La búsqueda de materias primas alternativas más eficientes y económicas, nuevos procesos que incrementan la productividad y la calidad del producto, a los consumidores más conocedores y exigentes, la entrada de nuevos competidores, requiere de las empresas una constante evolución para adaptarse al medio ambiente, siempre cambiante.

El desarrollo de la industria de muebles de la región Noroeste se ha consolidado como una de las actividades más importantes para generar empleo e ingresos, constituyendo gradualmente un polo industrial de muebles en el Estado de Rio Grande do Sul. Algunas industrias de muebles, como Schuster, Stein y Piratini, entre otras, ya exportan sus productos a varios países de América y Europa. Después de muchas inversiones en tecnología, equipos y capacitación de mano de obra cualificada, el sector se está convirtiendo poco a poco en un importante centro industrial.

Durante este período varias pequeñas y medianas industrias se formaron en distintas ciudades utilizando la madera como insumo o materia prima. Entre

ellos: frigoríficos, graneros, industrias de producción de mate, procesamiento de leche, industria de muebles, la construcción, entre otros. Es decir, el uso de madera ha aumentado y ahora está presente directamente en la vida cotidiana de los seres humanos.

El sector de muebles merece mención en la región Noroeste, con varias empresas establecidas en este segmento, lo que genera muchos puestos de trabajo directos en los sectores de fabricación. Considerando que la mayoría de las industrias son negocios familiares tradicionales de pequeñas y medianas empresas, establecidas en los municipios de Horizontina, Ijuí, Tenente Portela, Crissiumal, Santa Rosa, Santo Cristo, Três de Maio, Três Passos, Tucunduva, entre otros, que son los principales municipios productores de muebles de la región

Desde el año 2005, la industria de muebles se ha unido y ha creado dos asociaciones, la UNIMOBILE e INDUMÓVEIS¹⁴⁷, estas son las redes de cooperación empresarial¹⁴⁸, con el apoyo de la Universidad Regional del Noroeste de Rio Grande do Sul - UNIJUÍ, que integran las industrias de muebles de la región, para facilitar el acceso y reducir los costos, la participación en eventos que divulgan el sector, así como discutir los problemas comunes y buscar soluciones conjuntas.

Para Boneti¹⁴⁹ muchas veces, los procesos de formación de patrones complejos se producen a partir de reglas simples. Por lo general, el fenómeno es inesperado e impredecible, convirtiéndose a partir de su estructura inicial. Las regiones cambian sus espacios debido a la dinámica social y económica de la innovación tecnológica o en el proceso de creación de nuevos conocimientos.

Cuando una región estimula el desarrollo tecnológico en un sector particular, comienza un proceso de competitividad o de selectividad para mantener o seguir garantizando su desarrollo. Ante este hecho, se justifican

¹⁴⁷ La INDUMÓVEIS es una red de cooperación empresarial, con el apoyo de la Universidad, fundada a principios de 2005, que reúne a 18 fabricantes de muebles en la región (Três de Maio, Boa Vista de Buricá, Nova Candelária, Santa Rosa, Santo Cristo y São José do Inhacorá), para facilitar el acceso y reducir los costos, la participación en los eventos que describen el sector, así como discutir los problemas comunes y buscar soluciones juntos.

¹⁴⁸ Ver detalles en BALESTRIN, A.; VERSHOORE, J. (2008). Redes de Cooperação empresarial: estratégias de gestão na nova economia. Porto Alegre: Bookman

¹⁴⁹ BONETI, Lindomar Wesler (1999). A Produção do Conhecimento como Fator de Inserção Social. Ijuí, Ed. UNIJUI. P. 26.

nuevas condiciones presentes, donde es necesario agregar conocimientos técnicos, recursos financieros y principalmente capacidad administrativa.

A lo largo de su existencia, la industria del mueble pasó por varios cambios en un intento de satisfacer mejor las necesidades de las personas. Los cambios ocurridos, no sólo en el producto en sí, sino que también en las nuevas tecnologías y modos de producción que han contribuido mucho al desarrollo de la industria de muebles. Uno de estos cambios a través de algunas industrias es el paso de la fabricación de muebles planificados (hecho a medida) para la producción en serie de muebles en la región.

1.5.5 Tipos de muebles: estándares y planificados

Los muebles estandarizados son los que tienen ya una norma predefinida de tamaño y modelo, por lo general producidos por las industrias más grandes, que utilizan medidas previamente establecidas, materia prima con menor costo (madera aglomerada, mangos de plástico, desliza simples, etc.) no hay muchas opciones de colores y acabados. Son muebles más simples, sin opciones de personalización. Ej.: camas, sillas, mesas, armarios, cocinas, muebles de oficina y escolares, baños y sillas tapizadas.

Mientras que los muebles planificadas son aquellas hechos en tamaño a medida, cuyas piezas son altamente personalizadas en todos los aspectos, como el modelo, tamaño, color, número de puertas o cajones, estilo, etc. las personas que tengan un interés especial por la adecuacion de los espacios o en la decoración, encuentran en los muebles planeados la posibilidad de crear su espacio, se pueden utilizar todas sus referencias para obtener un resultado determinado, tanto personalmente como desde el punto de vista del estilo.

Este tipo de muebles se produce todo a mano, por pequeñas carpinterías, que no impliquen en un proceso productivo con muchos pasos o complejidad. Este tipo de producción no representa una cantidad significativa cuando se compara con otros tipos de muebles.

Las ventajas de éstos muebles son:

- 1 – Grandes posibilidades de personalización (cientos de colores y patrones de MDF, manijas, bisagras, rieles de cajones, perfiles de aluminio, espejos, vidrios, etc.)
- 2 - Mejor utilización del espacio;
- 3 - Montaje superior;
- 4 - Mayor durabilidad;
- 5 - Muebles más funcionales y adecuado para cada tipo de cliente.

Las empresas constantemente buscan nuevas formas, diseños, colores y los diferentes tipos de materias primas para la construcción de los muebles para que tengan aceptación en el mercado.

En el segmento de los muebles planificados, existe una multiplicidad de micro y pequeñas empresas, en general carpinterías, cuya materia prima son las maderas nativas. Sus equipos e instalaciones son casi siempre deficientes y obsoletos, lo que conduce a la lentitud del proceso, imprecisiones y el trabajo sigue siendo predominantemente artesanal.

Tengamos en cuenta que algunas industrias tienen éxito y otros no, están todavía trabajando en el mismo segmento, muchos pueden ser los factores que contribuyen a las diferencias de rendimiento entre estas industrias. Todavía las más recientes, todas en situaciones muy similares, pero algunas logran resultados superiores en relación a otras.

A continuación se describe los resultados de la encuesta en el sector de muebles.

CAPÍTULO 2

PRESENTACIÓN, ANÁLISIS Y PROPUESTA PARA EL DESARROLLO DEL SECTOR

Este capítulo cumple al objetivo que tiene como propósito describir el contexto en que el sector de muebles se incluye y se estructura en tres partes. La primera presenta las características del sector y el perfil de los emprendedores. Se exponen los cambios principales acompañados por sector y, por último, los desafíos, aprendizajes y cambios necesarios, visando influenciar el sector.

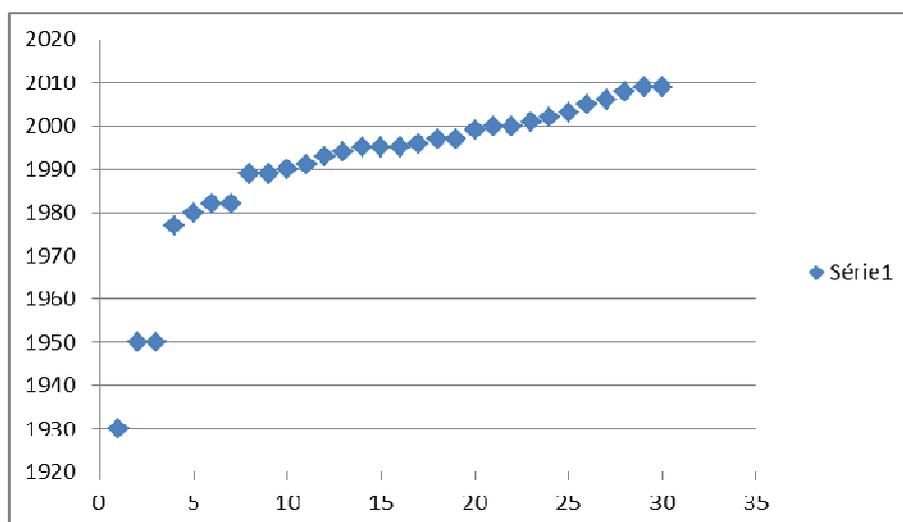
2.1 Perfil de las industrias y empresarios

A esta parte del trabajo se incorporaron datos: alcance desde la fecha de fundación de la industria, el número de empleados, tiempo de operación, tipo de producto producido, si produce muebles estandarizados o planeados, alcance del mercado; se lleva a cabo la planificación estratégica, participa en la red de cooperación, si vende a las tiendas de la cadena, si hay política de comercialización, si los empleados tienen la libertad en el ejercicio de sus funciones, si se adopta indicadores de desempeño, si se ha incorporado la gestión ambiental y la inversión en innovación.

Cada una de las 30 empresas encuestadas pertenece a un grupo familiar que dirige la organización. Ninguna empresa se caracteriza por ser multi familiar (varias familias, con históricos socio-cultural diversos).

En la verificación de tiempo de años de existencia de las empresas encuestadas del sector de muebles, en promedio, tienen 22 años de existencia, existiendo empresas que entraron en operación hace más que 50 años, así como empresas que iniciaron recientemente sus operaciones (en el Apéndice 03).

Gráfico 1 - Periodo de surgimiento de las empresas de muebles



Fuente: Elaboración Propia.

Esta longevidad de las empresas caracteriza y demuestra la competencia por parte de los fundadores de este sector. Para DE GEUS¹⁵⁰, la forma de actuación empresarial que ha estado funcionando durante mucho tiempo debe ser priorizada por los ejecutivos de estas organizaciones, debido a sus experiencias de gran valor para cualquier empresa que busca sobrevivir por muchas generaciones.

Sobre la forma en cómo los empresarios se convierten en propietarios de negocios, el 77% de ellos han creado su propia organización, sólo el 16% a través de la sucesión, y el 7% mediante la adquisición o compra de la industria.

Con respecto al perfil de los dueños de negocios, los propietarios de las empresas son 59, que operan las 30 industrias de muebles. La edad promedio de los propietarios es de 45 años.

Sobre el sexo de los propietarios, hay un predominio masculino de 61% (36 de un total de 59 propietarios), 39% son mujeres (23 mujeres). La mayoría de ellas actúan diariamente en las actividades de la organización en funciones predominantemente administrativas, pero dividen efectivamente la gestión de organización con su cónyuge u otro familiar. Con respecto a la educación de los

¹⁵⁰ DE GEUS (1988), op cit.

propietarios, el 84% tienen la secundaria completa y sólo el 16% de los propietarios tienen la enseñanza superior.

De las Industrias encuestadas, el 60% de ellas están formadas con hasta 10 empleados, el 30% cuenta con 11 a 50 empleados y el 10% de la industria de muebles tiene más de 51 empleados (Apéndice 03).

La mayoría de las empresas están formadas por un número muy reducido de empleados, hasta tres empleados, pero hay empresas que pasan este número, alcanzan 160 empleados (Apéndice 03).

Se constató que el 27% de los muebles producidos en la región Noroeste se comercializan en el país, principalmente en los estados de São Paulo, Río de Janeiro y Santa Catarina. Este porcentaje se relaciona prácticamente a las industrias de muebles de producción en serie que sirven a las cadenas de tiendas o establecimientos de comercio que mantiene una alta comercialización.

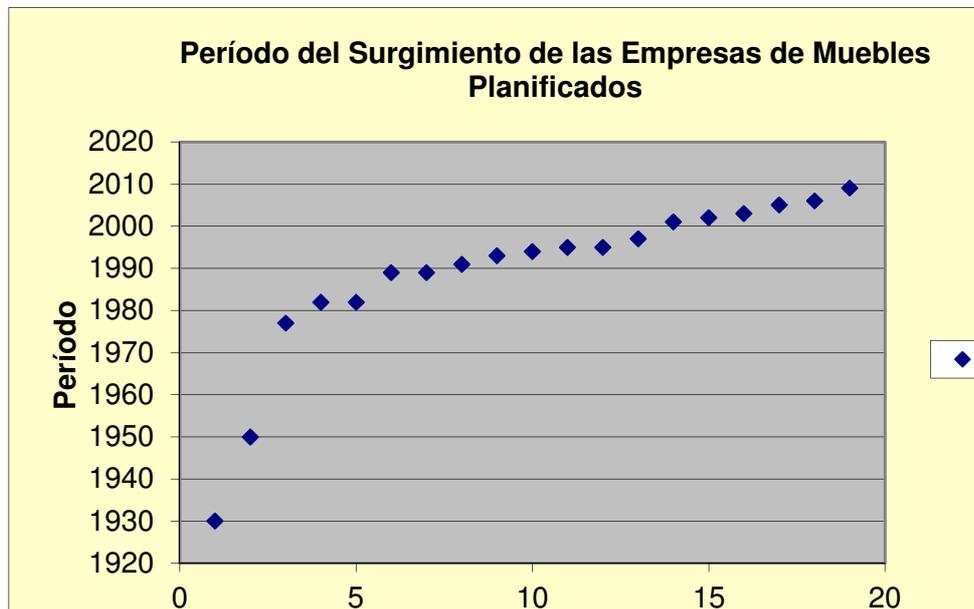
La investigación muestra que el 73% de la línea de muebles planificados, producido por las industrias, se venden en el propio Estado de Rio Grande do Sul, casi todas las industrias que fabrican este tipo de productos posee sus propios clientes en la región de operación.

Esta práctica comercial regional se justifica por la necesidad del profesional de la industria, que va a la casa del cliente, primero tiene que conocer sus necesidades, sacar las medidas para una mayor elaboración de las dimensiones de diseño técnico, el tipo de madera, grosor, color, tiempo de entrega, etc.

Las estrategias de marketing de los fabricantes de muebles planeados de la región Noroeste es atender de forma individualizada y personalizada al cliente final, presentando características únicas para los muebles. Incluso: bares, closets, armarios embutidos, cocinas, baños, salas, dormitorios, muebles de estilo, etc.

El desarrollo del polo de muebles en la región Noroeste fue concebido por la competencia y el espíritu empresarial en las iniciativas empresariales estructuradas, a partir de las necesidades de las personas que vivían en la región desde la época de la colonización.

Gráfico 2 - Período de surgimiento de las empresas del segmento de los muebles planificados.



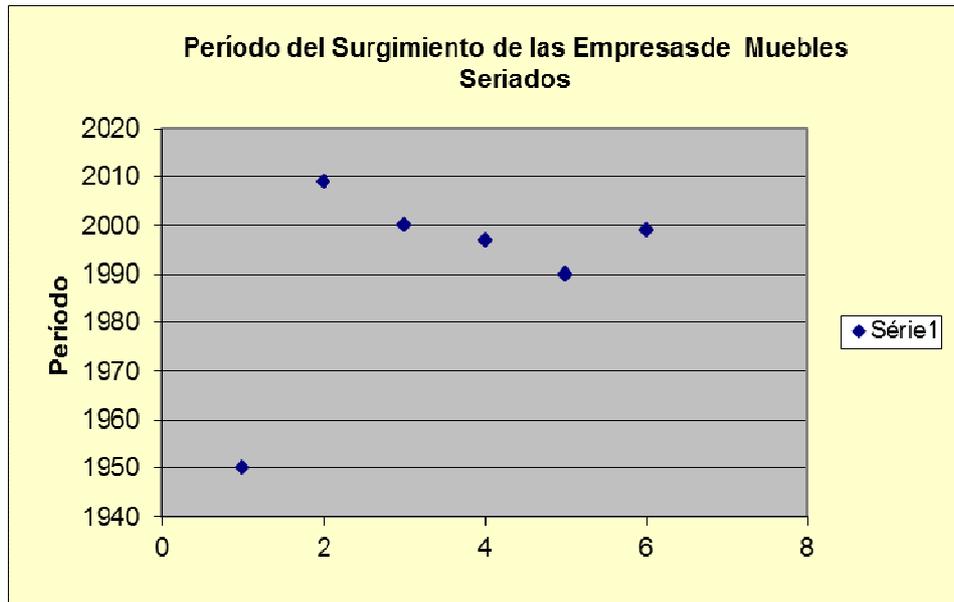
Fuente: Elaboración Propia

El gráfico 02 muestra que la mayoría de las industrias del segmento de muebles planificados inició sus actividades a partir de la década de 1980.

Hay dos empresas de muebles que se fundaron, una durante el período de 1930 y la otra en 1950, que comenzaron con la fabricación de diversos tipos de productos, entre ellos estaban las carrozas, arados estirados por animales, y otros productos para la agricultura familiar; más tarde, a principios de los años 90, sin embargo, cuando la nueva generación se hace cargo, las actividades continuaron solamente con la fabricación de muebles.

La industria de muebles estandarizados se centra en la producción de muebles residenciales populares para el mercado interno. Hay un cierto grado de asociación entre estas empresas en la región, lo que permite el fortalecimiento del sector.

Gráfico 3 - Período de surgimiento de las empresas del segmento de los muebles estandarizados



Fuente: Elaboración Propia

El gráfico 03 muestra el período del surgimiento de las industrias que trabajan con muebles estandarizados. El pico de producción inicial de estos muebles comprende un intenso movimiento después de la década de 1990.

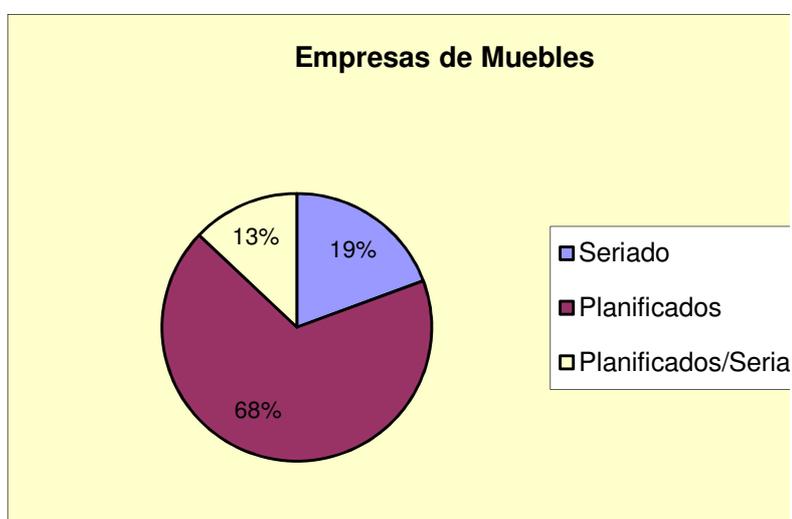
La industria fundada en 1950, inicialmente trabajó con muebles planificados y más recientemente, en los años 90, después de someterse a cambios internos de gestión, actúa de forma efectiva en la manufactura de muebles estandarizados.

En las entrevistas con los industriales se observó que en la apertura de estas industrias del segmento de los muebles estandarizados, se tenía conocimiento operativo sobre el mercado y fabricación debido al hecho de que la mayoría de ellos eran empleados o miembros de las industrias de muebles de la región. Respecto al conocimiento sobre la gestión, poco a poco fueron descubriendo que poseían grandes deficiencias.

2.2 Cambios Organizacionales de las Industrias

El sector de muebles se puede agrupar dentro de sectores considerados tradicionales de las actividades industriales. Su desarrollo tecnológico, dinámico y productivo tiende a ser determinado por la maquinaria y equipo utilizado en el proceso de producción a través de la introducción de nuevos materiales en la arquitectura y mejora del producto mediante el mejoramiento del diseño (COUTINHO et. al.)¹⁵¹ .

Gráfico 4 - Industrias de muebles por especialidad



Fuente: Elaboración Propia

El gráfico 04 muestra que la mayoría, o sea 68% de las industrias de muebles, actúa en la fabricación de muebles planificados, el 19% producen sólo muebles estandarizados y el 13% se encuentran en una transición con producción de muebles planeados y, por lo menos, una línea de productos de muebles estandarizados.

En este último análisis, del 13% de las empresas que trabajan con la fabricación de muebles planificados y estandarizados están en proceso de transición hacia la fabricación de muebles estandarizados, sin abandonar la fabricación de muebles planificados, pero poco a poco entrando en la proyección

¹⁵¹ COUTINHO, L., et. al (1999). Design na Indústria Brasileira de Móveis. Curitiba, Alternativa Editorial.

de la empresa, probando el mercado para migrar lentamente a una escala de producción.

También se descubrió que en promedio hay ocho personas empleadas en industrias que fabrican muebles planificados, o sea, son pequeñas empresas, la mayoría de matriz familiar, pero que se sumó al conjunto de ellos y son importantes para la economía regional.

En cuanto las industrias que fabrican muebles estandarizados, el número promedio de empleados por industria es de 40 trabajadores. Este sector, debido a la demanda del mercado y la oferta de los productos en las cadenas de tiendas, exigen que las industrias estén organizadas con una producción en gran escala.

Se constata una segmentación por especialización, definida a partir de la propia industria o impulsado por el cliente que en este caso son las tiendas de la cadena. Esta especialización ocurrió en forma natural entre las empresas. Están los que sólo producen mesas y sillones, otros muebles sólo para baños (muebles, espejos, etc.). Las empresas que producen muebles para la sala de estar (tapicería, puffs, estanterías, etc.), otras especializadas en muebles de cocina (armarios, mesadas, etc.), también en este segmento se encuentran empresas especializadas en muebles para dormitorios (camas, armarios, etc.).

En tanto que la industria empieza a actuar en un segmento especializado, es necesario poseer conocimientos tecnológicos y de gestión sobre el sector empresarial, así como la cualificación de mano de obra, la inversión en equipo y la accesibilidad y la cantidad de la compra de materia prima para la fabricación y el acabado de muebles.

La logística fue también uno de los puntos destacados por los empresarios. Después de las experiencias con los transportistas y los diversos problemas enfrentados por la falta de habilidad por parte de los conductores en el transporte y descarga de muebles. Existen varios problemas que enfrenta la industria, tales como muebles rayados, golpeados, doblados, etc., que regresan a la industria y, por lo tanto, tienen que modificarlo, revisarlos, pues los gastos son cada vez mayores y de nuevo vuelven a las tiendas de la cadena.

Debido a estos factores señalados muchas industrias decidieron realizar sus propias entregas con sus propios funcionarios, calificados y capacitados para

la carga y descarga de la entrega. Mientras que otras industrias han adoptado la externalización de las entregas mediante el pago por kilómetro a través de los dueños de sus propios camiones, pues necesariamente realizan entrenamiento para este trabajo.

El ingreso de una industria de muebles para la venta de productos en redes de tiendas requiere un compromiso importante, ya que la mayoría de estas redes, poseen más de una centena de tiendas, requieren modelos en cada una de esas tiendas. Para cumplir con estas redes, la industria ha tenido que ser estructurada en un ambiente amplio, con el número de empleados cualificados y con un acceso fácil y un gran volumen de materia prima.

En el caso de la industria de muebles planificados, la dinámica es distinta. Una vez recibido el pedido, se desplazan al domicilio del cliente para medir los espacios de la futura instalación del mobiliario, así como la presentación del presupuesto de cada aplicación individual. La exigencia de un trabajo personalizado y las características específicas de los muebles se adaptan a la situación presentada por el cliente.

Este segmento se caracteriza por la presentación de un trabajo más detallado, los detalles de las mediciones, la fabricación de muebles, acabados y pinturas, la atención de la demanda especial, ya que cada aplicación tiene sus particularidades y especificidades. Este hecho caracteriza la estructura de las industrias que trabajan en este segmento, con pocas personas que permanecen en la actividad productiva, lo que dificulta su expansión y crecimiento.

Sobre el capital utilizado para alcanzar la cifra de negocios de la industria se obtiene la siguiente estratificación:

Gráfico 5 - Origen del capital de las industrias de muebles



Fuente: Elaboración Propia

El gráfico 05 muestra el porcentaje de empresas que van en busca de capital financiero de terceros, con el fin de dar operatividad y mover la industria de muebles. La información indica que los préstamos están destinados a la formación de capital circulante para la compra de maquinaria, equipo y vehículos.

Muchas industrias que todavía mantienen préstamos realizan descuento de títulos en las sucursales bancarias, como una forma de anticipar el capital circulante, que incluye el pago de los salarios del personal, la reposición de stocks de materias primas, tasas, entre otros.

La búsqueda de avance del capital se debe a la necesidad de reposición de las materias primas, cuyos proveedores condicionan plazos muy ajustados para el pago. Este material entra como stocks en la industria, permaneciendo durante unos días para ser procesados. Posteriormente, el mueble preparado, se vende a las tiendas de la cadena. Habitualmente las cadenas de tiendas requieren plazos más largos de las industrias para su pago.

Muchas industrias están obligadas a proporcionar muestrarios a las tiendas. De hecho, las condiciones son impuestas por las cadenas de tiendas, haciendo que se adapten a sus condiciones.

La dificultad de falta de capital de trabajo obliga a la industria de muebles a buscar la anticipación del capital o la realización de los préstamos de las instituciones financieras. Este procedimiento significa que se mantienen en un círculo vicioso, debido al corto período de tiempo para pagar la adquisición de materias primas y la necesidad de vender la mercancía con vencimientos más largos.

Este obstáculo, en gran medida, compromete la sostenibilidad financiera de las industrias y, por lo tanto, afecta a todos los sectores de la industria. Así se ven obligados a solucionar temporalmente este problema con los préstamos cuyas tasas de interés cobradas son bastante altas, para este caso, ya que las ventas en grandes cantidades a las cadenas de tiendas se hacen a través de contratos con valores y plazos previamente establecidos.

De las 17 empresas que poseen préstamos, diez de ellas obtienen especialmente los préstamos para capital circulante, con el objetivo de resolver los problemas descritos anteriormente.

En el segmento de los muebles planificados hay industrias con problemas que presentan las mismas debilidades, como compras de los stocks de madera y accesorios, permaneciendo estas materias primas durante un período de tiempo bastante largo sin un giro más eficaz.

El aprendizaje es un proceso de cambio de comportamiento obtenidos a través de la experiencia en el tiempo construido por factores humanos, tecnológicos y organizacionales a partir del contexto industrial.

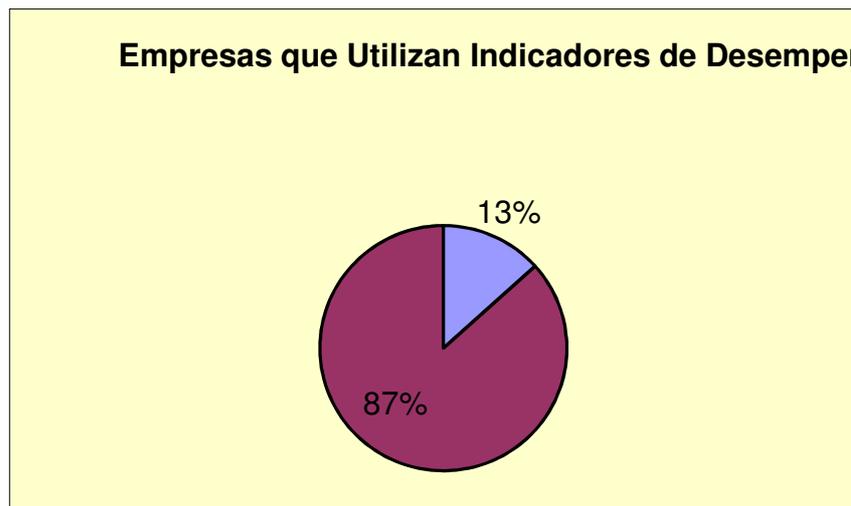
El uso de rendimiento más alto como soporte a la gestión de las industrias constituye como importante herramienta de apoyo para la toma de decisiones a través del monitoreo y control de los objetivos y metas establecidas.

Para Garvin¹⁵² "Una organización que aprende es aquella capaz de desarrollar, adquirir, interpretar, transformar y conservar el conocimiento, y con un objetivo modificar sus conocimientos a fin de reflejar los nuevos conocimientos y *insights*." Así, Garvin sugiere que la adquisición y la retención del conocimiento no implican necesariamente su aplicación inmediata, cabiendo al individuo reflexionar sobre los cambios posibles y convenientes en cuanto al momento de su uso.

El sistema de medición del desempeño proporciona a los administradores la información sobre el proceso administrativo, lo que le permite controlar, gestionar, organizar y planificar las actividades en las distintas áreas funcionales de la organización que le presentan los mejores resultados sostenibles.

Gráfico 6 - Uso de indicadores de desempeño

¹⁵² GARVIN (2000) op. cit.



Fuente: Elaboración Propia

Prácticamente la mayoría de las industrias no utilizan indicadores de desempeño. El análisis del entorno empresarial revela hechos que apoyan la afirmación anterior, por ejemplo: el bajo margen de rentabilidad experimentado por la mayoría de los sectores productivos, los métodos y procesos fácilmente copiados y la tecnología a disposición de toda la competencia a nivel mundial.

El uso de la evaluación de desempeño ocupa un lugar destacado en esta gestión, por lo tanto, proporciona un análisis detallado de la información que permite la comparación y crea las condiciones para mejorar el proceso. La evaluación de desempeño es más que una herramienta de gestión, es una medida estratégica de la supervivencia de la organización.

Argyris y Schön¹⁵³ argumentan que las situaciones de aprendizaje de ciclo simple implican la detección de un error y su corrección dentro de un conjunto de reglas variables (valores), sin modificarlos.

A pesar de que la industria tiene la aceptación de sus productos y la satisfacción del cliente, la comercialización de los productos puede colocarla en una buena posición para comercializar sus productos. Sin embargo, no garantiza la sostenibilidad de las mismas.

¹⁵³ ARGYRIS, Chris; SCHÖN, Donald (1978). *Organizational Learning: a Theory of Action Perspective*. Reading/Mass, Addison-Wesley. op. cit.

La alineación de estos indicadores para la gestión estratégica de la empresa es fundamental porque los planes estratégicos deben ser monitoreados y controlados para que se puedan determinar los resultados, la modificación o el cambio de planeamiento o incluso definir nuevas acciones estratégicas. Es esencial, si las estrategias elegidas son adecuadas, si los resultados son consistentes con el plan o si existe la necesidad de correcciones y ajustes.

Gráfico 7 - Empresas que adoptan Planeamiento Estratégico



Fuente: Elaboración Propia

Para la verificación y situación que se presenta en el gráfico 07, el 74% de las industrias muestran que la mayoría no utiliza la planificación formal, mucho menos la planificación estratégica.

Esta deficiencia no sólo se encuentra en el sector de muebles, sino prácticamente en todas las micro, pequeñas y medianas empresas de la región Noroeste de Rio Grande do Sul. Hecho de que esta característica se debe a la formación cultural establecida y a los bajos niveles de escolaridad de los propietarios, ya que pocos de ellos tienen educación superior o cualificación en gestión y estrategias, generando limitado conocimiento gerencial.

El aprendizaje, para Vasconcelos y Mascarenhas¹⁵⁴, "es un proceso continuo, que se caracteriza por la interacción entre los individuos y grupos de trabajo (que aprenden de las experiencias cotidianas), integrados en los sistemas

¹⁵⁴ VASCONCELOS e MASCARENHAS (2007), op. cit., p. 10

sociales y tecnológicos, capaces de facilitar el desarrollo y cambio en la organización". Por lo tanto, el aprendizaje implica un cambio sistémico.

En el sector de muebles no es diferente, el punto de vista adoptado por el fundador es seguido por sus empleados. Al tener esta deficiencia, la estrategia se vuelve prácticamente inexistente.

Argyris y Schön¹⁵⁵ discuten las "teorías de la acción" entre dos tipos, la "teoría expuesta" y "teoría práctica". Sugieren que, aún sin darse cuenta, las personas poseen "mapas mentales" teorías capaces de decir qué hacer en situaciones cotidianas.

En el caso de las consecuencias de sus acciones se puede decir que las teorías se practican, incluso experimentando una falta de coincidencia entre la intención de la persona y los resultados de su acción. Cuando algo está mal, hay que corregir el error, ahí surge la necesidad de aprender, y existen dos formas: la primera, el ciclo simple que se basa en la detección y corrección de errores, y otro de ciclo doble, cuestionando las estrategias de acción a partir de un proceso de percepción y exploración de las posibilidades del entorno donde el individuo tiene, en primer lugar, acceso a nuevas informaciones posteriormente para comparar y estructurar las acciones correctivas apropiadas que implica el cambio de prácticas, prioridades, valores e hipótesis del sistema o de la realidad.

La inversión de las empresas que buscan ampliar la capacidad de producción, ampliación y mejora de espacio físico, así como atribuir estos cambios puede acrecentar, sin preocuparse con una visión más refinada por un largo plazo.

Los objetivos, las políticas, principios y valores tampoco son formalmente empleados, destacándolos, en este caso, sólo informalmente para las acciones de responsabilidad de los empleados en sus respectivas tareas a corto plazo.

La investigación reveló que la mayoría de los empresarios no invierten en seguros prediales, de los productos o de máquinas. afirmaron que esta práctica es considerada como un gasto. Sin embargo, no se ve como una precaución contra cualquier accidente que pueda ocurrir.

¹⁵⁵ ARGYRIS; SCHÖN. (1978), op. cit. p. 2-3

Prácticamente todas las industrias de muebles son computarizadas, utilizando las herramientas, principalmente para tareas administrativas, presupuestos, investigación sobre productos y correo electrónico, pero estos procedimientos se limitan a la zona administrativa de las industrias.

En el caso del segmento de las industrias de muebles, las innovaciones tecnológicas de *design* de las piezas son bastante limitadas, buscado en ferias o copiado de revistas especializadas.

Este hecho es distinto al segmento de los muebles estandarizados de haber formalizados y perseguir sus estrategias organizativas.

Esta constatación es debido al hecho de que estas industrias operan en un mercado distinto, en otra escala competitiva, debido a las características individuales de cada industria y al trabajo con poca variedad de productos.

La innovación, por lo general, significa arriesgar, para Scherer y Carlomagno¹⁵⁶, "las actividades de innovación requieren recursos para la investigación y el desarrollo. La innovación lleva tiempo. El proceso de innovación se basa fundamentalmente en rotación del conocimiento tácito, el conocimiento que está en la mente de las personas". Por lo tanto, es necesario innovar, fomentar la socialización del conocimiento dentro de la empresa, significa valorizar las personas y calificar para contribuir con la creatividad.

El segmento de las industrias estandarizadas ha buscado innovaciones tecnológicas y participan en ferias importantes como la MOVEPAR en Bento Gonçalves – Rio Grande do Sul, en Araçatuba - Paraná, se trata de una feria de referencia centrada en el mercado internacional de productos diferenciados, con las nuevas tecnologías, servicios, proveedores de productos y servicios forestales. En ABIMAD, MOVINTER y FORMÓBILE en São Paulo. En Santa Catarina, en la ciudad de Chapecó MERCOMÓVEIS. Inclusive en Paraná, en la ciudad de São José dos Pinhais, el FEMADE, una importante feria internacional que se celebró en el área de la maquinaria, equipos y productos para la exportación y la industrialización de la madera y del mueble. En Minas Gerais, en la ciudad de Uba, la FÊMUR es abierta al público con show room. El Top Móvel

¹⁵⁶ SCRERER, Felipe Ost; CARLOMAGNO, Maximiliano Silistre (2009). Gestão da Inovação na prática: como aplicar conceitos e ferramentas para alavancar a inovação. São Paulo, Atlas. p. 4

que se lleva a cabo en Fortaleza, es una feria dirigida a los minoristas, entre otras cosas, en el contexto internacional.

Regionalmente, este sector ha aumentado su velocidad, cada vez más consistente en la búsqueda de la organización horizontal y vertical. En 2005, los industriales organizados por la asociación INDUMÓVEIS, propuso una feria, que se encuentra en su cuarta edición en 2013, que se celebra en la ciudad de Santa Rosa en Rio Grande do Sul, para la exposición de muebles con show room, para mostrar varios tipos de muebles a los minoristas y clientes finales. La feria también innovó, ampliándose hacia el área de la construcción, con aberturas para viviendas y nuevos materiales.

Robbins, Judge y Sobral¹⁵⁷, frente a las variaciones en los valores expresados por personas de diferentes culturas, relacionando el grado de interés individual, ya que el "colectivismo hace hincapié en una fuerte estructura social en que las personas esperan que los miembros del grupo al que pertenecen cuiden y protegerse unos a otros. "

Algunas industrias de muebles en la región buscan asesoramiento individual mediante la contratación de *designers* temporales para crear y diseñar nuevos productos con el objetivo de innovar y cualificar su línea de pantallas.

Los empresarios de muebles carecen de mucha información, debido a que la mayoría de ellos no son conscientes de su participación en el mercado, son pocos los índices establecidos: (1) los indicadores de liquidez, (2) los niveles de capital de trabajo o de la actividad, (3) los coeficientes de deuda (4) índices de rentabilidad o ganancia, (5) la satisfacción del cliente.

Algunos de ellos comenzaron a implementar controles de costos fijos y variables, así como la rotación de stocks. Conocer la estacionalidad del sector, debido a la observación de ventas de años anteriores. A partir de las ventas planificadas a las tiendas de las redes se puede organizar estadísticas de ventas.

Las constituciones de asociaciones como SENAI, SEBRAE, las Universidades, Asociaciones de Comercio, Industria y gobiernos municipales ha

¹⁵⁷ ROBBINS, Stephen P.; JUDGE, Timothy A; SOBRAL, Filipe (2010). Comportamento Organizacional. São Paulo, Pearson Prentice Hall. p.147.

sido el camino seguido por el sector, con el objetivo de lograr un mayor espacio en la definición de sus estrategias.

Las industrias fabricantes de muebles se están adaptando a una gestión sostenible con el medio ambiente, debido a la presión de los consumidores y las cargas regulatorias, lo que obligó a diseñar productos, sistemas de producción y distribución que reduzcan al mínimo los impactos ambientales.

La mayoría de las industrias de muebles generan distintos tipos de residuos, incluidos los sólidos, que son residuos de madera y otros materiales usados; líquidos, que son los que derivan de las soluciones químicas y de lavado; los residuos gaseosos que se originan, especialmente, de procesos de pulido, lijado y pintura de madera.

Con la constante y creciente preocupación por los problemas ambientales, la industria de muebles en la región Noroeste deberá adaptarse poco a poco a la nueva realidad de sustentabilidad. Dias¹⁵⁸ afirma que la calidad de vida de los seres humanos es una condición para el progreso, cuyas propuestas para la política de desarrollo debe ser integral y basada en la perspectiva de uso de los recursos naturales, pero siempre que se preserven para las generaciones futuras. Por lo tanto, el cambio de un desarrollo depredador hacia el desarrollo sustentable en armonía con la naturaleza tiene numerosas implicaciones que modifican la organización social y productiva que produce y reproduce la desigualdad y la pobreza.

Hoy en día, la industria de muebles ha experimentado cambios significativos en su base productiva y, por lo tanto, de gestión y una velocidad muy grande para adaptarse a las nuevas condiciones de apertura comercial de la economía. El salto tecnológico para algunas industrias, especialmente el segmento estandarizado, permitió el crecimiento significativo de la producción de muebles, lo que permite hacer frente a un mercado que se ha servido previamente por los centros de los muebles que se instalan en Brasil.

Los empresarios industriales al relata sobre el diseño futuro de su empresa, demuestran un sentido de orgullo por su historia, dificultades que fueron superadas, conquista de los mercados y la constitución natural de un polo de

¹⁵⁸ DIAS (2009), op cit. p 32

muebles en la región. Igualmente, revelan que en promedio el segmento aumentó su producción y, por lo tanto, sus ingresos en un 20% en 2011 respecto a 2010.

La mayoría apunta al aumento continuo de 20% de su producción en 2012. Este aumento se debe a las buenas condiciones de la economía brasileña, programas de gobierno, por las personas que construyen sus casas y necesitan comprar los muebles.

Los empresarios industriales declaran que:

Cada año ampliando el proceso de producción, la mejora, la compra de nuevos equipos (...) sirven a varias tiendas de la cadena en todo el estado (provincia). Simplemente no se produce más por no tener condiciones de estructura física y equipamiento (Empresario A).

El plan es tener un crecimiento del 20%. (...) Cada tres meses es necesario el lanzamiento de nuevos productos para ser innovador, ya que el mercado mantiene una dinámica con una gran velocidad en términos de modernidad (Empresario F).

Trabajamos con una línea de la serie de muebles considerado planeados seriados, nuestro cliente es la clase B y C. (...) Vamos a invertir en *design* osado en los muebles y contratar más vendedores (Empresario J).

Todas las empresas están invirtiendo en su negocio, con buenas perspectivas de expansión y aumento de ventas. Se percibe que aparecen industrias especializadas con líneas de productos específicas.

La industria de muebles en la región se caracteriza por el establecimiento de varios procesos, relacionados con diferentes materiales y una variedad de productos finales. Debido a los cambios estructurales y de mercado, las industrias se están especializando en ciertos tipos de muebles como cocina, baño, oficina, tapicería, etc., a pesar que falta mano de obra calificada, ya que todos están en un proceso de crecimiento continuo.

En la evaluación de los empresarios es necesario avanzar más, necesitan innovar, ampliar la infraestructura, calificar la mano de obra y buscar nuevos mercados.

La necesidad de incrementar la infraestructura y ampliar la producción, inevitablemente contratar más gente. (...) Y esta misma gente capacitada internamente. (...) a partir de la infraestructura finalizada, vamos a formalizar alianzas con la

cadena de tiendas, ya que han llegado hasta nosotros por nuestros productos (Empresario B).

La compañía pondrá en marcha en febrero de 2012 en São Paulo, la nueva colección de mobiliario, para este evento se invita a todos los comerciantes, clientes de Brasil y revistas especializadas que publican artículos sobre muebles (...) La empresa invierte en diseño con el objetivo de alcanzar un mercado externo creciente (...) la compañía está lanzando un nuevo segmento en la línea de la tapicería, hemos identificado un nicho diferenciado (Empresario C).

Lo que necesitamos primero es mano de obra calificada. Somos capaces de hacer un producto muy bueno, tenemos todo en mano (...) tenemos representantes. (...) la amplitud de la empresa se encuentra en Río Grande do Sul, Santa Catarina y el estado de Paraná (Empresario F).

Para conquistar nuevos mercados, los empresarios destacan la importancia de la inversión en infraestructura y en personal, la importación de materias primas y la logística para la distribución de productos industriales. Menciona la importancia de contar con mano de obra más calificada, la necesidad de aumentar la producción y productividad para identificar su cuota de mercado.

La demanda de muebles es muy segmentada, varía con el nivel de ingresos de la población y el comportamiento de algunos sectores de la economía, especialmente en la construcción.

Los nuevos desafíos de gestión se complementan con un mundo que es cada vez más competitivo y rápido, ahora requieren estructuras organizativas más flexibles y capaces de ofrecer rápidas rotaciones al cambio, a la autonomía profesional, motivación y nuevas formas de capital de trabajo que puede soportar las ventas en plazo.

Mi principal problema es la falta de capital de trabajo. Empecé la empresa desde el principio, yo quería crecer. El cliente no es un problema para mí. Si yo tuviera las instalaciones en un lugar más adecuado tendría más ventas. (...) Con un espacio más grande tendría como invertir y contratar a más personas (Entrepreneur G).

Lo más desafiante es mantener el mercado, tanto en el ámbito financiero, como en la producción y comercialización. (...) Lo que define si una empresa va a permanecer en el mercado son sus productos. (...) Actualmente tener una línea de productos con un diseño innovador que cautiva al minorista es el mayor desafío (Empresario J).

El desafío más grande que tengo es mi cambio personal, porque

me tengo que adaptar al nuevo mercado diario. Si me pongo a trabajar este detalle, sé que voy a conseguir transmitir a mis colegas. (...) Otro detalle es que los muebles a medida nunca van a desaparecer porque siempre habrá gente que necesita para llenar espacios específicos en sus residencias (Empresario E).

Los empresarios informan sobre sus principales limitaciones, tal como la necesidad de:

- 1 - Incrementar las habilidades en finanzas;
- 2 - Producción y comercialización;
- 3 - Mejora de la entrega del producto;
- 4 - Contratación de mano de obra calificada y actualizada;
- 5 - Trabajar con indicadores de margen de contribución y margen de rentabilidad;
- 6 - Tener productos diferenciados.

El entorno empresarial es cada vez más complejo, a menudo, los eventos sociales y económicos de alcance mundial llegan rápidamente y fuerzan la reestructuración de la organización. Las nuevas tecnologías y formas de organización del trabajo han dado a las empresas una mayor dinámica que cambian los paradigmas. Estos cambios han requerido nueva posición como la gestión frente a una realidad diferente y de cambio constante.

El cambio es demasiado rápido, nos lleva a tener que cambiar también. A veces pensamos que teníamos un producto adecuado en el mercado y de pronto nos dimos cuenta de que había algo más que el producto, tuvimos que cambiar los modelos. Estos son hechos importantes que a veces dan desaliento (Empresario F).

Al comienzo la empresa no tenía clientes, nadie conocía la compañía. Trabajamos con cualquier producto, inclusive reformas de muebles. Empezamos de manera muy humilde. (...) Muchos de los servicios que ofrecimos no recibimos el pago. (...) Hoy estamos en una situación muy distinta, ya no hay que salir en busca de clientes, pues la mayoría vienen hasta nosotros, comparecen a nosotros (Empresario D).

Hace 15 años cuando decidí producir una serie de muebles, se hizo una propuesta a los empleados, para ser competitivos, nos tendrían que producir 33 conjuntos de muebles por mes. Al mismo tiempo tres funcionarios solicitaron su retiro. Les pareció absurda la propuesta. El otro quedó, pero con ganas de ver para creer. Ellos pensaron que era imposible producir esta cantidad con seis empleados, este cambio ha marcado. En la actualidad con 60 empleados se produce 6000 conjuntos de muebles de baño por

mes. Y ahora nuestro objetivo es duplicar esta cifra de producción (Empresario A).

La mayoría de los empresarios dijeron que el comienzo de las actividades productivas de la empresa fue un gran desafío. Algunos hacen referencia al hecho marcante del cambio de la producción de muebles planificados hacia la producción de muebles estandarizados. A medida que los cambios ocurrían en la empresa, los empleados también adoptaron nuevas formas de trabajar. Otro de los desafíos citados por los propietarios fue conquistar velocidad y la producción a escala.

Robbins¹⁵⁹ presenta seis aspectos específicos que actúan como disparadores para el cambio: la naturaleza de la fuerza de trabajo, la tecnología, las crisis económicas, la competencia, las tendencias sociales y la política mundial.

Pereira¹⁶⁰ destaca que la estabilidad es conocida, no trae sorpresas. El cambio trae lo inesperado, la sorpresa, el desafío, el movimiento. Aún cuando la expectativa de cambio es favorable, nos asegura, a priori, que va a seguir los caminos trazados, por lo tanto la ansiedad, el miedo y la huida.

Cada día son más los cambios, requisitos, cuestiones de notas. Cada vez mas tenemos que mantener la gente y ser capaces de controlar estos cambios. (...) El cambio de la "moda". A veces tenemos suficiente stock de telas que ya no funcionan, hay que cambiar todo. (...) La tecnología de nuestra empresa no requiere de muchas máquinas, no ha cambiado mucho, se produjo un cambio en accesorios tapizados, como el estiramiento, inclinación del respaldo y el brazo. Los que no tenían respaldo largo no se vendió más. (...) Nos hemos asociado con los mismos comerciantes y que tienen contacto directo con el consumidor y nos pasan lo que exigen del mercado, lo que piden que aun no estamos fabricando. Nos basamos en las revistas para actualizaciones, los arquitectos, los *designers* y vamos a mejorar a partir de la tendencia. (...) Tenemos que hacer tapicería de acuerdo con las construcciones. Hoy, por ejemplo, se debe hacer piezas para desmontar, de lo contrario no podrán entrar en el departamento, para que las personas puedan montar y desmontar (Empresario F).

¹⁵⁹ ROBBINS (1999) op cit p.394-423

¹⁶⁰ PEREIRA, M. L. J. de B. (1995). Modelos de Mudança nas Organizações Brasileiras: uma análise crítica. In: BJUR, W.; CARAVANTES, G. R. (Orgs.). Reengenharia ou readministração? Do útil e do fútil nos processos de mudança. (p.108-159). Porto Alegre, AGE. p.116.

Los servicios comenzaron a ser asociado con el proceso. También se ve como un factor de competencia determinante, agregar valor a la producción. Por ejemplo: los servicios de post-venta, instalación y mantenimiento de los productos vendidos, devoluciones y garantías, entre otros.

Mediante el informe de los industriales es visible la preocupación por la necesidad de estar atento a los cambios.

Hubo un trabajo complejo de cambios a partir del proceso tecnológico, la inversión en maquinaria, estructura física, la automatización, las condiciones de mercado para hacer la escala de producción (Empresario I).

Para los cambios ocurridos naturalmente, tenemos un plan estratégico, y cada año se reestructura lo mismo. Hemos cambiado la forma de hacer la gestión. El tema de la tecnología de hoy en día no tiene más comparación, si comparamos hace 10 años, no tenemos más que una máquina de ese momento, el resto fueron inhabilitados todos. (...) Los sistemas de gestión que se despliegan en apoyo mucho más fácil, aunque siempre falta algo. Las personas que trabajan con nosotros tienen un perfil joven, casi todos los empleados son menores de 35 años. (...) Estos jóvenes a menudo vienen aquí sin experiencia, pero los formamos de acuerdo con la cultura de la empresa, pues no veo ningún problema con esto. (...) Tuvimos cuatro consultorías celebradas con el personal de CETEMO de Bento Gonçalves. Evaluaciones que siempre dieron resultados. Cambios de los procesos, *lay out* y siempre estás ganando. (...) Hoy el desafío de la producción es hacer que los empleados participen más, que deben ayudar en los procesos, controles, etc. Hace dos años que contamos con un sistema de control implantado, es distinto y complicado (Empresario J).

Los cambios en el medio ambiente e innovaciones tecnológicas son constantes y requieren una estructura dinámica, pues flexible que agiliza la toma de decisiones. Hoy en día, el cambio es parte de las actividades cotidianas.

En las industrias que trabajan con muebles estandarizados el gran cambio de concepto es el paso de un modelo a otro, la producción de muebles planeados hacia los seriados. La necesidad de modernizar la tecnología y experiencia de un mercado diferenciado, provocando un cambio cultural a través de la transformación de productos destinados a otra clase social.

Además de la tecnología, otros factores de competitividad de la industria de muebles están relacionados con los nuevos materiales, el *design*, la especialización de la producción, distribución y las estrategias de marketing, entre otros. La dinámica de las innovaciones se basa principalmente por aquellas que

se refieren al producto, mediante la mejora del *design* y uso de nuevos materiales. La calidad del producto final es juzgada de acuerdo a las siguientes variables clave: material, *design*, durabilidad, entre otros.

Más que un conjunto de valores y habilidades organizativas, la práctica de gestión identifica y capacita a gerentes que puedan reflexionar sobre su propia realidad y dar más sentido a la rutina del trabajo, dentro de una racionalidad económica, para Chiavenato¹⁶¹:

Entendemos que opuesto a los sistemas capitalistas es esencial que las organizaciones cambien sus paradigmas de aprendizaje, sin embargo, nunca creará un ambiente organizacional que promueve el crecimiento personal y la motivación de sus empleados. (...) Como la demanda de nuevas competencias y continua formación trajo nuevas responsabilidades a las organizaciones: la necesidad de un perfil profesional con el desarrollo de habilidades dentro y fuera del mundo de los negocios

Por lo tanto, identificar e internalizar los principios que guían la acción individual y colectiva, como los mecanismos informales de coordinación y motivación, se ha convertido en una tarea importante para las empresas y sus dirigentes. Estar atentos a estas cuestiones es importante, ya que tales cambios en las organizaciones también reflejan nuevas actitudes y habilidades.

El mayor aprendizaje para mí, quiero decir, cada día debe ser un día de cambio, el mercado dicta las reglas, las personas dictan los conceptos de movilidad y lo que quieren, tenemos que estar preparados y al frente de este proceso. Cuando aparece una nueva tendencia tenemos que estar atentos, y muchas veces el empleado no está preparado para esto. Así que tenemos que romper esos paradigmas, tenemos que saber qué imponer, para no pecar y quedar atrás. Pues los cambios suceden muy rápido, en todos los sentidos. (...) es casi como hoy mirar un coche, no sé cuál es el coche más bello, puede tener concepto de la marca, en que reventa usted va a comprar y también va en la otra, y con frecuencia se confunde, no se sabe lo que se va a comprar. Con los muebles es lo mismo, no podemos dejar una ventana abierta, y para eso hay que estar siempre innovando. Innovar e innovar. Lo que he aprendido que tienes que estar innovando. Si no innovo alguien innova en tu lugar. (Empresario A).

¹⁶¹ CHIAVENATO, Idalberto (2004). *Gestão de Pessoas: e o novo papel dos recursos humanos Organizacionais*. Rio de Janeiro, Elsevier. p 4.

Los cambios vinculados a la innovación se basan en nuevas formas de pensar y darse cuenta de las oportunidades, que a menudo son un paso adelante en el contexto del mercado.

(...) Yo me considero un emprendedor nato, no tengo miedo, cuando oímos que tendrá una recesión en Brasil, pienso en lo que debo hacer para evitar esta recesión, no me acobardo ante eso. Otro aspecto, la prensa anunció que la industria tuvo un crecimiento nulo el último año, no estoy pensando en eso. Pues hacia poco tiempo había contratado a una constructora para comenzar el nuevo pabellón. Así que no estoy preocupado, la prensa anuncia lo que otros predicán. Necesito saber cuáles son mis condiciones y qué hacer. Si otros se detienen, yo no me detengo, dejo que otros lo hagan. Voy a seguir invirtiendo, porque creo en cómo estoy vendiendo solamente en Rio Grande do Sul [...] Es porque ellos están disfrutando del producto y creen en él. ¿Por qué no voy a ir a otros estados con estos productos, acaso estos mercados no buscan otras redes también? (...) No voy a hablar del nuevo producto antes de lanzar, lo considero como una estrategia. Voy a anunciar en un comercio de la cadena o en una feria en la que participamos. Vamos a lanzar un producto en el mercado correcto, se realizó una encuesta para ver lo que el público desea de distinto y nos estamos preparando para producir, ya tenemos una alianza con los comercios ya mencionadas, son socios. ¿Es una ventana abierta? Si nuestros clientes compran nuestros mesas de baño por qué no iban a comprar este nuevo producto que lanzamos? (...) Tenemos credibilidad, tenemos una marca, vamos a disfrutar de ella. (...) Tenemos una meta de entrega de nuestros productos de 12 días, vamos a mejorar esta meta durante cinco días en 2012 y para 2013 este objetivo debería llegar en 2 días. Porque de esta forma usted no tiene que trabajar con el inventario y ahí es donde vamos a ganar la competición (Empresario A).

Para este empresario en cada cambio hay aspectos que están presentes en la vida cotidiana organizativa, de forma más o menos compleja a veces, pero ejercen presión constantemente en la organización.

Estos cambios tendrán mayor seguridad en la toma de decisiones, han pasado tres años desde que la compañía comprobó cuánto vende cada producto por familia de productos, por regiones, (...) Ahora, en 2012 vamos a hacer un análisis de las ventas mediante los *designers*, y esto permitirá saber si invertir más en el *designer* o no. (...) Hay dos tipos de *designers*: uno que hace a las empresas ganar premios y, a su vez, se hacen conocidos en el mercado, y el otro hace que su producto proyectado se convierta en ventas. En nuestra evaluación, la empresa necesita de los dos, que le da nombre y que vende (Empresario C).

Como cualquier otra profesión tiene que ir en busca de lo nuevo, lo mejor, no existe la comodidad. Hay que innovar para subir el escalón, caso lo contrario nunca seguirá adelante. Los cambios

representan la realización personal y el éxito de la empresa. Esto es un acto de malabarismo, como cada empresario debe ser. Traigo profesionales externos para proyectar. El *designer* que contraté es de Farroupilha. (...) Teníamos dos situaciones de modeladores que han dejado la profesión y con el tiempo se convirtieron en propietarios de negocios. En el caso de Clair, por ejemplo, (socia de la empresa), trabajó varios años en la empresa y con el conocimiento que tenía, pensó que podría abrir una empresa también. Eso es lo que digo las personas que no deben trabajar toda su vida aquí, sino mañana, cuidar de su propio negocio, lo que deja un buen resultado para la empresa (...) El sector de la tapicería tiene una gran competencia, hay una materia prima que proviene de China. En su forma actual existe una cierta desindustrialización en el país, ya que las fábricas cerraron sus puertas. El gobierno quiere cobrar impuestos a los productos manufacturados, causando un desempleo bastante grande (Empresario F).

La actividad empresarial requiere el control y la mejora es constante, por lo que la innovación puede tener lugar en un entorno fértil. En este sentido, Campos¹⁶² acentúa que el conocimiento se está convirtiendo en el factor más importante para la supervivencia de los individuos, las empresas y la sociedad. "Sin embargo, la gestión del conocimiento dentro de las organizaciones, debe centrarse en posturas, actitudes y habilidades de su capital intelectual, pues no sólo conocimientos técnicos, abriendo el camino para seguir siendo competitiva con una nueva propuesta, la organización orientada al aprendizaje, que necesita un nuevo perfil profesional.

Para los empresarios, está claro que cada día debe ser un día de cambio, ya que el mercado dicta las reglas y, en este caso, son los mismos empresarios los que necesitan para mantenerse a la vanguardia del proceso, porque de esta forma hace que el mantenimiento de la competitividad e innovación se mantenga descubriendo anticipadamente las nuevas tendencias.

En términos regionales, el sector ha estado dando sus primeros pasos en la búsqueda de una organización más coherente vertical y horizontal. En 2005 se formó la Asociación de Industrias Muebleras del Noroeste do Rio Grande do Sul, que tiene sólo una parte de la industria. Aun incipiente, pero a medida que da sus primeros pasos en relación con otras asociaciones, en términos estatales y nacionales, tales como la Asociación de Industrias de Muebles del Estado de Rio

¹⁶² CAMPOS, Vicente Falconi (2004). O Valor Recursos Humanos na Era do Conhecimento. Minas Gerais, INDG Tecnologia e Serviços Ltda.

Grande do Sul / MOVERGS y la Asociación Brasileña de Fabricantes de Muebles / Abimóveis atraer más miembros y el sector industrial sin duda será más fuerte.

En la historia industrial regional, se avanzó mucho en la innovación y el aprendizaje, pero con el mercado global, hay dinámicas de otras áreas que operan en el mismo sector, para haber un mejor desempeño organizacional en las industrias, el aprendizaje de los gerentes debe ser constante. Estos también pueden limitar o restringir el rendimiento, sobre todo cuando es inflexible y resistente al cambio. Es importante tener en cuenta que el aprendizaje no es permanente, ya que un cambio trajo el buen desempeño de la organización en el pasado no garantiza el mismo éxito en el futuro.

Se identificaron varios factores que dificultan la implementación de iniciativas, como la formación de un mayor número de fabricantes de muebles profesionales. El segmento emplea mucha mano de obra y esta no está suficientemente calificada de acuerdo a las necesidades de la industria.

Para superar esta dificultad, el SENAI de Santa Rosa / RS está invirtiendo en la capacitación de mano de obra calificada, la promoción de la capacitación laboral y formación operativa específica, pero hay pocas personas que han buscado esta mejora.

Incluso para la industria, los propietarios prefieren llevar a cabo la formación individual por medio del aprendizaje tácito mediante la observación. Este factor puede ser el resultado de una cultura adoptada en el pasado porque la mayoría de los propietarios se originó en otras industrias, lo que les impide tener una visión hacia la calificación profesional.

La industria de muebles tiene que someterse a una transformación competitiva mediante la inversión en el aprendizaje y la innovación en sus procesos productivos. La innovación y automatización pueden auxiliar e interferir en el proceso productivo que puede ser sostenida en el tiempo.

La capacidad de cambiar depende del nivel de competencia de los individuos dentro de la organización visando asimilar lo nuevo, estar en constante aprendizaje con el fin de lograr un rendimiento competitivo.

Como se ve, el aprendizaje debe ocurrir en todos los niveles de la organización y en todas sus actividades. El papel dinámico de la existencia de

estrategias de aprendizaje deben ser claros y objetivos formalizados institucionalmente.

Hacemos hincapié en el valor de aprendizaje, pero la complejidad del proceso puede ser "conflictivo o conservador", pues el "desaprender y volver a aprender" a ciertos niveles es en realidad un proceso muy difícil.

Existen muchos enfoques para el aprendizaje organizativo, estos son difíciles de determinar e identificar sinergias. A veces es más fácil ver la diversidad entre las diferentes formas de cómo las organizaciones delimitan sus resultados o sus procesos. El desarrollo de una idea tiene un gran valor en la organización, ya que esto es aceptado socializado y permitiendo la continuidad de los mismos.

El esfuerzo por la búsqueda de la competitividad e innovación implica un enfoque del comportamiento de los propietarios. Este nuevo comportamiento es el hecho de que la modernización debe buscar en forma conjunta por un grupo de empresarios que tienen intereses y problemas comunes. Para ello es necesario que todas las acciones de modernización tecnológicas y de gestión implementada sea el resultado de inversiones compartidas por los empresarios, de acuerdo con las nuevas directrices del entorno socio-económico, a saber, la asociación tanto con las instituciones responsables de la producción de ciencia y tecnología, así como las tres instancias de gobierno, co-responsables por la introducción de las políticas en este escenario.

Los empresarios de este sector no son muy conscientes de que el desarrollo es impulsado por los esfuerzos colectivos y este grupo de empresas no se ha definido como un clúster. A pesar de sus limitaciones y deficiencias configura el escenario de muebles en el Estado (provincia). Será de esta capacidad de aprendizaje, de cooperación, de innovar su forma de gestionar el negocio con las industrias relacionadas al sector para alcanzar los niveles de excelencia que demanda el mercado.

Por supuesto, a través de esta investigación la motivación para el aprendizaje organizativo, se produce por la necesidad de aprender a tratar con la incertidumbre del medio, especialmente en los mercados y avances tecnológicos.

La calificación de los involucrados en el sector puede generar una innovación organizativa de prácticamente toda la industria. Por lo tanto, la innovación no es vista aquí sólo como una introducción de nuevos equipos o el lanzamiento de nuevos productos, sino que, incluso la participación de nuevas formas de articulación entre los diferentes agentes e instituciones económicas.

En la secuencia se describe la realización de este trabajo, con sus interpretaciones y sugerencias para el sector de muebles en la región Noroeste del Estado de Rio Grande do Sul.

2.3 Propuesta para el desarrollo del sector

El sector de muebles en la región Noroeste posee vínculos importantes, pero también deficiencias significativas. Pero además, algunos de los vínculos existentes proporcionan propuestas para mejorar los resultados obtenidos por las empresas, en cuanto a los vínculos no inexistentes, se proponen ajustes para la su estructuración en el sector.

Para que la industria de los muebles pueda reestructurarse se proponen actividades y acciones que se ejecutarán a partir de la definición de objetivos con un enfoque en la consolidación del sector como polo de desarrollo generador de riquezas, trayendo como resultado la interconexión de los vínculos productivos en vista de la sustentabilidad económica, social y ambiental

Se puede observar en la región que las acciones alrededor de este sector son muy tímidas. Prácticamente cada empresa desarrolla sus actividades desde su negocio, aunque existen experiencias prometedoras como constitución de redes de cooperación e INDUMÓVEIS desarrollados por la propiedad local, pero con un impacto todavía bastante bajo en comparación con el potencial establecido.

El sector de muebles se caracteriza por presentar diversos tipos de negocios en la generación de bienes y productos, como la madera para la construcción, muebles y artefactos. Con poca integración vertical y horizontal entre ellos con los proveedores y clientes.

Predomina el trabajo individual, pero con buena ocupación de mano de obra y la redistribución del ingreso, ya que es un sector cuyas empresas se distribuyen en casi todos los cien municipios de la región. Es evidente que las ventajas superan a las desventajas regionales, con perspectivas de mercado y la apertura al gran avance tecnológico.

Con la propuesta de este modelo será posible que los empresarios de muebles articulados hagan algo para mejorar y desarrollar su negocio, llegar a nuevos mercados a través de la introducción de un modelo de planificación, que va desde el origen de la cadena de producción al consumidor final, en la búsqueda de resultados en el ambiente organizativo y regional.

La tecnología utilizada en los emprendimientos de muebles es tradicional, pero existen empresas con maquinaria más sofisticada, como las industrias de muebles estandarizados. Se observa que la mano de obra es poco calificada, por lo tanto, hay una baja tasa de alfabetización, pero con el potencial de calificación de mano de obra y la generación de riqueza para el sector.

Se puede observar que la mayor interacción entre algunas empresas es con entidades de composición las cuales tienen representatividad y fuerza debido a la unión que conducen a la expansión de las negociaciones, tanto en la compra y venta de sus productos. La adquisición de nuevas tecnologías, tales como maquinaria y equipo, es llevada a cabo por las empresas debido a las visitas en eventos y ferias del segmento. Por otra parte, a través de las asociaciones de empresarios tienen representatividad en reuniones estratégicas de desarrollo de los municipios a través de los comités, los proyectos y las sesiones, sin embargo subutilizadas.

Con el objetivo de proporcionar el desarrollo del sector se ha creado la asociación INDUMÓVEIS, que reúne un grupo de empresarios en torno de objetivos comunes; esta asociación ha creado una feria comercial que se celebra anualmente en la ciudad de Santa Rosa y está en su cuarta edición. Desde su segunda edición se agregaron las empresas del sector de la construcción, con el objetivo de dar amplitud y representatividad al segmento.

2.4 Desafíos y Oportunidades para el Desarrollo

El sector de muebles en el contexto regional presenta desafíos y oportunidades para su desarrollo. En la tabla siguiente se muestran un resumen de las etapas relacionadas con los vínculos de la cadena productiva que se perciben en el contexto de las industrias ubicadas en la región.

Tabla 6 - Etapas de la cadena productiva

Productor	1ª Industria	2ª Industria	Distribución	Consumidor	Adicionales a la cadena Productiva
Insumos	Aserraderos	Industria de Muebles	Transportes	Comercio Mayorista y Minorista	Producción y comercialización de productos para la industria de muebles
Plantas	Industria de paneles	Industrias de laminados	Almacenamiento	Servicio de explotación	Servicios de mantenimiento técnico y reparación de máquinas y equipos
Reforestación	Madera para construcción	Marcos	Comercialización		La providencia de uniformes y equipo de seguridad
Extracción Forestal	Producción de carbón	Industria de la construcción	Distribución		Design Services
Servicio especializado en la silvicultura, bosques Transporte de maderas	industria de celulosa y papel	La producción de marcos, paneles, particiones y otros artefactos de madera			Tratamiento de residuos
	Consumo doméstico e industrial				Servicios técnicos especializados

Fuente: Elaboración propia

En la figura anterior se muestran los vínculos de la cadena de producción. Una vez que estos vínculos son estructurados en la región, la cercanía de los que participaron del segmento puede tener distintos beneficiarios en virtud de su escala:

Productores: teniendo en cuenta que la región está compuesta por una estructura agraria de baja concentración, se puede predecir que como estímulo y capacitación para la siembra de estos bosques manejados y la restauración de las Áreas de Preservación Permanentes en el proceso de degradación, tendrán un retorno financiero que desarrollan sus propiedades, y la posibilidad de que se les presenten para salir del proceso de monocultivo.

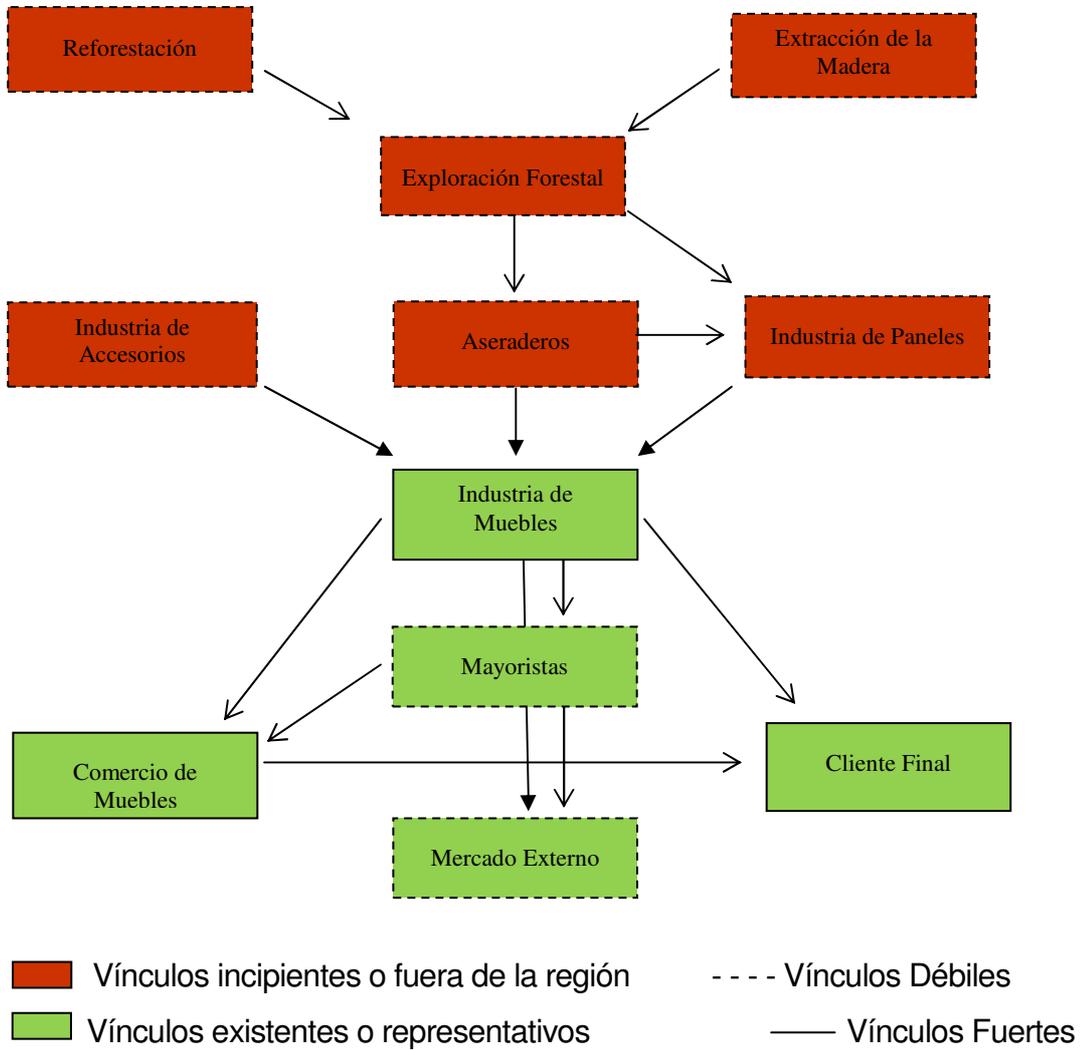
Sector de Muebles: para este sector la adquisición de materias primas ha encarecido y dificultado considerablemente los últimos años, las propuestas de este estudio son una opción para reducir los costos de producción y hacer que los fondos generados por el sector sigan en la región.

Empleados: la generación de empleo e ingresos se puede fomentar de manera bastante amplia con las tendencias y propuestas que este estudio busca presentar. La falta de empleo es un problema que afecta a casi todas las regiones, es uno de los problemas que pueden ser reducidos, ya que los trabajadores pueden trabajar en la plantación, en el corte controlado, transporte, procesamiento e industrialización de la madera.

Consumidor final: gran parte de los muebles producidos por las industrias de la región son de costo considerablemente más alto, debido al precio de la materia prima que se utiliza. En la producción de esta materia prima en la región de operación de las industrias, el consumidor tiene ahora una ganancia significativa, ya que el costo final de los productos manufacturados se puede reducir, pues se refleja en productos más accesibles en los comercios.

A partir del diseño de la cadena de producción se presenta una descripción identificando las dificultades y deficiencias de cada vínculo en relación con la industria de muebles. Con el objetivo de una mejor presentación, los vínculos se estructuraron de la siguiente manera:

Ilustración 15 - Modelo Propuesto



Fuente: Elaboración propia

Se percibe que la región Noroeste tiene que buscar una nueva estrategia competitiva en que la diferenciación del producto sea esencial, especialmente en el fortalecimiento e integración de los vínculos.

2.5 Desafíos que se deben cumplir

Después del análisis del estudio, se propone un modelo amplio, que sintetiza los vínculos y los principales desajustes del sector. Esta propuesta se basa en diez áreas que se complementan entre sí, que tienen que ser planificadas y trabajadas, que son: la cultura, los insumos, recursos humanos, la tecnología, gestión, el procesamiento, crédito, la infraestructura de mercado y el producto.

Proceso Cultural:

- Reducción de la cultura individualista y la expansión de la cultura cooperativa de las empresas;
- Integrar e interactuar los ambientes de negocios y los vínculos de la cadena productiva con los gobiernos locales;
- Presentar ventajas sobre la reforestación a largo plazo;
- Implementación de una visión de empresario emprendedor.

Materia-prima/Insumos:

- Fomento y ampliación de los incentivos para la reforestación económica;
- Incentivos para la estructuración de viveros en la región con alta calidad genética;
- Implementación de los parámetros de calidad, legalización y la regularidad de abastecimiento de madera producidas en la región;
- Reducción de los costos para compra de madera colectivamente;
- Estandarización de secado y almacenamiento de madera para el mercado regional.
- Proporcionar la investigación de materiales alternativos y especies de madera;
- Introducción de nuevas fuentes y materias primas con el fin de minimizar la escasez de madera en mediano plazo;
- Mediar la adquisición de maquinaria y equipo que proporcionará precisión y productividad a las empresas;

- Propuestas de alteraciones en el diseño de productos con características regionales;
- Reposición de equipos y suministros para los empresarios con el valor de mercado diferenciado;

Recursos Humanos:

- Mejora de la mano de obra especializada para el segmento de muebles locales;
- Proporcionar aumento de los niveles de educación a los funcionarios y empresarios;
- Fomentar con los empresarios una mayor participación en los cursos de capacitación ofrecidos (principalmente controles, administración, finanzas y marketing);
- Aplicar diariamente las técnicas presentadas en la formación;
- Proporcionar una mayor participación como expositores en ferias y eventos regionales.

Tecnología:

- Estructuración de la cadena de producción;
- Implementación y manejos de reforestación con alta genética;
- Implementación de un centro de formación tecnológica regional;
- Mayor utilización de la capacidad productiva en los proyectos;
- Aplicación de nuevas tecnologías en el proceso de aserrado de madera;
- Adaptar la maquinaria tecnológicamente al sistema de producción;
- Fomentar la implantación de una industria de laminados.

Gestión:

- Emprendimientos organizados;
- Emprendimientos con sectores definidos;
- Espacio e infraestructura adecuados;
- Ambientes de acuerdos con las normas técnicas de seguridad.

Transformación

- Cumplimiento de la legislación ambiental;
- Acceso a la tecnología de la información;
- Las líneas de producción pertinentes;
- Diseños apropiados;
- Instalaciones eléctricas adecuadas;
- Los productos de calidad en el uso y el acabado.

Crédito:

- Organizar las líneas de crédito específicas a los vínculos de la industria;
- Políticas normativas para los empresarios para acceder a líneas de crédito para maquinaria, equipo y capital de trabajo;
- Provisión de recursos de acuerdo a las necesidades de los empresarios;

Infraestructura:

- Emprendimientos instalados en el lugar adecuado y de fácil acceso;
- Incentivos fiscales para las Pymes;
- Formulación de políticas públicas específicas para el segmento.

Mercado y producto:

- Realizar un estudio y ofrecer productos con características específicas para los mercados pre-definidos de la región;
- Aumentar la escala de producción;
- Proporcionar el acceso a investigación del perfil de la demanda sobre el consumidor final;
- Ajustar la fabricación de productos para que sean fáciles de montar y transportar;
- Prestar asistencia técnica y pos venta;
- Búsqueda de información de marketing para los mercados internos y externos;

- Solicitar apoyo de los organismos de promoción para las exportaciones;
- Actuar para la minimización de la competencia predatoria (menor precio para conquistar al cliente).

2.5.1 Oportunidades

- Existencia de la Asociación INDUMÓVEIS instalado en 2005;
- La fuerza de voluntad, el espíritu empresarial, la cultura familiar y persistencia de los empresarios;
- Flexibilidad y adaptabilidad a los cambios ante el mercado;
- Las asociaciones establecidas y representativas, la INDUMÓVEIS y Unimobile;
- Facilidad de comunicación y acceso logístico;
- Apoyo a la inversión de las instituciones de gobierno (Federal, Estadual y Municipal);
- Capacidad para la realización de eventos;
- Vocación para fabricación de muebles en la región;
- Apoyo de los gobiernos municipales;

2.5.2 Objetivo

Integrar los vínculos de la cadena productiva de muebles en la región Noroeste del Estado de Rio Grande do Sul, el fortalecimiento de su producción y comercialización con el fin de generar riqueza y los ingresos para promover el desarrollo sustentable.

2.5.3 Resultados Esperados

Planificar acciones en las actividades de la producción de muebles proponiendo soluciones a través de proyectos e incentivos para aumentar el nivel económico, social, ambiental, tecnológico y político, de la cadena productiva de muebles.

Resultado 1 – Segmento de muebles estructurado en la región.

Resultado 2 - Los vínculos de la cadena de producción reforzada.

Resultado 3 - Números y datos económicos favorables para la economía local.

Resultado 4 - Las empresas con una alta productividad.

Resultado 5 - Evolución tecnológica especializada.

Resultado 6 - Las empresas situadas en zonas sin riesgo para el medio ambiente y entorno social.

Resultado 7 - Aumentar el número de emprendimientos.

2.5.4 Actividades Pronosticadas

- Implementar un programa de reforestación económico;
- Capacitación, Formación y valorización del Trabajo;
- Asociaciones, Cooperativas y organización del sector;
- Promoción y Prospección del mercado Nacional e internacional del Sector de Muebles;
- Facilitar la construcción de infraestructuras industriales en los distritos de muebles en las principales ciudades;
- Medio ambiente, legalización, Investigación, desarrollo e innovación.

Actividad 01: Implementar un sistema de programas económicos y reforestación para las industrias de la región Noroeste de Rio Grande do Sul.

- Implementación de viveros comerciales y la difusión de las nuevas tecnologías para la producción de plantas en vivero;
- Promover la asistencia técnica; (Promover conferencias, cursos de capacitación sobre la siembra, el manejo y la conducta de los bosques, la promoción de días de campo, visitas técnicas a / con los agricultores y los técnicos, integración técnica con agroforestales);
- Proponer líneas de crédito para el sector forestal;
- Fomentar la creación de empresas de corte de los bosques y el transporte de materias primas;
- Fomentar la organización de los carboneros a partir de objetivos comunes;
- Estimular la creación de asociaciones, cooperativas regionales de los productores;

Actividad 02: Capacitación, Formación y Valorización del Trabajo

- Capacitación Empresarial;
- Aumentar el nivel educativo de los emprendedores;
- Medidas destinadas a reducir el consumo de energía eléctrica en las empresas;
- Integrar las instituciones de educación e investigación en apoyo al sector de muebles;
- Orientación sobre la cooperación y las asociaciones;
- Estructurar una sola asociación de fabricantes de muebles en la región;
- Fortalecer la gobernabilidad y protagonismos locales;
- Crear Cámaras sectoriales tecnológicas del segmento de muebles.

Actividad 03: Asociaciones, Cooperativas y Organización del Sector.

- Orientación relativa a las asociaciones y de Cooperación;
- Implementar y estructurar una organización (asociación) sólo en la región de muebles;
- Fortalecer la gobernanza y los protagonismos locales.

Actividad 04: Promoción y Prospección de mercado nacional e internacional del Sector de Muebles

- Desarrollar un logotipo del Sector de Muebles;
- Preparar sitio del Sector de Muebles;
- Desarrollo de un plan de acción y planificación para la participación en ferias, eventos a nivel regional y provincial.

Actividad 05: Viabilizar la construcción de la infraestructura en los distritos industriales en las principales ciudades de muebles:

- Definir y adquirir las áreas para compra e instalación de parques industriales en las principales ciudades de muebles (Santa Rosa, Santo Cristo, Três de Maio, Ijuí, Três Passos, Tenente Portela, Ibirubá, etc.);
- Preparar el proyecto de ejecución de obras de infraestructura y galpones de producción y administración de tales distritos industriales;
- Facilitar las obras de infraestructura y la construcción de galpones de producción y administración de los distritos industriales;
- Asistir al proceso de transferencia de los fabricantes de muebles ubicados en zonas no aptas;
- Desarrollar y ejecutar el proyecto de una central de compras;
- Desarrollar y ejecutar el diseño de la casa del artesano y del mobiliario (Show Room) en la región;
- Desarrollar y ejecutar proyectos para la instalación de aserraderos;

- Mediar negociaciones de los agentes productivos con organismos de financiación para la adquisición de una línea de crédito específica para la implantación de parques industriales;
- Proyección de utilización productiva de las empresas de muebles;
- Desarrollar proyectos de estructuración de un parque tecnológico basado en la planificación de la producción y el mercado.

Actividad 06: Medio ambiente, Legalización, Investigación, Desarrollo e Innovación

- Adquisición de beneficios para proyectos de reforestación. Promover la participación de los agricultores y empresarios en ferias y eventos;
- Desarrollar metodologías para reducir y utilizar los residuos;
- Fortalecer el sistema municipal de medio ambiente;
- La legalización de uso de la madera para el segmento de muebles.

Para que la cadena de muebles pueda prosperar se necesitan requisitos estructurales tales como:

- Formación de un grupo de gestión que harán relaciones con otras organizaciones que pueden proporcionar apoyo al sector;
- Uso de la figura de INDUMÓVEIS como entidad que pueda coordinar, planificar y ejecutar acciones a favor del sector productivo;
- Desarrollar un plan que integre los vínculos abarcando el sector de muebles;
- Entre otros no diagnosticados en este estudio.

En la región, la reforestación financiada por inversores privados es incipiente, lo que se observa que faltan reglas claras e incentivos propuestos por las agencias de crédito (como las líneas que cuestan / o inversiones), y el establecimiento de normas para este tipo de inversiones y retorno a largo plazo.

A partir de la demanda la cadena de muebles ofrece a los agricultores una nueva oportunidad de actividad productiva vinculada a la cobertura forestal,

tratando así de atender a dos preocupaciones: el cumplimiento de la legislación vigente y satisfacer las necesidades económicas de los productores rurales y de las industrias del sector de muebles.

Un punto destacado de la propuesta presentada, para implementar este modelo de integración entre los vínculos de la cadena productiva, la región poco a poco se unirá a esta iniciativa, lo que permite en corto tiempo una racionalización de costos y la logística de integración con muchas ventajas. Con bosques cerca de aserraderos con plantas para fabricación se evita el mantenimiento de stocks y corte temprano, reduce el costo de transportes, así como la garantía de materia prima.

En la región hay muchos profesionales de las entidades vinculadas con conocimientos sobre el sector, como los maestros, agrónomos, veterinarios, ingenieros forestales, técnicos agrícolas, administradores, y los propios empresarios que pueden actuar directamente en la implementación de esta propuesta de interrelación de los vínculos de la cadena de producción.

CONCLUSIÓN

Este estudio permitió generar reflexiones sobre el cambio y el aprendizaje en la perspectiva de la sostenibilidad del sector de muebles en la región Noroeste del Estado de Rio Grande do Sul. Examinadas las situaciones en la trayectoria, las políticas, las acciones y los cambios organizativos dirigidos a la sostenibilidad se presentan las conclusiones.

La diferencia se encuentra en la adopción de modelos de aprendizaje y su interrelación con sus habilidades, que se configuran más como máquinas y cerebros, debido a las estrategias adoptadas y utilización de los recursos disponibles.

De acuerdo con el planeamiento de la investigación, la hipótesis y los objetivos se concluyen:

Los modelos de aprendizaje adoptados por algunos empresarios pueden ejemplificarse como una "visión miope" que no les permite ver al mundo de manera diferente, lo que en parte reduce la percepción de otras formas de negocios, dirige la visión de una sola dirección sin permitir la flexibilidad y la adaptabilidad, por lo tanto, limita la innovación.

En el ámbito de la gestión los cambios organizacionales, genera resistencias múltiples en varios niveles en la mayoría de las industrias debido a la poca utilidad de normas técnicas que regulan los requisitos básicos y las actividades en el sector de muebles y el bajo nivel de habilidad de la mayoría de los empresarios; esta revelación justifica la afirmación anterior "miope". Muchos de ellos nunca han oído hablar de algunas de las herramientas de control, a excepción de unas visitas de técnicos de las universidades o consultorías realizadas a las industrias. Como el dueño no conoce las herramientas, inhibe la búsqueda de ayuda.

Este tema es poco conocido todavía, o tal vez desconocido para el empresario, hace que el desconocido sea rechazado. Su desempeño en la mayoría de las industrias sigue sin una planificación formal. Por eso, son necesarios los

controles operativos (costos), el control, gestión de datos y especialmente la gestión.

Las industrias que presentan deficiencias en el sector financiero practican la venta de sus productos dando más tiempo a sus clientes para pagar a sus proveedores. Con esta práctica es necesario buscar capital circulante en las organizaciones bancarias. Este factor causa una dependencia, un círculo vicioso, por las empresas porque necesitan adquirir sus insumos, hacer el pago en el plazo establecido por el proveedor.

Sin embargo, las entradas permanecen en stock, pues para hacer la venta al cliente no se practica lo mismo, ya que se le da un mayor número de días o incluso vendiendo con cheques diferidos. Estos cheques se cambian en los bancos, en períodos anteriores a su vencimiento. Los bancos utilizan la política de descuentos de interés para la transacción efectiva.

Este estudio muestra que el modelo adoptado para llevar a cabo las prácticas de negocios está mal, forzando a que muchas industrias sigan siendo rehenes del sector bancario, sin antes realizar un análisis de la situación que enfrentan. En un intento por mejorar su situación, terminan contratando más personas para producir más.

Los cambios en la forma de actuación y administración, como en la producción, con un mínimo de stock, la flexibilidad en la producción, la gestión financiera, la adopción de formas de transporte rápido y eficiente, una mayor cooperación entre las industrias podría traer cambios importantes y nuevos conceptos.

Algunos conceptos que adquieren una gran importancia en este trabajo son: la identificación de una gran parte del aprendizaje a través de la observación y comparación posterior, que se caracteriza por los distintos niveles de aprendizaje, relacionados con la cultura, adopción de nuevas tecnologías y mecanismos de gestión.

Pequeños empresarios carpinteros que fabrican muebles planificados, que tienen como perspectiva trabajar con modelos de producción de muebles estandarizados, esta estrategia puede ser identificada como equivocada, ya que necesariamente no se convertirá un carpintero en industrial debido a las

diferencias en los modelos de producción y de aprendizajes que son necesarios y las peculiaridades de cada modelo (estandar o planificado).

Las industrias de la región no tienen un patrón definido de sus productos. Al comparar con otros países, como Dinamarca e Italia, mundialmente famosos por su escuela de *design*. Así mismo, en el caso de Taiwán el *design* de sus muebles están determinados por los importadores, en su mayoría estadounidenses. En general, los modelos fabricados en la región, foco de este estudio, son copias de modelos disponibles en el mercado internacional, los cuales se conocen a través de exposiciones, revistas o prototipos presentados por los posibles compradores, que han sido proyectados por los diseñadores convencionales de las propias industrias.

Algunas empresas invierten en divulgación de su marca, normalmente las industrias que fabrican muebles más sofisticados, distinguiéndose de los demás. Pero a menudo reproducen sus modelos por las empresas más pequeñas, a veces pertenecientes al sector informal, trabajando con una fracción del costo, perjudicial a los demás.

El panorama de la industria de muebles de la región apunta a la necesidad de un nuevo paradigma de producción, por lo tanto, las empresas tienen que pasar por una transformación competitiva sostenible. Esto implica la búsqueda de soluciones innovadoras, especialmente en la reestructuración del modelo de ejecución de los procesos de producción, la integración de la cadena productiva, la implementación de los sistemas adaptativos, la reconfiguración y expansión de la red que agrupa algunas industrias.

Casi la totalidad del sector de muebles en la región Noroeste está constituida por familias. Hay peculiaridades, tienen fortalezas y debilidades, lo que resulta de interacción entre la familia y los negocios. Sin embargo, es la falta de la comprensión lo que conduce las posibles consecuencias de una serie de problemas en el contexto de la organización que no se mencionan en este estudio.

Aunque el segmento de muebles planificados es el sector más importante, presenta una mayor dispersión y menor índice de productividad. Esto se explica por el uso de numerosos procedimientos, la naturaleza típicamente artesanal, la

producción de una variedad de productos, muchas veces invalidando ganancias de escala proveniente de diversas especialidades.

Las industrias de muebles de madera de la región poseen ventajas competitivas, potencial de crecimiento, una gran cantidad de trabajo y el desarrollo que se ha logrado, sin sincronización o la interconexión entre los distintos sectores involucrados.

Todavía hay muchas necesidades que deben satisfacerse, los factores de cooperación e intercambio, que pueden alterar el desarrollo actual y su posición frente al mercado de un nuevo posicionamiento competitivo y significativo.

Muchas empresas del sector de muebles, tienen características comunes, son pequeños negocios familiares. Cuentan con esta fuente principal de sus ingresos para sus familias, cuyos procesos de organización son, en muchos casos informales y la propiedad de la organización está todavía al mando de su fundador; la mayoría de estas industrias operan en la producción de muebles planificados.

El segmento de muebles planificados es el más importante, también tiene un mayor grado de dispersión y menor índice de productividad. Esto se explica por el uso de numerosos procedimientos, la naturaleza típicamente artesanal, la producción de una variedad de productos para que haya una gran cantidad de esfuerzo, las economías de escala a menudo inviables desde distintas especializaciones.

Como se ha señalado, la mayor parte de la maquinaria y el equipo tiene varios años de uso. Trayendo un retorno lento o sin muchos recursos para los distintos cortes. Se observa que muchas industrias no tienen el capital para nuevas inversiones, abandonando la modernización de equipos tecnológicos.

El sector en conjunto puede facilitar la intermediación de compras, incluidas las importaciones de maquinaria y equipo. Con ofertas de cursos de cualificación, las proposiciones que apuntan a un mayor aprendizaje de técnicas modernas, máquinas, herramientas y sistemas de ayuda para elaboración de proyectos técnicos.

Existe una necesidad de capacitación de los empresarios y trabajadores en la gestión, involucrando la participación de áreas (innovación, estrategia, personas, finanzas, costos, ventas, comercialización y fabricación de productos).

Se recomienda la consolidación y expansión de redes organizativas implementadas, que será una gran ventaja competitiva para la región y las industrias que forman parte del segmento.

La necesidad de ampliar la capacidad de aprendizaje y adquisición de una expresión organizacional, hará que el aprendizaje y los cambios aparezcan como una actividad que valoran el potencial humano, la interacción social, el aprendizaje colectivo, el uso del conocimiento tácito por modos de conversión para que todo funcione para modificar conductas y percepciones en la búsqueda de beneficios para todos.

Como se observa en lo modelo presentado, los vínculos, la mejora y ampliación de la cadena de los muebles se pueden estructurar y completar con los esfuerzos de las entidades establecidas en la región.

Estas entidades, principalmente la INDUMÓVEIS, que fue fundada por los propios empresarios, así como la colaboración de las instancias públicas se unieron a los esfuerzos para consolidar una visión y perspectivas de futuro uniendo los vínculos de la cadena productiva. Discutiendo e perfeccionando el modelo, conducente a la expansión y la competitividad del sector.

La INDUMÓVEIS fortalecida representa la unión del sector, será la entidad que cumple las necesidades comunes de las empresas de muebles y conquiste la atención del gobierno federal y de los ministerios. Esta estructura es de suma importancia, por lo tanto, ayudara en toda la cadena productiva del sector ganar más fuerza con las empresas asociadas y acercarse a la realidad del mercado.

Estructurar comités técnicos y comisiones de apoyo en la realización de diagnósticos estratégicos de su desempeño, seminarios, capacitaciones y servicios de asesoramiento a las empresas asociadas para un mejor rendimiento y el fortalecimiento de los vínculos que conforman el sector.

En este sentido, la INDUMÓVEIS es una entidad icono de toda la cadena de producción ejerciendo la difusión del conocimiento, junto con la oportunidad de obtener la admiración y la profesionalización del sector.

Con este apoyo muchas industrias que trabajan con muebles estandarizados y planificados pueden crecer, desde que implementen los cambios tecnológicos y procesos organizativos. Permitir el aprendizaje e innovación es un medio de la sostenibilidad, lo que permite la competitividad de la cadena de producción.

A partir del modelo propuesto es evidente la importancia de fortalecer cada vínculo en el segmento de muebles, reposicionando las prácticas de reforestación, la extracción y el uso de la madeira, sobresaliendo en un mercado prometedor.

Por último, esta investigación no tenía la intención de agotar el tema, sugiere la continuidad de la misma, incluyendo nuevos contenidos, como la profundización de las organizaciones familiares.

BIBLIOGRAFIA

- ADIZES, Ichak (1990). Os Ciclos de Vida das Organizações. São Paulo, Pioneira.
- ANTONELLO, C. S. (2005) A Metamorfose da Aprendizagem Organizacional: uma revisão crítica. En: RUAS, R.; ANTONELLO, C. S.; BOFF, L. H. (org). Aprendizagem organizacional e competências. Porto Alegre, Bookman.
- ARGYRIS, Chris; SCHÖN, Donald (1978). Organizational Learning: a Theory of Action Perspective. Reading/Mass, Addison-Wesley.
- ASHLEY, Patrícia A. (2005). Ética e Responsabilidade Social nos Negócios. São Paulo, Saraiva.
- BACHA, C.J.C (2000). Cadeia madeira/móveis. *En: D. ZYLBERSZTAJN; M.S. IANK; P.F. AZEVEDO; C.J.C. BACHA; I. HERRMANN; F.S. PEROBELLI; M.F. PAES LEME, Apoio a instalação dos Fóruns de Competitividade nas cadeias produtivas couro/calçados, têxtil, madeira/móveis e fertilizantes. São Paulo, PENSA.*
- BARDIN, L. (1979). Análise de Conteúdo. Lisboa, Edições.
- BATALHA, Mário Otávio; SILVA, Andrea Lago (2007). Gerenciamento de Sistemas Agroindustriais: definições, especificidades e correntes metodológicas. BATALHA, Mário Otávio (Coord.), Gestão Agroindustrial, São Paulo, Atlas.
- BAUER, Rubem (2009). Gestão da Mudança: caos e complexidade nas organizações. São Paulo, Atlas.
- BAUMAN, Zigmund (2000). Em busca da política. Rio de Janeiro, José Zahar Editor.
- BERGER, P. e LUCKMANN, T. A. (1980). construção social da realidade. Petrópolis, Vozes.
- BOHM, David (1998). A Totalidade e a Ordem Implicada. São Paulo, Cultrix.
- BONETI, Lindomar Wesler (1999). A Produção do Conhecimento como Fator de Inserção Social. Ijuí, Ed. UNIJUI.
- BROSE, Markus, HÖFLER, Claudio Edilberto; BÜTTENBENDER, Pedro Luis (2008). Uma diocese Inovadora: a trajetória de Santo Ângelo (RS). En: LIDERANÇAS PARA A DEMOCRACIA PARTICIPATIVA. Ed Goiânia, UCG.

BÜTTENBENDER, Pedro Luís; ROTTA, Edeimar; HÖFLER, Claudio Edilberto (2010). O Cooperativismo Inserido na Evolução da Região Noroeste. En: cooperativismo Na Região Noroeste do Rio Grande do Sul: experiências de gestão cooperativa e de promoção do desenvolvimento. Porto Alegre, SESCOOP/RS.

CAMPOS, Vicente Falconi (2004). O Valor Recursos Humanos na Era do Conhecimento. Minas Gerais, INDG Tecnologia e Serviços Ltda.

CARDOSO, Heden; FREIRE, Luis Carlos (2003). Mudança e aprendizagem nas Organizações. In Mudança Organizacional: teoria e gestão. Org. Suzana Maria Valle Lima. Rio de Janeiro. Editora FGV. P164

CHIAVENATO, Idalberto (2004). Gestão de Pessoas: e o novo papel dos recursos humanos Organizacionais. Rio de Janeiro, Elsevier.

CLARO, Priscila Borin de Oliveira, CLARO, Danny Pimentel e AMÂNCIO, Robson (2008). RAE – Revista de Administração, São Paulo, v.43, n.4, p.289-300, out./nov./dez.

COUTINHO, L., et al (1999). Design na Indústria Brasileira de Móveis. Curitiba, Alternativa Editorial.

DALLABRIDA, Valdir Roque; HÖFLER, Claudio Edilberto; STOFFEL, Janete; DEL VALLE, Tanísia (2007). Gargalos e perspectivas da cadeia madeiro-moveleira da Região Fronteira Noroeste – RS. En: Gestão, Inovação e Desenvolvimento: Oportunidades e desafios para o desenvolvimento da Região Fronteira Noroeste. Brasil. Ijuí, Ed UNIJUI.

De GEUS, Arie (1988). A Empresa Viva: como as organizações podem aprender a prosperar e se perpetuar. Rio de Janeiro, Campus.

DIAS, Reinaldo. Gestão Ambiental: responsabilidade social e sustentabilidade. São Paulo, Atlas, 2009.

DENZIM, N. (1984). Interpretando as Vidas de Pessoas Comuns: Sartre, Heidegger e Faulkner. Revista de Ciências Sociais, Rio de Janeiro, v.27, n.1 p. 29 a 43.

DETONI, Teresinha Lúcia; PEREIRA, José Heitor (2005). Relação entre as Prática de Aprendizagem Organizacional e a Gestão Ambiental. In: Anais do XXV Encontro Nacional de Engenharia de Produção. Porto Alegre, RS Brasil, 29 de out. a 01 de Nov.

DIBELLA, A.J.; NEVIS, E.C. (1999). Como as organizações aprendem: uma estratégia integrada voltada para a construção da capacidade de aprendizagem. São Paulo, Educator.

DOWBOR, L. (1999). A Gestão Social em Busca de Paradigmas. In: RICO, E.; RAICHELIS, R. (orgs). Gestão Social: uma questão de debate, São Paulo, Educ – PUC – SP.

DRUCKER, P. F. (1980). Administração em tempos turbulentos. São Paulo, Livraria Pioneira Editora.

EBOLI, Marisa (2001). Um Novo Olhar Sobre a Educação Corporativa – Desenvolvimento de Talentos no Século XXI. En Joel Souza Dutra: Gestão por Competências: um modelo avançado de gerenciamento de pessoas? São Paulo, Editora Gente.

FERREIRA, Aurélio Buarque de Holanda (2001). Miniaurélio Século XXI: o minidicionário da língua portuguesa. Rio de Janeiro, Nova Fronteira.

FERREIRA, Victor Claudio Paradela; et al (2009). Modelos de Gestão. 3ª ed. Rio de Janeiro, Editora FGV.

FLEURY, Afonso e FLEURY, Maria T. L. (1997). Aprendizagem e Inovação Organizacional: As experiências de Japão, Coréia e Brasil. 2ª ed., São Paulo, Atlas.

FLEURY, Maria Teresa Leme, et al (1989). Cultura e Poder nas Organizações. São Paulo, Atlas.

FLEURY, Maria Tereza Leme (2001). Aprendizagem e Gestão do conhecimento. In: Gestão por Competências: um modelo avançado para gerenciamento das pessoas/organizador: Joel Souza Dutra. São Paulo: Editora Gente.

FREITAS, Maria Ester de (1991). Cultura organizacional, grandes temas em debate. Revista de Administração de Empresas (RAE) da FGV, São Paulo, julho/setembro.

GARVIN, D. A. (2000). Construindo a organização que aprende. En: Harvard Business Review / Gestão do Conhecimento. Rio de Janeiro, Campus.

GIL, A. C. (1999). Métodos e técnicas de pesquisa social. 5. ed. São Paulo, Atlas.

GOMES, Romeu (1994). A Análise de Dados em Pesquisa Qualitativa. En: MINAYO, Maria Cecília de Souza (org.). Pesquisa Social: teoria, método e criatividade. Petrópolis, Rio de Janeiro, Vozes.

HALL, Richard H. (2004) Organizações: estruturas, processos e resultados. São Paulo, Prentice Hall.

HAWKEN, Paul, et all (1999). Capitalismo Natural: criando a próxima revolução industrial. São Paulo, Editora Cultrix.

HERNANDEZ, José Mauro da Costa; CALDAS, Miguel P. (2001). Resistência à Mudança: uma revisão crítica. RAE - Revista de Administração de Empresas. v. 41, n. 2, Abr./Jun.

HÖFLER, Claudio Edilberto; VETORATTO, Helga; BENATTI, Marilei (2002). Projeto Estruturante da Rota Turística do Rio Uruguai. Comitê Regional de Turismo. Impreso. Santa Rosa/RS.

- JONES, S. (1985). The analysis of depth interviews. In: WALKER, R. (Org.) Applied qualitative research . Aldershot (Hants), Gower.
- LAPLANTINE, François (1988). Aprender Antropologia. São Paulo, Brasiliense.
- MATURANA, Humberto; VARELA, Francisco (1995). A árvore do conhecimento: as bases biológicas do conhecimento humano. Campinas, Editora Psy.
- MAXIMIANO, Antônio Cesar Amarú (2004). Teoria Geral da Organização: da revolução urbana a revolução digital. São Paulo, Atlas.
- _____ (2008). Teoria Geral da Administração. São Paulo, Atlas.
- MILLS, D.Q. (1991). Rebirth of the corporation. New York, John Wiley & Sons.
- MINAYO, M. C. S. et al (1994). Pesquisa social: teoria, método e criatividade. Petrópolis, Vozes.
- MINTZBERG, Henry (2006). Criando Organizações Eficazes: estruturas em cinco configurações. São Paulo, Atlas.
- MONTGOMERY, C.A.; PORTER, M.E. (1998). Estratégia. A busca da vantagem competitiva. Rio de Janeiro, Campus.
- MORGAN, Gareth (1996). Imagens das Organizações. São Paulo, Atlas.
- MOHRMAN, Susan Albers, MOHRMAN, Allan M. (1995). Mudanças organizacionais e aprendizado. En: Galbraith, Jay R. Organizando para competir no futuro. São Paulo, Makron Books.
- MOTTA, Paulo Roberto (2001). Gestão contemporânea: a ciência e a arte de ser dirigente. Rio de Janeiro: Record.
- MOTTA, Fernando Claudio Prestes; VASCONCELOS, Isabela Francisca Freitas (2008). Teoria Geral da Administração. São Paulo: Cengage Learning, p 247.
- NOGUEIRA, Arnaldo José (2007). Teoria Geral da Administração para o século XXI. São Paulo: Ática.
- NONAKA, I.; TAKEUCHI, H. (1999). Organización Creadora de Conocimiento. Mexico: Oxford University Press.
- PEREIRA, Maria Isabel; SANTOS, Sílvio Aparecido dos. (2001). Modelo de Gestão: uma análise conceitual. São Paulo: Pioneira.
- PEREIRA, M. L. J. de B. (1995). Modelos de Mudança nas Organizações Brasileiras: uma análise crítica. In: BJUR, W.; CARAVANTES, G. R. (Orgs.). Reengenharia ou readministração? Do útil e do fútil nos processos de mudança. (p.108-159). Porto Alegre: AGE.
- PFEFFER, Jeffrey; SUTTON, Robert (2009). Gestión Basada en la Evidencia. In Patrícia Boniatti. Teoría de la Decisión. Apostilla de Clase. Posadas.

PETTIGREW, A.M. (1989). A Cultura das Organizações é Administrável? In FLEURY, M. T. L. e FISCHER, R.M. Cultura e Poder nas Organizações. São Paulo: Atlas.

PETERS, T. (1989). Prosperando no Caos. Belo Horizonte: Ed Harbra.

POUTREL, J. M.; WASSERMAN F. (1977). Prise en compte de l'vironnement dans les procedures d'aménagement. Paris: Ministère de l'Environnement et du Cadre de Vie.

RICHARDSON, Roberto Jarry; WAINWRIGHT, David (1999). Pesquisa Social, métodos e técnicas. Capítulo 6. São Paulo: Ed. Atlas, 3ª Ed.

RIO GRANDE DO SUL. Secretaria da Coordenação e Planejamento. Departamento de Estudos Econômicos e Sociais e de Planejamento Estratégico [e] Departamento de Coordenação e Acompanhamento de Projetos de Desenvolvimento Econômico e Tecnológico (2006). RUMOS 2015: estudo sobre desenvolvimento regional e logística de transportes no Rio Grande do Sul: documento síntese. / SCP. DEPLAN-DCAPET. Porto Alegre: SCP. 473p.

ROESE, M. (2000). Política industrial e de C&T regional: sistemas de inovação regionais. O caso da aglomeração moveleira de Bento Gonçalves/ RS. Revista Eletrônica de Administração. v. 6, n. 4, UFRGS, novembro.

ROGERS, Paul; BLENKO, Márcia (2009). Como los Claros Roles de Decisión Mejoran el Desempeño Organizacional. In Patrícia Boniatti. Teoría de la Decisión. Apostilla de Clase. Posadas.

ROBBINS, S. P. (1999). Mudança Organizacional e Administração do Estresse. Comportamento Organizacional. Rio de Janeiro: LTC.

_____. (2005). Comportamento organizacional. São Paulo: Pearson Prentice Hall.

ROBBINS, Stephen P.; JUDGE, Timothy A; SOBRAL, Filipe (2010). Comportamento Organizacional. São Paulo: Pearson Prentice Hall.

RUAS, Roberto; ANTONELLO, Claudia Simone (2003). Repensando os Referenciais Analíticos em Aprendizagem Organizacional: uma alternativa para análise multidimensional. In: Revista da administração Contemporânea. V.7, n. 3. Curitiba: ANPAD.

RUAS, Roberto (2005). Gestão por competências: uma contribuição à estratégia das organizações. In: RUAS, R.; ANTONELLO, C. S. & BOFF, L. H. Aprendizagem organizacional e competências: os novos horizontes da gestão. Porto Alegre: Bookman.

SCHEIN, Edgar H. (2009). Cultura Organizacional e Liderança. São Paulo: Atlas.

SCHERER, Felipe Ost; CARLOMAGNO, Maximiliano Silistre (2009). Gestão da Inovação na prática: como aplicar conceitos e ferramentas para alavancar a inovação. São Paulo: Atlas.

SENGE, Peter (2009). A Quinta Disciplina: arte e prática da organização que aprende. 25ª Ed. – Rio de Janeiro: BestSeller.

SENGE, Peter; et al (2009). A Revolução Decisiva: como indivíduo e organizações trabalham em parceria para criar um mundo sustentável. Rio de Janeiro: Elsevier.

SILVA, José Roberto Gomes da; VERGARA, Sylvia Constant (2003). Sentimentos, subjetividade e supostas resistências à mudança organizacional. São Paulo: Revista de Administração de Empresas, vol.43.

TEIXEIRA, Enise Barth (2003). A análise de Dados na Pesquisa Científica. Importância e Desafios em Estudos Organizacionais. Revista Desenvolvimento em Questão. Ijuí, v 01 n. 002, p. 177-201.

TEIXEIRA, Enise Barth. (2005). Educação Continuada Corporativa: aprendizagem e desenvolvimento humano no setor metal-mecânico. Tese de Doutorado. Universidade Federal de Santa Catarina.

VASCONCELOS, Isabela; MASCARENHAS, André (2007). Organizações em Aprendizagem. São Paulo: Thompson Learning.

VERGARA, Sylvia Constant (1997). Projetos e Relatórios e Pesquisa em Administração. São Paulo: Atlas.

_____. (2003). Gestão de pessoas. 3 ed. São Paulo: Atlas..

_____. (2011). Gestão de Pessoas. São Paulo: Atlas.

VERGARA, Sylvia Constant (2003). Gestão de pessoas. 3 ed. São Paulo: Atlas. p. 09.

WAGNER, John A.; HOLLENBECK, John R (2009). Comportamento Organizacional: criando vantagem competitiva. São Paulo: Saraiva

WARDMAN, Kellie T. (1996) Criando Organizações que Aprendem. São Paulo: Futura.

WATSON, G.(1971). Resistance to change. American Behavioral Scientist, Thousand Oaks, v.14, p. 745, May.

WOOD JR, Thomaz (2009). Mudança Organizacional. 5ª Ed. – São Paulo: Atlas. p. 30.

Sites de Busca

ARMELIN, Marco A. (2010). Responsabilidade Social e as Organizações. Disponível em <http://adm.cneccapivari.br/?q=node/32>. Acesso em 12 de janeiro de 2012.

Cadeia Produtiva - <http://www.abipti.org.br/Agropolos/frames/arranjos.htm>. Acessado em 28/01/2010

CASTRO, Antônio Maria Gomes. Prospecção de Cadeias Produtivas e Gestão da Informação.

<http://www.desenvolvimento.gov.br/arquivo/secex/sti/indbrasopodesafios/trainformacao/art05AntonioGCastro.pdf>. Acesso em 12 de dez. 2011.

Revolução Verde – http://pt.wikipedia.org/wiki/Revolução_verde. Acessado em 24/02/2010.

Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas – SEBRAE. <http://www.sebrae-rs.com.br/institucional.aspx>. Acessado em 12/11/2010

Mapa Conselhos Regionais de Desenvolvimento Estado do Rio Grande do Sul - Wikipedia, IBGE. Acessado em 13/11/2010.

MORAES, Maria Cândida. O Paradigma Educacional Emergente. *PUC/SP/Brasil*. http://www.ub.edu/sentipensar/pdf/candida/paradigma_emergente.pdf. Acessado em 19/06/2011

Se deslindará a la Facultad de Ciencias Económicas y a la Universidad Nacional de Misiones de toda responsabilidad legal que surgiera por reclamos de terceros que invoquen la autoría de la obra de tesis cuya publicación se efectúe.

Además se le informa que Ud. puede registrar su trabajo de investigación en el Registro de la Propiedad Intelectual, no siendo responsable la Universidad Nacional de Misiones y/o Facultad de Ciencias Económicas por la pérdida de los derechos de autor por falta de realización del trámite ante la autoridad pertinente.

Asimismo, notificamos que para obtener el título de “Patente de Invención” es necesario presentar la solicitud de patente dentro del año de la publicación o divulgación. (Art. 5 Ley 24.481).

Firma del Autor

Firma del Director de Tesis

Posadas/AR
Lugar

01 / 11 / 2013
Fecha

APENDICES

APENDICE 01

Lista de las industrias investigadas y su ubicación.

Nombre de la Industria	Localización
Arndt Móveis	Santo Augusto
Artu Móveis	Ijuí
AS Móveis	Horizontalina
Asa Branca	Santo Cristo
Bel Arte Móveis	Santo Cristo
Casagrande Móveis	Santa Rosa
Castelo Branco	Três de Maio
Demoville	Catuípe
Estofados Di Bento	Santa Rosa
Estofados Haus	Santo Cristo
JP Móveis	Giruá
LD Móveis	Ijuí
Madeiraira Mieth	Santo Cristo
Madeiraira Schoffen	Horizontalina
Madeiraira Ziembovicz	Santo Cristo
Madensa	Selbach
Móveis Benetti	Santa Rosa
Móveis Decker	Três de Maio
Móveis Engster	Três Passos
Móveis Freddi	Santa Rosa
Móveis Henkes	Santo Cristo
Móveis Jaeli	Nova Candelária
Móveis Maciel	Quinze de Novembro
Móveis Pedro	Três Passos
Móveis Piratini	Crissiumal
Móveis Stein	Três de Maio
Personale Móveis	Santa Rosa
Radons Móveis	Ijuí
Reiflex	Três de Maio
Tecnimov	Horizontalina

APENDICE 02

Lista de las Industrias en que se realizaron las entrevistas

Nombre de la Industria	Localización
AS Móveis	Horizontina
Casagrande Móveis	Santa Rosa
Estofados Di Bento	Santa Rosa
Estofados Haus	Santo Cristo
JP Móveis	Giruá
Móveis Benetti	Santa Rosa
Móveis Jaeli	Nova Candelária
Móveis Piratini	Crissiumal
Móveis Schuster	Santo Cristo
Móveis Stein	Três de Maio

APENDICE 03

Datos correspondientes a:

- Período de fundación de la industria
- Número de socios
- Ubicación
- Número de empleados
- Tipo de productos manufacturados
- Fuente de capital para mantenimiento de la Industria

Empresa	Fundación	Socios	Municipio	Empleados	Producto	Origen del Capital
Piratini	1950	1	Crissiumal	68	Camas, sillas, mesas.	Propios
Bel Arte Moveis	1994	1	Santo Cristo	6	Muebles tapizados, escuadrias.	Propios
Casagrande Moveis	2001	1	Santa Rosa	18	Muebles en general, y demolición.	Propios, no obstante c/restricción al crédito.
AS Moveis	2006	2	Horizontina	4	Dormitorios y cocinas	Préstamos para maquinaria y equipo.
Demovelli	2009	2	Catuípe	24	Armarios y mesas	Propios
JP Móveis	2009	1	Giruá	3	Muebles residenciales, oficinas y reformas	Propios
Marcelo Moveis	1997	1	Giruá	2	Muebles residenciales, oficinas y reformas en general	Propios, no posee préstamos
Arndt Móveis	2000	2	Santo Augusto	9	Baños, cocinas dormitorios y marcos.	Posee préstamos para capital de giro
Castelo Branco	1989	1	Três de Maio	6	Cocina, dormitorio, baños, salas comerciales.	Posee préstamos para adquisición de maquinas, equipos de informática y automóvil.
Madensa	1977	2	Selbach	9	Muebles, marcos, carrocerías y beneficios de la madera.	Posee préstamos p/ adquisición de vehículo
Móveis Decker	1982	2	Três de Maio	19	Sillas y mesas	Posee préstamos para capital de giro.
Móveis Pedro		2	Três Passos	4	Muebles, cocinas, dormitorios y baño.	Préstamos para capital de giro, el plazo, pago al proveedor muchas veces es menor que el cobro del clientes.
Madeira Schoffen	1989	3	Horizontina	7	Marcos y Muebles a medida.	Propio.
Engster Móveis	2003	1	Três Passos	7	Camas (cucheta) sillas y mesas.	Calificación interno, solamente en la contratación.
Radons Móveis	1995	1	Ijuí	5	Cocinas, dormitorios.	Calificación realizado conforme la necesidad identificada
Artu Moveis	1930	5	Ijuí	9	Muebles residenciales, comerciales, marcos.	Calificación realizado conforme la necesidades ministrada por el gestor
Móveis Maciel	1991	2	Quinze de Novembro	6	Dormitorios, cocinas marcos.	No son realizadas prácticas
Móveis Jaeli	2000	2	Nova Candelária	47	Cocinas de fibra media densidad	Realiza prácticas siempre que haya necesidad. Interno y externo
LD Móveis		2	Ijuí	6	Muebles planeados.	Prácticas interna
Estofados Di Bento	1995	2	Santa Rosa	27	Tapizados, puffs y sillas sofisticadas.	Propios
Madeira Mieth	2008	1	Santo Cristo	25	Ventanas, venecianas, guillotinas y marcos para puertas.	No acostumbra descontar títulos, pero posee préstamos para compra de maquinas y

						equipos
Moveis Benetti	2002	1	Santa Rosa	6	Muebles comerciales y residenciales	Utiliza recursos propios
Móveis Fredi	1980	2	Santa Rosa	9	Muebles comerciales y residenciales	Descuenta parte sus títulos y tiene préstamos a largo plazo para compra de maquinas e equipos.
Móveis Henkes	1950	2	Santo Cristo	6	Muebles residenciales	
Personale Móveis	2005	2	Santa Rosa	13	Muebles residenciales, comerciales y restauración.	
Tecnimov	1997	1	Horizontalina	24	Muebles p/ escritorio, escolares, mesas, sillas, muebles p/ comedor.	Recursos propios, pues descuenta cerca de 30% títulos, por el plazo de pago al proveedor debe ser menor que el pago de los clientes, así no queda sin capital de giro.
Estofados Haus	1995	2	Santo Cristo	5	Confecciones de tapizados.	Propios, también posee préstamos.
Móveis Stein	1990	2	Três de Maio	50	Muebles de baño	Posee préstamos para capital giro, compra maquinas y equipos
Refleix	1999	1	Três de maio	22	Muebles oficina, escolar y sillas tapizadas.	Tiene préstamos para comprar maquinas y equipos.
Asa Branca	1993	2	Santo Cristo	23	Muebles planeados residenciales y comerciales.	Recursos Propios.
Marcenaria Ziembovicz	1982	2	Santo Cristo	12	Muebles planeados residenciales (dormitorios, cocinas, baños, comedor), muebles planeados para profesionales (salones de belleza (peluquerías), escritorios) y la fabricación de aberturas en madeira.	Propios.

Datos correspondientes a:

- Tipo de producción utilizado por la industria
- ¿Cuáles son las regiones que vende sus productos?
- Utiliza La Planificación Estratégica
- Participa en Redes de Cooperación
- Vende en Redes Comercios
- Adopta la política de comercialización

Empresa	Tipo de Producción	Ventas Brasil	Planeamiento Estratégico	Participa Red de Cooperación	Vende p/ Red de Comercios	Política Mercadológica
Piratini	Seriado	RG, SP, RJ	Si formalmente	Indumoveis	Becker, Tok Lar	Invierte en la promoción, hace la publicidad / carpetas, catálogos, ferias promocionales y representantes comerciales, sitio
Bel Arte Moveis	Planificado	RS	No desarrolla	Indumoveis	no	Ferías, revistas especializadas, material promocional
Casagrande	Planificado	RS, SC	No desarrolla	No	no	Ferías
AS Moveis	Planificado	RS	No desarrolla	Indumoveis	no	Ferías y folletos promocionales
Demovelli	Planificado	RS,SC	No desarrolla	No	no	Ferías, materiales promocional catálogos folletos, representantes comerciales
JP Móveis	Planificado	RS	No desarrolla	No	no	No desarrolla publicación
Marcelo Moveis	Planificado	RS	No desarrolla	No	no	No desarrolla promoción, publicidad por medio radio y diarios regionales
Arndt Móveis	Planificado, y seriados	RS	empezando a desarrollar	Red Unimóbile	no	Participa de ferías, hace propagandas por radio y diarios, no desarrolla promociones, no posee sitio internet, trabaja representantes comerciales
Castelo Branco	Planificado	RS	No posee	No	no	Participa ferías, hace propagandas en diarios y radios locales, no posee todavía sitio internet.
Madensa	Planificado	RS	No posee	No	no	Participa ferías regionales, uso de internet, hace promoción, propaganda por radios y diarios.
Móveis Decker	Planificado	RS, SP	No posee	Red Indumoveis	no	Trabaja con representantes comerciales, pues no hace divulgación.
Móveis Pedro	Planificado	RS	No posee	no	no	No realiza inversiones en publicidad, conforme gestor a mejorar propaganda es ofrecer un producto de buena calidad, o marketing de boca en boca.
Madeira Schoffen	Planificado	RS	No posee	no	no	solamente posee política de precios y plazos definidos
Engster Móveis	Planificado	RS, SP, RJ	No posee	No	no	Publicidad por radio y periódicos regionales, y participa de ferías.
Radons Móveis	Planificado	RS	No posee	Red Inimóbile	no	Participa de ferías, hace propaganda en periódicos, radios, sitio internet, no tiene equipo de ventas.
Artu Moveis	Planificado	RS	No posee	Móveis Missioneiro	no	Participa ferías regionales, realiza publicidad radios y periódicos, sitio en internet.
Móveis Maciel	Planificado	RS	No posee	no	no	No realiza publicidad, promoción, no participa ferías, no existe relacionamiento con clientes y consumidores.
Móveis Jaeli	Seriado	RS	Desarrolla con CETEMO.	Red Indumoveis	no	Participa de ferías, rodadas de negocios nacionales e internacionales, hace publicidad, catálogos, sitio, representante comercial, política precios y plazos.

LD Móveis	Planificado	RS	No posee	no	No	Ferias como expositor, relacionamiento con clientes, no invierte en publicidad.
Estofados Di Bento	Planificado y seriado	RS, SC	Desarrolla hasta 2009.	Red Indumoveis	No	Ferias y rodadas de negocios, publicidad sitio, catálogos, representantes comerciales, y comercio exclusivo en Santa Rosa
Madereira Mieth	Planificado y seriado	RS	No posee	no	No	Sitio, publicidad en radio local y mantiene relacionamiento con sus clientes.
Moveis Benetti	Planificado	RS	No posee	no	No	Relacionamiento con sus clientes, participa de ferias regionales, asociaciones con arquitectos, catálogos promocionales.
Móveis Fredi	Planificado y seriado	RS, SP	Está empezando a desarrolla Rede Indumoveis	Red Indumóveis	Si	Participa Ferias y rodada de negocios, sitio internet, desarrolla publicidad, radio, periódicos y catálogos promocionales, show room en el centro de la ciudad.
Móveis Henkes	Planificado	RS	No posee	no	no	Participa ferias regionales, relacionamiento con los clientes, política de precio y plazos, no desarrolla catálogos y folletos, no tiene sitio.
Personale Móveis	Planificado	RS	No posee	no	no	Participa ferias, buen relacionamiento clientes, no invierte en publicidad.
Tecnimov	Seriado	RS, SC	Si desde 2003	Red Indumoveis	Red Indumoveis	Participa de ferias, rondas de negocios, comercio propio, folletos, catálogos, sitio, publicidad, TV, política plazos, representantes comerciales.
Estofados Haus	Planificado	RS	No posee	no	no	Política de precios y plazos; promociones; anuncios en radios, periódicos y revistas; regalos; folletos...
Móveis Stein	Seriado	RS, SC	desarrolla planeamiento con la Red Indumoveis	Red Indumoveis	Red Indumoveis	Publicidad, radios, periódicos, banners, show room, sitio internet, promociones, ferias y rondas de negocio.
Refleix	Seriado	RS	Si	Red Indumoveis	Red Indumoveis	Publicidad en sitio, catálogos promocionales, representantes comerciales, ferias y rondas de negocio.
Asa Branca	Planificado	RS	No posee	No	No	Ventas en la propia industria o e-mail y teléfono
Marcenaria Ziembovicz	Planificado	RS; RJ	No posee planeamiento	Indumóveis	Indumóveis	Publicidad, catálogos promocionales, radios y periódicos. Ferias, asociaciones con arquitectos y designs en RS y Rio de Janeiro.

Los datos relativos a:

- Entrenamiento de los empleados
- Política de comercialización adoptada
- Si los empleados tienen la libertad de ejercer / propuestas de cambios o mejoras
- Gestión Ambiental
- Invierte en Innovación

Empresa	Entrenamiento de colaboradores	Política Mercadológica	Colaboradores: Libertad de ejercicio	Gestión Ambiental	Invierte en innovación
Piratini	Si realiza interno/externo	Invierte en la promoción, hace publicidad / carpetas, catálogos, ferias promocionales y representantes comerciales, sitio	Si	si	Si
Casagrande Moveis	Interno por el propietario	Ferias, revistas especializadas, material promocional	si	si	Si
AS Moveis	Interno por el propietario	Ferias	no	si	Si
Demovelli	Entrenamiento interno	Ferias y folders promocionales	Si	si	Si
JP Móveis	No ofrece entrenamiento	Ferias, material promocional catálogos folders, representantes comerciales.	Si	si	Si
Marcelo Moveis	Entrenamiento interno administrado por el propietario	No desarrolla publicación	si	si	Si
Arndt Móveis	Desarrolla entrenamiento interno y externo (profesionales tercerizados).	No desarrolla promoción, publicidad por medio radio y periódicos regionales	Si	si	Si
Castelo Branco	Entrenamiento desarrollado internamente por gestor	Participa de ferias, hace propagandas por radio y periódicos, no desarrolla promociones, no posee página de internet, trabaja con representantes comerciales		si	Si
Madensa	Entrenamiento internamente pasado por funcionarios más experimentados	Participa ferias, hace propagandas en periódicos y radios locales, no posee aun página de internet.	xxxxxxx	si	Si
Móveis Decker	No desarrolla	Participa ferias regionales, uso de internet, hace promoción, propaganda por radios y periódicos.		si	Si
Móveis Pedro	Dispone de entrenamientos	Trabaja con representantes comercias, no obstante no realiza		si	si

	internos y externos siempre que sean necesarios.	divulgación.			
Maderera Schoffen	Cuando sea necesario	No realiza inversiones en publicidad, conforme al gestor la mejor publicidad es ofrecer un producto de buena calidad, el marketing de boca a boca.	no	si	Si
Engster Móveis	Entrenamiento interno, solamente en la contratación	solamente posee política de precios y plazos definidos	si	si	si
Radons Móveis	Entrenamiento se realiza conforme la necesidad identificada.	Publicidad por radio y periódicos regionales, y participa ferias.	no	Si	Si
Artu Moveis	Conforme la necesidad, administrada por el gestor	Participan ferias, hace propaganda en periódicos, radios, sitio internet, no tiene equipo de ventas.	si	si	Si
Móveis Maciel	No se realiza entrenamientos	Participa ferias regionales, realiza publicidad radios y periódicos, sitio en internet.	xxxxxxx	Si	Si
Móveis Jaeli	Realiza entrenamientos siempre que haya necesidad internamente y externo.	No realiza publicidad, promoción, no participa ferias, no existe relacionamiento con clientes y consumidores.	Si	Si	Si
LD Móveis	Entrenamiento interno	Participa de ferias, ruedas de negocios nacionales e internacionales, hace publicidad, catálogos, sitio, representante comercial, política precios y plazos.	xxxxxxx	Si	Si
Estofados Di Bento	Entrenamiento interno y externo	Ferias como expositor, relacionamiento con clientes, no invierte en publicidad.	No	si	Si
Madereira Mieth	Entrenamiento ministrado internamente	Ferias y ruedas de negocios, publicidad, sitio, catálogos, representantes comerciales, y comercio exclusivo en Santa Rosa	no	Si	Si

Moveis Benetti	Entrenamiento interno y a veces externo.	Sitio, publicidad en radio local y mantiene relacionamiento con sus clientes.	no	Si	Si
Móveis Fredi	Entrenamiento interno.	Relacionamiento con sus clientes, participa de ferias regionales, asociaciones con arquitectos, catálogos promocionales.	si	Si	Si
Móveis Henkes	Entrenamiento interno.	Participa Ferias y rondas de negocios, sitio internet, desarrolla publicidad, radio, periódicos y catálogos promocionales, show room en el centro de la ciudad.	No	si	si
Personale Móveis	Entrenamiento interno	Participa ferias regionales, relacionamiento con los clientes, política de precio y plazos, no desarrolla catálogos y folletos,	no	Si	Si
Tecnimov	Entrenamiento interno y externo	Participa en ferias, buen relacionamiento clientes, no invierte en publicidad.	si	Si	Si
Haus Estofados	Entrenamiento interno,	Participa de ferias, rondas de negocios, comercio propio, folletos catálogos, sitio, publicidad, TV, política plazos, representantes comerciales.		Si	Si
Móveis Stein	Entrenamiento es interno,	Política de precios y plazos; promociones; anuncios en radios, periódicos y revistas; regalos; folletos...	xxxxxxx	Si	Si
Refleix	Entrenamiento interno	Publicidad, radios, periódicos, banners, show room, sitio internet, promociones, ferias y rondas de negocio.	no	Si	Si
Asa Branca	Entrenamiento interno	Publicidad en sitio, catálogos promocionales, representantes comerciales, ferias y rondas negocio.	si	Si	Si
Marcenaria Ziemboicz	Informal	Ventas en la propia industria o e-mail y teléfono	si	Si	Si
		Publicidad, catálogos promocionales, radios y periódicos. Ferias, asociaciones		Si	Si

		con arquitectos y designs en RS y Rio de Janeiro.			
--	--	--	--	--	--

Los datos relativos a:

- Capacitación de los Empleados
- Si los empleados tienen la libertad de ejercer / propuestas de cambios o mejoras
- Adopta el Índice de Rendimiento
- Invierte en Innovación

Empresa	Entrenamiento de colaboradores	Colaboradores: Libertad de ejercicio	Adopta índice de Desempeño	Invierte en innovación
Piratini	Si realiza interno/externo	Si	si	si
Casagrande Moveis	Interno por el propietario	si	no	si
AS Moveis	Interno por el propietario	no	no	si
Demovelli	Entrenamiento interno	Si	no	si
JP Móveis	No ofrece entrenamientos	Si	no	si
Marcelo Moveis	Entrenamiento interno administrado por el propietario	si	no	si
Arndt Móveis	Desarrolla entrenamiento interno y externo (profesionales tercerizados).	Si	No	si
Castelo Branco	Entrenamiento desenvuelto internamente por gestor	xxxxxxx	si	si
Madensa	Entrenamiento internamente pasado por funcionarios más experimentados	xxxxxxx	No	si
Móveis Decker	no desarrolla	xxxxxxx	no	si
Móveis Pedro	Dispone de entrenamientos internos y externos siempre que sean necesarios.	Xxxxxx	no.	si
Madreira Schoffen	Cuando sea necesario	no	no	si
Engster Móveis	Entrenamiento interno, solamente en la contratación	si	no	si
Radons Móveis	Entrenamiento es realizado conforme necesidad identificada.	no	no	Si
Artu Moveis	Conforme necesidad, ministrado por el gestor	si	no	si
Móveis Maciel	No son realizado entrenamientos	xxxxxxx	no	Si
Móveis Jaeli	Realiza entrenamientos siempre que haya necesidad internamente y externo.	si	no	Si
LD Móveis	Entrenamiento interno	xxxxxxx	no	Si

Estofados Di Bento	Entrenamiento interno y externo	no	no	si
Madeira Mieth	Entrenamiento ministrado internamente	no	no	Si
Moveis Benetti	Entrenamiento interno y a veces externo.	no	no	Si
Móveis Fredi	Entrenamiento interno.	si	no	Si
Móveis Henkes	Entrenamiento interno.	no	no	si
Personale Móveis	Entrenamiento interno	no	no	Si
Tecnimov	Entrenamiento interno y externo	si	si	Si
Haus Estofados	Entrenamiento interno,	xxxxxx	no	Si
Móveis Stein	Entrenamiento es interno,	xxxxxxx	si	Si
Refleix	Entrenamiento interno	no	no	Si
Asa Branca	entrenamiento interno	si	no	Si
Marcenaria Ziemboicz	Informal	si	no	Si

ANEXOS

ANEXO 01

Cuestionario utilizado para recoger los datos de las industrias

1. ENCUESTA DE DATOS DE LA EMPRESA

1.1 GENERAL

- Nombre de la empresa:
- Dirección:
- Municipio:
- Teléfono:
- Los titulares de la Sociedad:
- Número de empleados:
- Los principales productos comercializados:
- La estructura corporativa
- Principales materias primas
- Los principales productos de la empresa
- Las inversiones en los tres últimos años
- Estructuración de los recursos humanos
- Indicadores Económicos y Financieros
- Equipo Existente

1.2. HISTORIA DE LA EMPRESA

1.3 GESTIÓN ESTRATÉGICA

Resultados en relación con:

- Estrategia Organizacional
- Estructura Organizacional
- Indicadores de desempeño

1.4 CAPITAL HUMANO

- Estrategias de Recursos Humanos
- Gestión de los Recursos Humanos
- Educación y Formación
- Indicadores de Recursos Humanos

1.5 FINANZAS Y COSTOS

- Gestión Financiera
- Indicadores Financieros
- Costos de administración
- Indicadores de Costos

6 VENTAS Y MARKETING

- Evaluación del Mercado
- Política mercadológica
- Análisis de rendimiento

1.7 PRODUCTO Y MANUFACTURA

- Desarrollo de Productos
- Gestión de la Innovación
- Procesos de Fabricación
- Calidad e Indicadores
- Gestión Ambiental

ANEXO 02

Modelos de Entrevista realizadas en la Industrias del Segmento de Muebles en serie

EMPRESA

1. DATOS DE LA INDUSTRIA

1.1 Datos Generales

- Nombre de la Industria: XY
- Dirección:
- Municipio:
- Número de empleados:
- Actividad de Negocio: Madera y muebles
- Los principales productos comercializados:

Análisis de la Información

Basándose en los datos disponibles de la industria se puede describir que el mismo tiene las siguientes características:

Número de socios

Socios	Funciones / Participación Accionaria
A	Presidente / comparte 50%
B	Vice-presidente / comparte 50%

- El uso de materias primas y sus porcentajes

Materias-primas	%
MDF	40
Sobres de mesa	30
Pinturas	17
Espejos	8
Ferretería	5
Total	100

- Para los productos, existen distintas líneas y modelos, hasta la fecha, la industria

no ha medido y registrado datos relativos para cada compuesto de las ventas e ingresos.

• Sobre los recursos humanos, a través de la tabla de abajo podemos ver el crecimiento registrado en el trienio:

	2006	2007	2008
Funcionarios de la Producción	29	31	49
Funcionarios de la Administración	02	1	04
Total de funcionarios	31	32	53

1.2 Historia de la Industria

Desde hace más de 20 años en el mercado de muebles la industria de muebles se especializa en la fabricación de muebles para baños, tratando de anticiparse a las tendencias, aprovechando las oportunidades y soluciones prácticas para satisfacer las necesidades del consumidor.

Pensando en la continuidad del servicio a la empresa cuenta con maquinaria moderna. También cuenta con un equipo de profesionales bien entrenados y calificados para producir muebles que se destacan por su practicidad, durabilidad y funcionalidad.

La compañía comparte los intereses y conocimientos, en constante búsqueda de nuevas alianzas para hacer frente a los nuevos desafíos en forma conjunta y alcanzar, las expectativas de sus clientes.

1.3 Gestión Estratégica

A continuación se presentan datos sobre la Gestión Estratégica, que se acerca a la Estrategia Organizacional, la Estructura Organizacional e Indicadores de Desempeño.

- Estrategia Organizacional

La gerencia de la empresa se hizo sin planificación estratégica formal, que aun se está definiendo. La industria tiene metas, visión y misión. Sólo los

objetivos de ventas y de producción se trasladan a los empleados, pero no hay participación de los empleados en la planificación de la organización.

La compañía subcontrata los servicios de contabilidad, el mantenimiento y la entrega de la carga.

En cuanto a la inversión, se descubrió que, por lo general, se hace lo necesario para adquirir nuevas tecnologías y mejoras en la calidad, no la utilizan como parámetros de tiempo de respuesta, tasa de ocupación, participación accionaria en la empresa.

El sector administrativo, así como algunas de las máquinas del sector de la producción, se encuentran informatizados. La industria posee un software de gestión industrial, o *For Wood*, da Logic Systems Información. También tiene seguro de la estructura y de las personas.

Las innovaciones tecnológicas se buscan a través de la participación en ferias, la evaluación comparativa e investigación. En la actualidad, la aplicación de estas innovaciones se está revisando y planificado con el fin de mejorar los resultados de inversión.

- Estructura Organizacional

La empresa cuenta con los permisos necesarios para su funcionamiento. En el organigrama formalizado, no existen descripciones de puestos, se encuentra en elaboración.

La compañía ha formalizado normas internas y el cumplimiento de las demandas. Los procedimientos e instrucciones operativas ya existen para el sector administrativo, de la producción, que está formalizado y puesto en práctica.

- Indicadores de Desempeño

La estimación de los empresarios es que alrededor de 40% del mercado gaucho está cubierto por la empresa, considerando sus competidores directos. La productividad por empleado y la satisfacción del cliente aún no se conocen, sin embargo las mediciones se llevan a cabo y se aplican controles de calidad. El sistema de supervisión se basa en la industria del software de gestión. Los empresarios también hacen hincapié donde hay problemas de comunicación entre

los diversos sectores de la empresa, lo que resulta en una reducción del rendimiento de ciertas tareas.

1.4 Capital Humano

- Estrategia de los Recursos Humanos

El sueldo ofrecido a los empleados sobre la base de la unión establecida por el sector de muebles. El jefe de producción de la empresa tiene participación en las ganancias y otros funcionarios ganan premios que están vinculados a la falta de presentación de los certificados médicos o sus compensaciones. La industria no tiene un plan de carrera.

La empresa adopta incentivo farmacéutico, premio de asiduidad anual y comida. En el área administrativa cuenta con una dirección técnica, el programa 1° empleo, privilegia la actuación generalista de los funcionarios, ya que cumplieron con los conocimientos necesarios y fomenta el trabajo en equipo.

- Gestión de Recursos Humanos

Los empleados están registrados y la industria se está legal con ellos. Del total de empleados, seis trabajan en la administración y 50 en la producción. No existen criterios de admisión establecidos, sin embargo, la industria tiene intención de perfeccionar y mejorar las entrevistas en el momento de la selección de los funcionarios, buscando una mayor eficiencia en la identificación de los posibles candidatos.

- Educación y Formación

La industria no tiene una política en materia de educación y formación. Considerada como una deficiencia importante el nivel de la tecnología utilizada por la empresa.

La Industria tiene como objetivo ofrecer formación sobre una base regular, interna o externamente, en la identificación de necesidades y la búsqueda de instrumentos para evaluar el aprendizaje. La empresa en un futuro próximo pretende formar multiplicadores internos y ayudar en la búsqueda por la educación y calificación, siempre identificado la posibilidad de volver cualitativa a la empresa.

- Indicadores de Recursos Humanos

El ausentismo se debe principalmente a problemas de salud y el certificado médico requerido. Los funcionarios que no compensan las faltas, de acuerdo con certificado, no tienen derecho a premio de asistencia que la empresa ofrece al final de cada año. La rotación de personas se considera alta, y la razón principal para la salida de los empleados es el hecho de que otras empresas ofrecen sueldos más altos, especialmente en la industria metal-mecánica.

La evaluación de los empleados se basa en la productividad y la calidad de su trabajo. No se realizan investigaciones de clima y satisfacción de los empleados, cuando se identifica cierta insatisfacción, buscando hablar con el empleado, con el fin de resolver los problemas.

1.4 Finanzas y Costos

- Gestión Financiera

El control de las cuentas por pagar y cobrar, la empresa está implementando software de gestión. Los títulos son descontados en los bancos. En la actualidad, la industria ha hecho préstamos para capital de trabajo y compra de equipos, pues el estado de crédito es regular. El mismo, no tiene presupuesto de inversiones y gastos. El incentivo otorgado por el gobierno fue la tierra donde está la sede de la industria en la actualidad, a cargo de la municipalidad.

- Indicadores financieros

El capital de trabajo de la empresa es de alrededor de £ 250,000.00. Con respecto a la caja de flujo, el mismo se realiza a través de software de la industria y es ejecutado balance de comprobación mensual.

El periodo medio de cobro para los clientes es normalmente el mismo que el plazo de pago de proveedores, un promedio de 60 días. El pago de los servicios externos se realiza al final de cada mes. En la negociación de direcciones Venta, sobre todo, la viabilidad de los plazos de entrega. El tiempo medio transcurrido entre la recepción del pedido y la entrega del producto varía de seis a 10 días.

- Administración de los costos

La formación de los Costos de los productos todavía se basa en hojas de cálculo en Excel, en que los índices se actualizan con frecuencia, pero la intención de implementar en software de gestión. Actualmente, el margen (venta X precio de costo) es de alrededor de 8%. El índice de mejora a través de acciones se está desarrollando. La industria no posee índice de ociosidad. El índice de retrabajo y el rechazo no se calculan, se sabe que sólo son bajos.

Las horas extraordinarias se usan cuando se necesita, en períodos de alta producción. Materiales de descarte son raros, con una incidencia baja. La rotación de inventario anual y los ingresos por empleado son desconocidos. La empresa acompaña los precios de sus productos en el mercado, orientando a los comercios que practican precios con margen muy alto.

1.6 Ventas y Marketing

- Evaluación de Mercado

La compañía, en general, acompaña los precios de sus competidores en el mercado y evalúa las tendencias, incorporando nuevas características a sus productos. La prospección de nuevos clientes se lleva a cabo principalmente por los representantes. La compañía tiene la intención de aumentar sus actividades en el Estado de Santa Catarina, en la actualidad el 90% de las ventas se dirige al Estado de Rio Grande do Sul.

Los competidores que operan en el mismo mercado se conocen. La industria utiliza como practica el diálogo con sus clientes con el fin de reunir información sobre la competencia. La empresa trabaja con dos marcas, una de las cuales se utilizan para la comercialización en una región determinada del Estado, pero el principal es el más conocido.

El registro de los clientes se realiza a través de software de gestión. El equipo cuenta con 12 representantes de ventas y un gerente (de ventas), que a menudo tiende a guiar al equipo. La participación en ferias es realizada por la propia empresa, así como por los representantes.

- Política Mercadológica

El precio y los términos permiten flexibilidad entre un cliente y otro, siempre y cuando no salga de los parámetros ideales. La principal empresa de medios de publicidad son las estaciones de radio locales, carpetas, bolígrafos y carteles. Las nuevas versiones están diseñadas cuando una línea se está desfasada en relación con las nuevas tendencias.

La relación con los clientes se realiza a través de distribuidores y directamente con las cadenas minoristas. Se pagan comisiones del 5%, de acuerdo con los objetivos. No hay inventario de productos terminados, sino de las piezas, el montaje se hace como entrada de pedidos.

La industria no tiene seguro de transporte y la garantía de los productos es de seis meses. Como fue dicho anteriormente, la industria trabaja con dos líneas de productos, uno con una meta de asistir a las clases con mayores ingresos y otros, más simples, con el objetivo de cumplir con las clases bajas. La empresa participa en la región Noroeste de la red INDUMÓVEIS.

- Análisis de Rendimiento

Los indicadores de ingresos y las ganancias del margen de contribución se controlan a través de software de gestión. Los objetivos de ventas se han extraído de las estadísticas de ventas de cada región.

Con respecto a la estacionalidad, el período de disminución de las ventas ocurre en los primeros tres meses del año y la gama alta dentro de los cuatro meses finales del año. La vida de los productos se considera alta. Está en implementación sistema de control y confirmación de stock, a través del método Kanban.

1.7 Producto y Manufactura

A continuación, se describe las medidas relacionadas con el Producto y Sector Manufacturero, involucrando el desarrollo de productos, gestión de la innovación, procesos de manufactura, calidad y gestión ambiental e indicadores.

- Desarrollo de Productos

La documentación y codificación de los productos están en fase de desarrollo, faltan algunos pasos. Las fichas técnicas se resumen en catálogos proporcionados a los comercios y representantes. Los costos de los productos se ensamblan a partir de cada producto en particular, sino más bien a partir de una estimación de media, como el tiempo necesario para la fabricación de un bien.

La compañía es propietaria de la herramienta, no tienen patentes ni marcas y siempre se evalúa la materia prima con la que trabajan, con especial atención a la calidad, también con el precio y tiempo de entrega.

- Gestión de la Innovación

Los empresarios consideran importante la innovación para su negocio, buscar nuevas tecnologías cuando sea posible y apropiado, considera la innovación como una ventaja competitiva importante en su línea de negocio.

Los empresarios no son conscientes de la promoción de la entidad, así, no conoce la ley vigente para la innovación. Las empresas nunca recibieron incentivos fiscales para innovación, sin embargo, muestran su interés en recibir información sobre el tema. La compañía ya tiene alianzas con las instituciones educativas.

- Procesos de Fabricación

La fabricación de herramientas y de mantenimiento se ha externalizado. No hay fichas de lubricación y equipos de control (mantenimiento preventivo). Las máquinas que provocan el mayor número de paradas son las lijadoras que pegan los bordes, no hay control de tiempos o motivos.

Selección de proveedores se lleva a cabo mediante la observación de la calidad como el aspecto principal, pero también se evalúa precio y tiempo de entrega. El tiempo entre el pedido y la recepción de materia prima es de 15 días y en este caso, el envío es pago por el proveedor. Cuando son necesarias órdenes especiales, el envío es pago por la empresa.

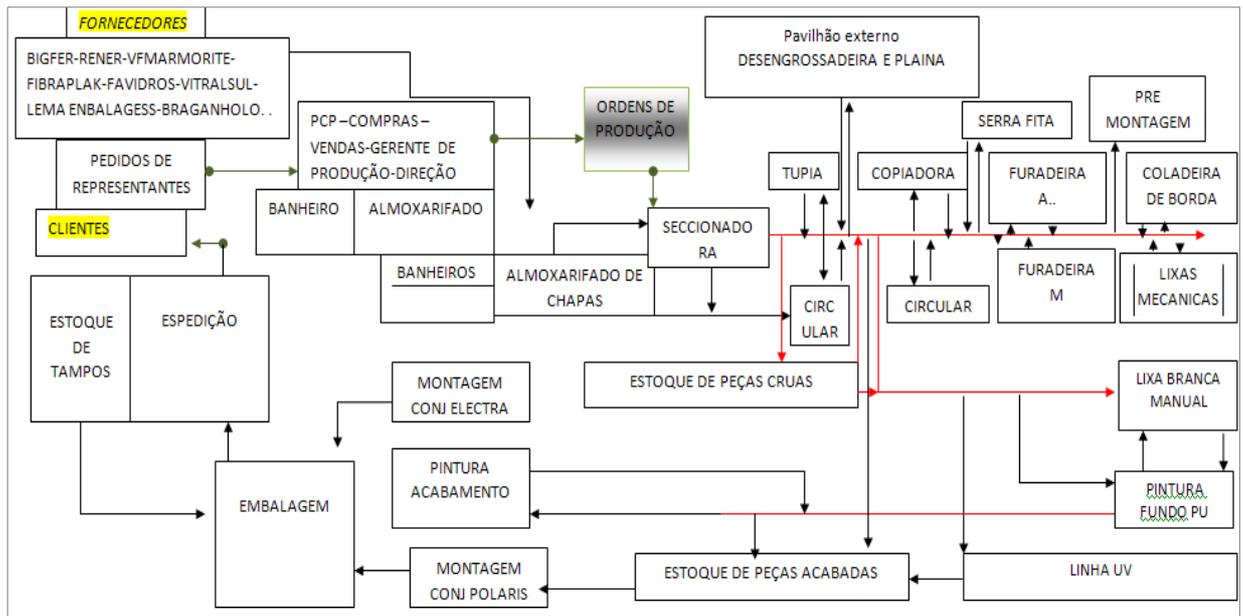
No hay documento de solicitud para la compra de insumos y materias primas, el mismo se hace verbalmente y visualmente, si hay necesidad se identifica. La conferencia se realiza por empleado específico, que acompaña la

descarga. El transporte interno se realiza manualmente por medio de grúas y carros, hay existencias intermedias, más allá del almacén.

La industria no utiliza el FIFO (First In - First Out), la primera materia prima, que entra en el depósito es la primera que se utilizará en la fábrica. La industria tiene una política de stock mínimo, de acuerdo con la planificación histórica y ventas. Hasta la fecha ningún control de inventario computarizado, pero el software que se está ejecutando permite esta tarea.

La edad promedio de las máquinas se consideraría alta, si podría satisfacer mejor las necesidades del mercado, si tuvieran equipos con nivel nuevo y superior tecnológico. No hay criterio de tiempo de cambio de herramientas y máquinas, son multiuso.

La industria cuenta con dos turnos de trabajo, de 07:00hs a 11:30hs y de 13:00hs a 17:30hs. No se utiliza fichas para la fabricación y no hay ningún control estadístico de producción (capacidad nominal, la capacidad real, el tiempo de inactividad, los códigos de paradas, etc.). El diseño y el flujo de producción son convenientes, aunque se sabe que estos puntos se pueden mejorar. La industria manufacturera es flexible, adaptándose a los cambios en los productos. El tiempo de procesamiento de los productos que se conoce, en base a hojas de cálculo desarrollados en colaboración con SENAI. En la siguiente figura, se puede observar cómo el funcionamiento y / o flujo de producción de la industria.



- La calidad y los indicadores

El cálculo de las tasas de rechazo y reproceso están en fase de ejecución. Estadísticas de calidad no se practican, pero las acciones se están llevando a cabo para permitir el análisis de confiabilidad y de datos. Estandarización de tiempos, procesos y operaciones están basadas en hojas de cálculo desarrollados en colaboración con SENAI, como ya se ha mencionado. La compañía no adopta sistema de pérdidas, sin embargo, está interesado en recibir información sobre el tema.

- Gestión Ambiental

La empresa busca minimizar y empaquetado correctamente los residuos generados en el proceso de fabricación. El cartón es recolectado por recicladores, MDF y aserrín son enviados a la región cerámica y los disolventes se reciclan y se devuelve, la compañía GKP Recuperadora de Solventes, localizada en la ciudad de Panambi.

La compañía ha retrasado la renovación de la licencia de FEPAM, hecho que será resuelto tan pronto como sea posible. Cuenta con la política interna como la reducción de consumo de energía. Los empleados reciben Equipo de Protección Personal - EPP. El sector de la importancia de su uso, lo que requiere la utilización y suministro de grabación mediante la firma oficial.

En general, el medio ambiente de la empresa se puede caracterizar como bueno, con buena iluminación, el ambiente tiene aire acondicionado o ventiladores. Los accidentes de trabajo no se registran. Las medidas preventivas se llevan a cabo a través de las transferencias realizadas por los colaboradores.

En la actualidad, la industria enfrenta un problema de contaminación por polvo en una cabina de pintura, en la que toma medidas de emergencia para aliviar el problema, para posterior construcción de una nueva estructura.

ANEXO 3

Modelo de entrevista realizada en el segmento de las industrias de muebles
planificados

MUEBLES

1. DATOS DE LA EMPRESA

1.1 Datos Generales

- Nombre de la empresa: XS
- Dirección:
- Municipio:
- Los titulares de la empresa
- Número de empleados:
- Actividad económica: Madera y Muebles
- Los principales productos comercializados: muebles planificados y muebles demolición

Con base en los datos proporcionados por la industria, la empresa cuenta con las siguientes características:

- La estructura corporativa de la empresa tiene una propiedad:
- A medida que las materias primas principales, destacamos el MDF (60%), madera (30%) y las placas aserradas (10%);
- En La industria la línea de productos se compone principalmente de los siguientes elementos: los muebles planificados destacan cocinas, dormitorios y baños. En muebles con madera de demolición de los elementos principales son mesas, sillas, aparadores y cristaleras;
- Para las inversiones en la industria, se ha invertido un total de aproximadamente R\$ 52,000.00 en equipos nacionales de los últimos tres años, debido al aumento de la demanda y la recuperación de crecimiento de la industria;
- Sobre los recursos humanos, en la actualidad cuenta con 18 empleados, con 03 en la administración y 15 en producción;
- Con respecto a los indicadores económicos y financieros, la industria vende sus productos en Rio Grande do Sul (90%) y Santa Catarina (10%). En RS la atención ocurre en la parte Noroeste del Estado, y también en la ciudad de Santa María y Porto Alegre. En Santa Catarina las ventas se producen principalmente en la Gran Florianópolis y Camboriú;

- Los ingresos de la compañía aumentaron de 2006 a 2008 un promedio de 32% cada año, mostrando una tendencia de crecimiento. En 2006, la facturación fue de R \$ 144,000.00 en 2007 fue de 190,000.00 en 2008 y alcanzó 250,000.00;

- En cuanto a los tipos de equipo disponible, estos son:

EQUIPOS	CANTIDAD	EDAD/AÑOS
Sierra	5	10
Router	1	10
Planes	3	10

1.2 Historia de la Industria

La compañía fue fundada en 2001 en Santa Rosa y desde el inicio de sus actividades tiene como objetivo principal el desarrollo de productos de calidad y que responden plenamente a las necesidades del cliente. La experiencia del director general de la industria de muebles, ha hecho que la industria mantenga sus años de existencia y buena clientela.

Las plazas principales de las operaciones de la compañía son la región noroeste del estado, incluso en las ciudades de Santa María y Porto Alegre. La compañía también tiene ventas en Camboriu, Florianópolis, Santa Catarina. La calidad de los productos siempre se ofrece a los clientes de la industria debido a la buena aceptación de los productos elaborados y también el dueño ya tiene experiencia en el negocio.

La compañía comenzó con cuatro empleados, y poco a poco fue el establecimiento de una buena base de clientes, lo que permitió contratar a más personas y causó a la empresa desarrollo. Amplio conocimiento del propietario en el negocio ayuda a la empresa en la ejecución de las obras, así como en los procesos de fabricación.

La compañía estima que puede crecer más, y esto tiene que descentralizar su gestión y reorganizarse internamente, pasando más responsabilidades a otros empleados. La conciencia de imagen es fundamental para esto, ya que

aumentaría el rendimiento global de la empresa y daría margen de mejora en todos los aspectos.

Los resultados relacionados con la gestión estratégica se presentan a continuación, incluye Estrategia Organizativa, Estructura Organizativa e Indicadores de Desempeño.

1.3 Gestión Estratégica

Los resultados relacionados con la gestión estratégica se presenta a continuación incluye Estrategia Organizacional, Estructura Organizacional e Indicadores de Desempeño.

Estrategia Organizacional

Actualmente, la empresa cuenta con un grupo de 18 trabajadores, 15 en producción y 03 en administración. La gestión de todos los sectores de la empresa se lleva a cabo principalmente por propietario.

La organización no posee la planificación estratégica, misión y políticas de la industria están formalmente establecidas. Tampoco hay metas u objetivos que la industria quiere lograr. Sin embargo, la labor del propietario se centra principalmente en la planificación y supervisión de aplicaciones, desde el cierre de la operación hasta la entrega del producto en el domicilio del cliente.

En este contexto, es importante hacer hincapié en que el objetivo del propietario es delegar tareas dentro de la industria, principalmente por lo que poco a poco puede centrarse en crecimiento de la industria, no sólo en la administración o de producción. Dijo que el aumento de las ventas y la mejora de la industria en su conjunto son necesariamente más eficientes y confiables.

La industria hasta ahora no tenía sector computarizado, pero ya ha comenzado la instalación de software en el área administrativa, con herramientas de gestión que tiene como objetivo descentralizar la administración.

Estructura Organizacional

La empresa tiene todos los documentos necesarios para su funcionamiento. No posee un organigrama la empresa, pero tiene una descripción

de trabajo. Las normas de la industria, los derechos y deberes se transmiten verbalmente a los funcionarios en momento de la admisión, o para las ya admitidas siempre que sea necesario. De la misma forma que ocurre con los procedimientos e instrucciones de funcionamiento.

Indicadores de Desempeño

Con respecto a la cuota de mercado, la industria no conoce el índice, pero es importante destacar que la empresa recibe la visita de un buen número de clientes en busca de sus servicios; por lo tanto, se puede decir que la participación de la compañía que ya es buena, puede mejorar en el futuro. Sobre la satisfacción del cliente, no hay ninguna investigación formal para establecer el índice; sin embargo, la industria tiene plena convicción que ha cumplido plenamente con los requisitos de sus clientes, por lo tanto mantiene el ritmo constante de crecimiento en los últimos años.

1.4 Capital Humano

Los resultados para el Capital Humano se presentan a continuación, incluyendo las Estrategias, Gestión e Indicadores de Recursos Humanos, Educación y Capacitación.

Estrategias de Recursos Humanos

La política salarial sigue la categoría industria del suelo, al no tener plan de carrera específico. La industria no tiene ningún incentivo legal para los empleados, pero hace el pago de los valores de acuerdo con el rendimiento de producción, centrándose en el rendimiento del trabajo en grupo y también en el rendimiento individual, centrándose en el rendimiento general de la misma. El pago se realiza de forma individual, y no en nómina. Sobre los aprendices, de acuerdo con el propietario, lo que se aprovecha no parece factible.

Gestión de Recursos Humanos

La compañía ha registrado todos sus empleados, pero no está en situación legal con respecto al FGTS, INSS. Sobre los ingresos, el mismo propietario es el responsable, la contabilidad de la empresa se lleva a cabo por la oficina subcontratada.

Educación y Formación

La formación llevada a cabo por la industria no es común, sino que trata de dar al empleado las condiciones necesarias para el ejercicio de sus funciones. Los procesos de seguridad y la producción de pintura, por ejemplo, son actualmente algunos de los puntos que se necesita para enfocar con mucho cuidado; sin embargo, no hay una identificación formal de estas necesidades.

Indicadores de Recursos Humanos

Actualmente no son realizadas las evaluaciones de desempeño del personal; sin embargo, como cuenta el propietario, el desempeño del empleado en general no es bueno, pues podría mejorar. El propietario muestra su preocupación por este hecho, ya que en muchos casos algunos empleados no logran destacarse y hacer un buen trabajo, ya que no tienen que ver con la buena marcha de las tareas e imagen de la empresa en su conjunto. Tampoco hay encuestas de clima o la satisfacción de los empleados, pero a pesar de esto, la tasa de rotación es baja.

1.5 Finanzas y Costo

Los resultados para las Finanzas y los costos se presentan a continuación, inclusive esta cuenta aspectos relacionados con la gestión financiera, los indicadores financieros, gestión de costos e indicadores de costos.

Gestión Financiera

El control de cuentas por pagar y cobrar se hace manualmente, pero desde la implementación del software se puede hacer de modo computarizado; esto traerá más seguridad para la gestión de la industria. La situación crediticia de la industria no es regular, por las restricciones de crédito; esto causa dificultades para la empresa, ya que no tiene los medios para tratar de subsanar las deudas de corto y mediano plazo.

Indicadores Financieros

La industria no posee capital de trabajo propio, no hay flujo de caja y balance mensual; el promedio de pago al proveedor es de 30 días. Dado que el plazo de recepción es, en la mayoría de los casos, más que eso, que alcanza hasta 6 cuotas.

Los costos de administración

La formación de los costos no utiliza programa u hoja de cálculo; los presupuestos se hacen de proyectos entregados a los clientes. Todos los precios se realizan por el propietario, que es también responsable de su cálculo.

Indicadores de Costos

Los costos de la industria no son liberados en las hojas de cálculo, pero se sabe los valores de los costos fijos y variables. Los precios de las materias primas están siempre acompañadas en el mercado, y en la actualidad no devuelve lo mismo a los proveedores actuales.

Para rehacer se estima en 15%; como ejemplo podemos citar los errores de proyectos entregados por los clientes (mediciones erróneas), que en última instancia generan este reproceso. Las horas extraordinarias son posibles, dependiendo de la necesidad y la urgencia en la entrega.

1.6 Ventas y Marketing

Los resultados relacionados con ventas y marketing se presentan a continuación, incluye la evaluación de Mercado, Análisis de Políticas y marketing de resultados.

Mercado de Evaluación

La empresa busca igualar los precios de los competidores en el mercado, las tendencias y evalúa las perspectivas siempre, nuevos clientes y mercados. Sin embargo, hoy el desafío es mejorar la eficiencia de la industria en su conjunto con el fin de servir mejor a los lugares donde ya se conoce la empresa. La industria conoce el mercado en que opera, pero no define ni identifica los competidores.

A este respecto, el potencial de mercado puede mejorar, como una gran demanda en la industria debido a su calidad y sitio de inserción en el mercado. El perfil del consumidor está cambiando en todos los segmentos, y la línea de muebles es parte de este contexto. En este sentido, el propietario es consciente de que constantemente debe mejorar su eficiencia con el fin de mantener y ganar clientes.

La mejora en el desarrollo de productos y la reducción de costos, son temas que la industria cree que son importantes para mantener la competitividad. Además, la adición de nuevas características también puede contribuir a la consecución de los resultados esperados.

Política de Comercialización

La industria tiene un precio y términos, pero no hace promociones o publicidad. No hay pagos de comisiones dentro de la Industria, sino para arquitectos que indican los clientes a la industria. La forma de entrega y la política de garantía se negocian con el cliente, ya que el mobiliario, en algunos casos, requiere ajustes o modificaciones.

Análisis de rendimiento

La industria no tiene indicadores de rentabilidad y margen de contribución, pero los beneficios son razonables para lo mismo, y aún queda margen de mejora, de acuerdo con una evaluación de su propietario. La creación de este entorno implica necesariamente el rediseño y reestructuración de sectores industriales (producción, administración).

La industria no elabora estadísticas de ventas, y señala que no es posible definir los períodos de estacionalidad, ya que la demanda de la industria de servicios no tiene, ni puede adoptar un patrón.

1.7 Producto y Fabricación

Los resultados para el Producto y Fabricación se presentan a continuación, incluye desarrollo de productos, gestión de innovación, proceso de fabricación, Calidad e Indicadores de Gestión Ambiental.

Desarrollo de Productos

La industria no tiene documentos o codificación de productos, ya que los proyectos son generalmente únicos y personalizados, sin la codificación requerida. La estructura de los productos y las descripciones son invariablemente incluidas en los proyectos. El promedio de tiempo de desarrollo de productos se conoce, a partir de la entrada de pedidos, el tiempo promedio es de 30 días para todos los productos fabricados; el utensilio es todo de la empresa.

Gestión de la Innovación

La compañía considera importante la innovación para su negocio, así como una gran ventaja competitiva. Sin embargo, la innovación no es todavía parte integral de su estrategia competitiva. La innovación dentro de la industria es a través de la evaluación de las tendencias y actualizaciones del segmento de muebles, en colaboración con los proveedores. Con respecto a las entidades, las leyes y los proyectos de innovación, la industria no sabe mucho sobre él, pero sabe que es un tema de gran importancia para su línea de negocio.

Proceso de Fabricación

Con respecto a las herramientas, la fabricación no es en sí mismo, lo mismo no está documentado o codificado, pero hay facilidad de ubicación. El mantenimiento industrial se contrata, hay descripciones de equipo de control (mantenimiento preventivo); las paradas de máquina no ocurren muy a menudo.

Con respecto a compras de materias primas, siempre hay la planificación de oferta. El período entre la aplicación y la recepción se conoce, y el envío corresponde siempre a la empresa. Tras la conferencia de recibo siempre con cantidades, tanto con respecto a la solicitud, como a la factura; las materias primas tienen lugar específico para su almacenamiento.

La edad media de los equipos son más de 20 años. Según un informe realizado por el propietario, esta no es una preocupación, ya que en la mayoría de los casos los equipos producidos en los años 70 tienen una mejor durabilidad y calidad, el tiempo de utilización, en este caso no es un problema para la industria.

En la evaluación de su propietario, el flujo de producción y el diseño no son convenientes; aunque no es la planificación de la producción, hoy en día la planta de producción no tiene una buena eficacia en estos aspectos. La organización de sectores todavía necesita ajustes y estudios que le dan la velocidad y eficiencia necesaria para la planta.

Indicadores de calidad

El índice de retrabajo, actualmente, se estima en un 15%, principalmente en el acabado de los productos, especialmente en la pintura. Antes de que el producto llegue al cliente, más correcciones se hacen en el piso de la fábrica. Por lo tanto, no hay quejas o devoluciones de los clientes, ya que los problemas se detectan incluso dentro de la industria; no existen estadísticas o análisis de estos datos con respecto a la calidad.

Gestión Ambiental

La industria siempre trata de minimizar la generación de residuos sólidos o líquidos, el control de todos los residuos generados y siempre en busca de sustituir los productos y materiales que puedan dañar a las personas y al medio ambiente. La imagen general de la industria (medio ambiente, equipos, instalaciones) podría mejorar en varios aspectos, de acuerdo con una evaluación de su propietario. Esto también traerá mejores condiciones a la industria, para poner en práctica los cambios que están en marcha y otros que eventualmente le gustaría hacer. Los EPIS se proporcionan a todos los empleados, y hay exámenes anuales para todos con el médico laboral.